

قسم: علم إجتماع

تخصص: تنظيم و عمل

مذكرة ماستر تحت عنوان

البيئة التنظيمية و أثرها على الكفاءة المهنية

دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز

سونلغاز – تبسة-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

من إعداد الطلبة:

إشراف الأستاذة:

د. بوعفان أمينة

• بوعبيدة ليديا

• زمولى رونق

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د. جفال نور الدين	أستاذ تعليم عالي	رئيس
د. بوعفان أمينة	أستاذ مساعد – ب-	مشرفا ومقررا
د. غرايبية فضيلة	أستاذة محاضرة – أ-	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية 2023 / 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إهداء

ألاهي لايطيب الليل ألا بشرك ولايطيب النهار ألا بطاعتك ولاتطيب اللحظات ألا بذكرك ولا تطيب

الآخرة ألا بعفوك ولاتطيب الجنة الا برويتك الله جل جلاله الى من بلغ الرسالة و أدى الأمانة ونصح

الأمّة الى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم ألى من قال الله في حقهما :

﴿.....ولا نقل لهما افولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما ﴾ اللذين دعواتهم ذلك لنا الكثير من الصعاب

الوالدين أطالا الله في عمرهما الى أشقائنا وشقيقاتنا الأحباء والى كل العائلتين الكبيرتين , والى زملائنا كل

باسمه دفعة قسم علم الأجتماع تخصص تنظيم وعمل الى كل من علمنا حرف أو قدم لنا قلم, الى كل

الأصدقاء وكل الأقارب..



# إهداء

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا على البديء والختام(آخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين ) أهدي  
تخرجي هذا إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب الى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي  
طريق العلم أبي رحمه الله ،وإلى من أخص الله الجنة تحت قدميها وغمرتني بالحب والحنان وأشعرتني  
بالسعادة والأمان هي حياتي وكل عمري والدتي العزيزة وإلى تلك الأرواح النقية التي كانت دائما مصدر  
الالهام والدعم إلى إخوانتي والذي كنتم دوما السند الذي أتكىء عليه ،وإلى أختي الوحيدة حبيبة قلبي وإلى  
زوج أختي (مالك)الذي كان دائما داعما ومحبا كالأب وإلى أبناء أختي إياد عبد الودود ،معتز،أنس،مؤيد  
وإلى عمي إبراهيم الذي كان دوما سندا لي وملاذا نلجأ إليه في كل الأوقات شكرا لك على دعمك

وحبك،شكرا لكل من دعمني ولو بالكلمة الطيبة شكرا لكم جميعا

فصل در حس

الصفحة	المحتوى
/	الاهداء
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: موضوع منهجية الدراسة</b>	
04	1. أولا الإشكالية
05	2. ثانيا الإجراءات المنهجية
09	ثالثا: أسباب الدراسة:
09	3. أهمية الدراسة
10	4. خامسا أهداف الدراسة
10	5. سادسا المفاهيم الأساسية للبحث
	6. سابعا : الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني: مفهوم البيئة التنظيمية</b>	
25	تمهيد
25	أولا : أهمية البيئة التنظيمية
26	ثانيا: خصائص البيئة التنظيمية
26	ثالثا: أنواع البيئة التنظيمية
30	رابعا : عناصر البيئة التنظيمية
30	1_ الاتصال التنظيمي
37	2 التكنولوجيا
47	خلاصة
<b>الفصل الثالث : مفهوم الكفاءة المهنية</b>	

49	تمهيد
49	أولاً: خصائص الكفاءة المهنية
50	ثانياً : مؤشرات الكفاءة المهنية
51	ثالثاً: أنواع الكفاءة المهنية
52	رابعاً : مكونات الكفاءة
53	خامساً : عناصر الكفاءة المهنية
58	سادساً : النظريات المفسرة للكفاءة
61	الخلاصة
<b>الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية</b>	
63	تمهيد
63	أولاً مجالات الدراسة
63	أ. المجال المكاني
64	ب. المجال الزمني
65	ج. المجال البشري
65	ثانياً : العينة و المعاينة
66	خلاصة
<b>الفصل الخامس: البيانات الميدانية تحليلها و تفسيرها</b>	
68	تمهيد
68	أولاً : تحليل و تفسير بيانات الدراسة
78	-تحليل و تفسير الفرضية الجزئية الأولى
83	-تحليل و تفسير الفرضية الجزئية الثانية
86	-تحليل و تفسير الفرضية العامة
91	ثانياً: عرض النتائج العامة للدراسة و تحليلها
91	-نتائج الفرضية الجزئية الأولى
93	-نتائج الفرضية الجزئية الثانية

96	-نتائج الفرضية الرئيسية
	الخاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق
	ملخص

# فهرس الجداول

1. الجداول:

الصفحة	الجدول	الرقم
08	يبين حسابمعاملالثباتبطريقةألفاكرونباخ	01
08	يمثل معامل الصدق الداخلي	02
70	مقياس درجة الموافقة	03
70	طول خلايا المقياس	04
70	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	05
71	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	06
73	يمثل المستويات التعليمية	07
75	الخبرة	08
79	التصنيف المهني	09
78	بيانات تتعلق بالإتصال التنظيمي	10
82	بيانات تتعلق بتكنولوجيا المعلومات	11
86	بيانات متعلقة بالكفاءة المهنية	12
91	نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى	13
94	نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية	14
96	نتائج اختبار الفرضية العامة	15

2. الأشكال:

الصفحة	الأشكال	الرقم
31	يوضح عناصر الإتصال التنظيمي	01
34	يوضح نوع الاتصال المركزي	02

فهرس الجداول و الأهطال

34	يوضح الاتصال الدائري	03
35	يوضح الاتصال التسلسلي	04
35	يوضح الإتصال الداخلي	05
64	يوضح مراحل إعداد الهيكل التنظيمي	06

حقیقت

## مقدمة:

تعدد المواضيع السوسولوجية التي يتناولها الباحث ضمن حقل المنظمات المنتمية إلى الدراسات التنظيمية فالمنظمة مكونة من عدة عناصر تتفاعل مع بعضها لتحقيق الأهداف المسطرة والتي تترجم في بيئتها التنظيمية الداخلية والخارجية وتشمل العوامل الإجتماعية و الثقافية و التكنولوجية حيث أنها شهدت تحولات وتغيرات كثيرة في تركيبها تمثلت في النمو الاقتصادي السريع والتسارع التكنولوجي الداخلي الهائل وإعتماد أسلوب التنمية والتطورالذي تعمل فيه المنظمات ، الاستقرار الذي تحققه من خلال توازن في عناصرها الأساسية ونخص بالذكر العناصر الإدارية المتمثلة في الهيكل التنظيمي الواضح والمرن الذي يمكن أن يحسن كفاءة العاملين من خلال توزيع الأدوار و المسؤوليات بفعالية كما تلعب الثقافة التنظيمية دورا هاما في تشكيل سلوك الموظفين إذ أنها تدعم الابتكار و التعلم المستمر عن طريق توفر الموارد الكافية ونظم المكافآت و الحوافز و الترقيات وغيرها فالثقافة التنظيمية المتينة تتطلب نمط قيادي تشاركي يقوم على الثقافة والإحترام المتبادل الذي يتوافق مع القيم التنظيمية كذلك نجد الإتصال التنظيمي الذي يعد عنصرا محوريا ورئيسيا في المنظمة ،عندما تكون قنوات الإتصال فعالة ومفتوحة مما يمكن الموظفين من تبادل المعلومات والأفكار بسرعة ووضوح مما يقلل من فرص سوء الفهم والأخطاء ويسهل التنسيق بين الأقسام المختلفة الذي يعزز التعاون و العمل الجماعي مما يؤدي الى تحسين الانتاجية والكفاءة فتعزيز الإتصال الخارجي للمؤسسة لا يكون إلا بفضل التقنيات الحديثة مثل : بريد الإلكتروني و المنصات الإجتماعية التي يمكن للموظفين التواصل بسهولة وسرعة مع بعضهم البعض مما يعزز التعاون ويسهل التبادل المعلومات علاوة على ذلك تتيح أدوات الفيديو و المؤتمرات عن بعد و المنصات التعليمية عبر الأنترنت للموظفين التواصل والتعلم عن بعد ، كما نجد العناصر الفيزيقية المتضمنة الإضاءة والتهوية و البناء الداخلي للمنظمة المبني على مجموعة من الأطر التسييرية القائمة أساسا على العنصر البشري الذي أصبح



قادرا على التأقلم مع البيئة التنظيمية بعد عدة مراحل مر بها كالمشاركة في التسيير و الإنتاج و التحكم في بيئة المؤسسة الداخلية التي يعملون فيها من خلال المشاركة في القيادة واتخاذ القرار الجماعية.

سنحاول في هذه الدراسة البحث عن تأثير البيئة التنظيمية على الكفاءة المهنية والتي تم تقسيمها إلى خمسة فصول أربعة فصول نظرية والفصل الخامس تطبيقي حيث تضمن الفصل الأول الإطار المنهجي القائم على تحديد وضبط الإشكالية من خلال تحديد حدود الدراسة أهم النقاط التي سيتم التركيز عليها في البحث مع أبرز فرضيات الدراسة إذ تم وضع فرضياتي للإجابة على التساؤل الرئيسي للإشكالية وبعدها صياغة الأهداف التي يراد تحقيقها من هذه الدراسة وعرض أهمية الدراسة على المستوى العلمي ثم عرض الدراسات السابقة أما الفصل الثاني فقد تم التعرض على البيئة التنظيمية .

# الفصل الأول:

## موضوع منهجية البحث

### أولا مشكلة البحث

- 1 إشكالية
- 2 أهمية الدراسة
- 3 أسباب اختيار الموضوع
- 4 أهداف الدراسة

### ثانيا : الإجراءات المنهجية

- 1 فرضيات الدراسة
- 2 منهج و أدوات البحث
  - أ. منهج البحث
  - ب. أدوات البحث

## أولا : الإشكالية

في ظل الظروف المتغيرة والتي يعرفها المجتمع بصفة عامة و المجتمعات بمختلف أحجامها ومهامها بصفة خاصة ، وفي ظل الحركات الفكرية الجديدة التي تهتم بالفرد وتعتبره الحلقة المركزية في العملية الإنتاجية ، أصبح العامل محور الاهتمام ليس فقط داخل المؤسسة وإنما خارجها أيضا من خلال توفير جملة الشروط التي تساعده على الأداء الفعال على أساس أن المؤسسات اليوم تعيش ضمن تظاهر شامل يحوي نظاما فرعيا تجسد في البيئة باعتبارها الإطار الذي تعمل أو توجد فيه المنظمة الاجتماعية ، وهي ذات طبيعة إجتماعية متفاعلة مع مختلف المتغيرات الاقتصادية والمادية ، لذلك كان لزاما على مختلف القيادات أن تضمن فعالية وكفاءة أداء مهامها وتحقيق الأهداف التنظيمية المحاطة بالمؤسسة من خلال الإلمام بالكثير إن لم نقل جميع عناصر البيئة التنظيمية الداخلية منها والخارجية لأنه وكما أنه للقادة تأثير على بعض متغيرات أو عناصر البيئة فنجد لها أيضا تأثير عليهم .

وهناك عدة طرق تنتهجها المؤسسة من أجل رفع الكفاءة المهنية لعمالها لعل أهمها هو توفير بيئة عمل مساعدة وداعمة ، أي أنه لا يمكن فهم المؤسسة وأنشطتها المختلفة إلى إطار بيئي معين ، حيث تلعب دورا محوريا داخل المؤسسات فهي تمثل السياق الشامل الذي يتحرك فيه العمل ، وهناك عدة أساليب وطرق لتصنيف البيئة التي تتعامل معها المؤسسة باعتبارها نظاما مفتوحا لعل أبرزها : البيئة الداخلية بعناصرها المختلفة المجسدة في كل النواحي الفنية والإجرائية و التقنية و القوانين الخاصة لأداء العمل بما فيها الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي مجموعات العمل وأسلوب القيادة ونظام الحوافز و الإتصال الذي يعد من أهم عناصر البيئة الداخلية حيث يتم من خلاله تبادل المعلومات بين أفراد المنظمة بهدف تحقيق الأهداف المشتركة فهو عنصر حيوي في بيئة العمل حيث يسهم في

تحسين الأداء وزيادة الكفاءة من خلال توضيح الأدوار والمسؤوليات، وتسهيل عملية إتخاذ القرارات وتعزيز التفاعل بين مختلف المستويات الإدارية .

وكذلك البيئة الخارجية ؛ والتي تقع خارج المؤسسة وتحيط بها وتؤثر فيها كالبينة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية والثقافية والتكنولوجية ..... الخ ، وتعد التكنولوجيا المستخدمة أحد أهم هذه العناصر باعتباره ا ظاهرة إجتماعية تكيفية من خلال إستخدامها للسيطرة على المتغيرات البيئية المحيطة بهم ، وهي بذلك أحد المتغيرات الهيكلية المهمة التي يمكن أن يكون لها تأثير مباشر ومستمر على العمال بالمؤسسة، فالآلات والبرمجيات سواء كانت بسيطة أو معقدة فهي تؤثر في نظم الإتصال وفي قدرات الأفراد الذاتية ، وتسهل عمليات الإتصال والتنسيق بين مختلف الأقسام عن طريق توفير الأدوات والبرامج التي تمكن الموظفين من تطوير أفكار جديدة وتنفيذها بفعالية مما يعزز القدرة التنافسية للمنظمات من خلال تحليل البيانات الضخمة واستخراج الأفكار التي تساعد في اتخاذ قرارات إستراتيجية وتحقيق الابتكار عبر قنوات متعددة مثل البريد الالكتروني .....

هنا في هذه الدراسة نود أن نوضح هل يوجد تأثير للبيئة التنظيمية على الكفاءة المهنية للعمال بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز \_ تبسة\_ عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  )

### التساؤل الرئيسي :

هل يوجد تأثير للبيئة التنظيمية على الكفاءة المهنية للعمال بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز - تبسة- عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  )؟

### التساؤل الفرعي :

1\_ هل يوجد تأثير للإتصال التنظيمي على الكفاءة المهنية للعمال بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - تبسة عند مستوى (  $\alpha \leq 0.05$  )؟

2\_ هل يوجد تأثير للتكنولوجيا المستخدمة داخل مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز \_  
تبسة\_ على الكفاءة المهنية للعمال عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )؟.

### ثانيا: الإجراءات المنهجية للبحث

#### 1 - فرضيات الدراسة :

##### الفرضية العامة :

يوجد تأثير للبيئة التنظيمية على الكفاءة المهنية للعمال بمؤسسة توزيع الكهرباء و  
الغاز سونلغاز تبسة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

##### الفرضية الجزئية الأولى:

تؤثر البيئة التنظيمية الداخلية على الكفاءة المهنية للعمال بمؤسسة توزيع الكهرباء و  
الغاز سونلغاز - تبسة- عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

##### الفرضية الجزئية الثانية :

تؤثر البيئة التنظيمية الخارجية على الكفاءة المهنية للعمال بمؤسسة توزيع الكهرباء و  
الغاز سونلغاز -تبسة - عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### 2 -منهج و أدوات البحث :

2-1- **منهج البحث** : تتدرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية لأن الهدف منها هو  
وصف و تحليل التأثير بين البيئة التنظيمية و الكفاءة المهنية ،والهدف من إستخدام المنهج  
الوصفي هو جمع المعلومات وكل ما يتعلق بالإشكالية وإخضاعها للدراسة ثم تحليلها  
ووصفها قصد الإحاطة بها والخروج بنتائج تخص الموضوع .

## 2-2- أدوات البحث : يتطلب استخدام أي منهج علمي ضرورة الإستعانة بجملة من

الأدوات و التقنيات المناسبة التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات .

### أ -الملاحظة:

تعرف الملاحظة بأنها عبارة عن عملية مشاهدة أو متابعة لسلوك ظواهر محددة أو أفراد محددين خلال فترة ، أو فترات زمنية محددة وضمن ترتيبات بيئية تضمن الحياد أو الموضوعية لما يتم جمعه من بيانات أو معلومات.<sup>1</sup>

فهي تعتبر أحد الأدوات الأساسية في جمع البيانات حيث أنها تمنح الباحث الكثير من المعلومات من خلال مشاهدته للظواهر ، كما أنها تعد من الوسائل الهامة لجمع البيانات الإجتماعية الوصفية كونها تعطي للظاهرة وصفا دقيقا بمختلف جوانبها .

-ومما سبق يمكن القول أن الإعتماد على أداة الملاحظة في هذا البحث تمت على أساس أن العلم يبدأ بالملاحظة وكذلك تم إستخدامها في تحليل البيانات من خلال الملاحظات (المشاهدة بالرؤية ) لتفسير بعض بنود الاستمارة .

### ب -الإستمارة:

وهي تمثل الأداة الرئيسية في البحث حيث إعتدنا في هذه الإستمارة على المقياس الثلاثي الذي يحمل 3 قيم تعبر عن إجابات المبحوثين وهي دائما،أحيانا، أبدا وتتضمن فقرات وهي ترجمة لمؤشرات الدراسة تصاغ بشكل وصفي وقد حاولنا من خلال هذا الطرح مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالموضوع البحث من أجل جمع المعطيات عن أثر البيئة التنظيمية على الكفاءة المهنية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - تبسة - .

وقد تضمنت استمارتنا 50 سؤال موزع على المحاور التالية:

<sup>1</sup> محمود حسين الوادي ،علي فلاح الزعبي ،أساليب البحث العلمي مدخل منهجي تطبيقي ، دار المناهج ، الأردن ، د . س ، ص 186.

**المحور الأول:** وشمل أسئلة خاصة بالبيانات العامة للمبحوثين.

**المحور الثاني:** وشمل على أسئلة تتعلق بأثر الاتصال التنظيمي على الكفاءة المهنية.

**المحور الثالث:** تضمن أسئلة على أثر التكنولوجيا المعلومات على الكفاءة المهنية.

**المحور الرابع:** تضمن أسئلة على الكفاءة المهنية .

### صدق وثبات الإستمارة :

**صدق المحكمين :** تم توزيع الإستمارة في صورتها الأولى على مجموعة من الأساتذة -

5 محكمين- ذوا التخصص وأخذ مختلف الملاحظات المسجلة بعين الإعتبار وحساب

صدق المحكمين بالطريقة التالية : ن-ن/ ع حيث أن :

ن: يمثل البنود الصادقة

ن : يمثل البنود غير الصادقة

ع : عدد المحكمين

وتم التوصل إلى نتيجة تثبت صدق الإستبيان والصدق يستلزم الثبات

### معامل الثبات "ألفا كرونباخ"

أُستخدم لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويُعبّر عنه بالمعادلة الموالية:



n: يمثل حجم العينة؛

$V_i$ : يمثل التباين لأسئلة المحور؛

$V_t$ : يمثل التباين في مجموع أسئلة الإستمارة.

### • معامل ألفا كرونباخ (*Cronbach's Alpha*) لقياس الثبات:

تمت الاستعانة ببرنامج (*SPSS*) في حساب معامل كرونباخ للثبات، وجاءت النتائج موضحة في الجدول أدناه :

الجدول رقم (01): يبين حساب معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

العينة	عدد العبارات	معامل الثبات
78	20	0.936

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج *SPSS*

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معامل الثبات لجميع فقرات إستمارة الإستبيان مرتفعة، حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة نسبة 93.6% وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة ويمكن اعتماد إستمارة الإستبيان.

### • معامل الصدق (*Pearson Correlation*)

الجدول رقم: 02 يمثل معامل الصدق الداخلي

**إختبار الصدق:** يقصد بصدق أداة الدراسة، أن تقيس الإستهبان ما وضعت لقياسه، وهناك أنواع كثيرة من الصدق يتم إعتماها لفحص أداة الدراسة، وسنقتصر في دراستنا على الصدق البنائي لمحاور الإستهبان الذي يعتمد على معامل بيرسون لدراسة مدي صدق الإستهبان.

المحور الأول	المحور الثاني		
1	0,802	Pearson Correlation	المحور الأول
,802**	1	Pearson Correlation	المحور الثاني

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معامل الإرتباط بيرسون للمحور دلالة إحصائية حيث كانت درجة صدق الأداة 0.802 من 1 اي 80.2%، ومنه تعتبر أداة الدراسة صادقة ومنسقة لما وضعت لقياسه.

بعد عرض نتائج التحليل الإحصائي يمكن أن نستنتج أن معاملات الصدق والثبات باستخدام طرق مختلفة جاءت مرتفعة، مما يشير إلى أن الإستهبان يتم بمؤشرات صدق وثبات مقبولة، تسمح لنا بتطبيقه على عينة الدراسة الأساسية.

### ج- الأساليب الإحصائية :

بعد تفريغ الإستمارة بإستخدام البرامج الإحصائية " spss " تم الإعتماد على :

$$\text{المدي } 2=3-1$$

$$\text{طول الفئة: المدي على عدد البدائل } 0.66=3/2$$

- البدء بأقل فئة و أضيف لها الطول المتمثل في 0.66

- ( 1 , 1.67 ) تدل على العبارة أبدا

- ( 1.67 , 2.33 ) تدل على العبارة أحيانا .

- ( 2.33 , 3 ) تدل على العبارة دائما.

### ثالثا: أسباب الدراسة:

- ✓ السعي إلى تنمية المعارف النظرية والمهنية والميدانية المتعلقة بموضوع الدراسة اعتبار الموضوع يدخل ضمن إطار تخصص تنظيم وعمل .
- ✓ محاولة التعرف على طرق تنمية وتطوير الرأس المال البشري
- ✓ تبيان مكانة العنصر البشري في تحقيق الأداء المتميز بناء على إشباع حاجاته في العمل وصولا إلى تحقيق أهداف المنظمة .
- ✓ التعرف على تكنولوجيا الاتصال الحديثة المستخدمة داخل مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.

### رابعا: أهمية الدراسة :

- ✓ لا يمكن فهم المؤسسة وأنشطتها الإدارية المختلفة وتأثيرها على عمالها إلا في إطار بيئي معين ( داخلي وخارجي ) باعتبارها ( المؤسسة ) نظاما مفتوحا
- ✓ يعد الاتصال التنظيمي عنصرا أساسيا وفعال في بناء مؤسسة ناجحة قادرة على تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة عالية .
- ✓ تساعد قنوات تواصل بين الموظفين على تعزيز التفاهم المتبادل وإحترام مما يسهم في تحقيق نتائج أفضل .
- ✓ تمثل التكنولوجيا أحد أهم عناصر البيئة الخارجية للمؤسسة باعتبارها أحد المتغيرات الهيكلية بسبب تأثيرها المباشر والمستمر على علاقة العمال بالمؤسسة .
- ✓ كذلك التكنولوجيا لها تأثير على القرارات الإدارية في المؤسسات ولاسيما فيما يتعلق بالتخطيط والتنظيم المتابعة للألات سواء كانت بسيطة أو معقدة تأثير في نظم الاتصال وفي قدرات العمال الذاتية ومعنوياتهم وكذا في نطاق الاشراف والقيادة.

**خامسا : أهداف الدراسة:**

- ✓ معرفة أهمية الكفاءة المهنية بالنسبة للمورد البشري والمنظمة .
- ✓ معرفة أثر أبعاد البيئة التنظيمية في تعزيز الكفاءة المهنية
- ✓ تشخيص واقع البيئة التنظيمية والكفاءة المهنية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز \_تبسة \_ .
- ✓ إبراز أثر البيئة التنظيمية على الكفاءة المهنية

**سادسا : المفاهيم الأساسية للبحث****البيئة:**

**لغة:** المنزل - الحالة <sup>1</sup>.

**اصطلاحا :** يعرفها مصلح أحمد صالح : بأنها كل العوامل الطبيعية و المصادر الخارجية التي يعيشها الأشخاص أو الجماعة معاينة حقيقية أو يستشعرون وجودها دون معايشة <sup>2</sup>.

**من هذا التعريف :** يتضح أن البيئة تحمل معنى كل الظروف الطبيعية و العوامل الخارجية سواء كانت مادية أو غير مادية .

**التعريف الإجرائي:** هي المحيط الذي يتكون من مجموع العناصر و المتغيرات التي تثير سلوك الفرد و الجماعة و تؤثر فيه و هي الفضاء المكاني الذي لديه هو تأثيره على كل من يعيش ضمنه و سواه.

<sup>1</sup>مجد الدين أبادي ، القاموس المحيط، ط2 ، دار الكتب العلمية ، بيروت ، 2007 ، ص: 62.

<sup>2</sup>مصلح أحمد صالح ،الشامل قاموس مصطلحات العلوم الإجتماعية ، دار عالم الكتب ، 1999 ، دون بلد ، ص 191:

**التنظيم:**

**عرفه سايمون:** بأنه عبارة عن أنماط سلوكية و سياسية لتحقيق التعقل الإنساني .

**وعرفه التنظيم بأنه :** ترتيب و تنسيق و توحيد الجهود و الأعمال و النشاطات بما في

ذلك تحديد السلطة و المسؤولية المعطاة للأفراد لغابات تحقيق الأهداف <sup>1</sup>.

**بمعنى أنه :** وحدة إجتماعية و نمط سلوكي يتكون من مجموعة أفراد تتفاعل فيما بينها من

أجل تحقيق الأهداف .

**تعريف البيئة التنظيمية :**

يعرفها لتوين وسترنجر: بأنها مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة و المدركة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة و التي يكون لها إنعكاس أو تأثير على دوافعهم و سلوكهم <sup>2</sup>.

من خلال هذا التعريف يمكننا تعريف البيئة التنظيمية على أنها العناصر أو الوحدات التنظيمية التي تؤثر في سلوك و نمط العمل لدى العاملين في المنظمة.

أما محمود سليمان العميان : فيعرفها بقوله هي البيئة الداخلية مادية و غير مادية التي يعمل الفرد في إطارها <sup>3</sup>.

بمعنى أنها المحيط الداخلي للمؤسسة و المتكون من الظروف الفيزيائية أو الغير مادية مثل الإضاءة و الحرارة .... و المادية المتمثلة في المعدات و الأجهزة المكتبية .

<sup>1</sup> موسى سلامة اللوزي : **التنظيم و إجراءات العمل**، دار وائل ، ط 2 ، 2008 ، ص: 21.

<sup>2</sup> خالد بوشارب ، **مجلة الفكر المتوسطي**، جامعة ابن خلدون، الجزائر، العدد الثالث عشر، جانفي، 2018 ص 89.

<sup>3</sup> محمود سليمان العميان ، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط 3 ، دار وائل ، عمان ، 2005، ص 305.

كما يعرفها مسعداوي يوسف : بأنها مجموعة من المتغيرات و العناصر التي تحدث داخل المنظمة و التي يمكن السيطرة عليها و أهمها العلاقات فيما بين الأفراد و علاقتهم بالمنظمة<sup>1</sup>.

أي أنها مجموعة العوامل داخل المنظمة التي تؤثر على تفاعل الأفراد فيما بينهم و علاقتهم بالمنظمة و تظهر في القوانين و اللوائح و نظام الرقابة و الحوافز.

### تعريف البيئة الداخلية:

يعرفها العدلي: "بأنها العوامل والخصائص الداخلية للمنظمة التي يعمل بها الموظفين مثل إجراءات العمل، الرواتب، الجزاءات، الحواجز المادية والمعنوية، العلاقات السائدة في بيئة العمل، نوع والظروف العمل"<sup>2</sup>.

أي أنها العناصر الداخلية للمنظمة التي تسير العاملين والمتمثلة في العلاقات الرسمية وغير الرسمية وكل ما يخص الموظفين من حقوق وواجبات.

يعرفها القحطاني : "أنها الظروف المادية للعمل والتي تحيط بالإنسان كالتهوية والإدارة ووسائل الأمن والسلامة والظروف المكتبية"<sup>3</sup>.

من خلال تعريف القحطاني يتضح أن البيئة الداخلية هي كل ما يتعلق بالظروف الفيزيائية التي يتكون منها بيئة العمل مثل التجهيزات المكتبية وغيرها.

<sup>1</sup> مسعداوي يوسف ، أساسيات في إدارة المؤسسات، ط2، دار هومة ، الجزائر ، 2014 ، ص 29.

<sup>2</sup> خالد زحراح، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين، الجزائر، ص 05.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 22.

**التعريف الإجرائي:** هي مجموعة المتغيرات والعوامل التي توجد داخل المنظمة وتؤثر فيها من الداخل حيث تمكنها من التحكم فيها والسيطرة عليها من خلال إمكانيات الإتصال التنظيمي والموارد التكنولوجية والمادية والمالية لما لها تأثير على كفاءة العنصر البشري العامل داخل المنظمة.

### تعريف البيئة الخارجية:

وهي مجموع العناصر والقوى التي تقع خارج حدود المنظمة والتي تتفاعل فيما بينها لإحداث تأثيرات مختلفة عليها بدرجات متفاوتة من خلال ما تخلقه من فرص أو تحديات تؤثر في أدائها وتنقسم إلى ثلاث مستويات:

- البيئة العامة.

- البيئة الصناعية.

- البيئة التنافسية<sup>1</sup>.

### الإتصال التنظيمي:

#### تعريفه:

هو عملية إدارية إجتماعية نفسية تتم داخل المنظمة وتهتم بنقل وتحويل الآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية وغير الرسمية مستهدفة خلق التماسك بين وحدات المشروع ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> صالح عبد الرضا، رشيد وإحسان دهب جلاب: الإدارية الإستراتيجية، جامعة القادسية، دار المناهج، 2008، ص

104.

<sup>2</sup> مرتضى البشير الأمين، الاتصال التنظيمي، دار أمواج ، الأردن، 2016، ص 89.

**التكنولوجيا:****تعريفها:**

يعرفها البعض من الباحثين على أنها تطوير العمليات الإنتاجية والأساليب المستخدمة بما فيها تحقيق تخفيض تكاليف الإنتاج.

ويعرفها البعض الآخر أنها الأساليب والعمليات الفنية التي تستخدمها المنظمة لتغيير المدخلات<sup>1</sup>.

**التعريف الاجرائي:** وهي مجموعة الأساليب التي تستخدم الإدارة من أجل تسهيل العملية الإدارية وتحقيق الربح بتكلفة أقل ووقت صغير.

**الكفاءة:**

**لغة:** ورد في لسان العرب العلامة ابن منظور " كافأه على شيء مكافأة، وكفاهه النظير وكذلك الكفاء والكفو والمصدر الكفاءة، وتقول لا كفاء له بالكسر وهو في الأصل مصدر أي لا نظير له والكفاء النظير والمساواة، ومنه الكفاءة في النكاح وهو أن يكون الزوج مساوياً للمرأة في حسبها ونسبها"<sup>2</sup>.

**إصطلاحاً:** يعرفها مهدي حسن زويلف "الكفاءة النسبة بين قيمة المخرجات وبين قيمة المدخلات"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> فاطمة بدر معاذ، نظرية المنظمة، الصباح، الجامعة الافتراضية السورية، ص 110.

<sup>2</sup> ابن منظور، لسان العرب، دار المعارف، 2016، ص 57.

<sup>3</sup> مهدي حسن، زويلف في إدارة الأفراد، مدخل كمي، دار مجد لاوي، الأردن، 1998، ص 41.

**يعرفها كارد:**

"أنها مجموعة المعرفة والمهارة والمتغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين".<sup>1</sup>

**التعريف الإجرائي:** وهي مجموعة المهارات والقدرات التي يتميز بها الفرد في أدائه للمهام.

**المهنة:**

حسب ما ورد في قاموس le petit rober " إلتزام محدد يمكن منه الحصول على مستلزمات الحياة بالإضافة إلى كونها حرفة تلزم الأشخاص الذين يمارسونها بالتقيد لشكليات معينة وذلك لمكانتها الإجتماعية وخصوصياتها الفنية والثقافية".<sup>2</sup>

**الكفاءة المهنية:**

القدرة على استخدام مختلف المعارف والمهارات والقدرات الفكرية من أفعال أو أقوال وتوظيفها في الممارسات اليومية بشكل يضمن تحقيق مجموعة من الأهداف التي يمكن قياسها من خلال الأداء المهني.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي والتنظيم، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 99.

<sup>2</sup> مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي والتنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 99.

<sup>3</sup> جناد إبراهيم: الكفاءة المهنية وعلاقتها بأخلاقيات المهنة الصحفية في الجزائر ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، قسم علم الاعلام والاتصال ،كلية العلوم الاجتماعية ، الجزائر ، 2011، ص35.

**سابعاً : الدراسات السابقة****تقديم الدراسات السابقة :**

تعتبر الدراسات المشابهة لموضوع الدراسة أرضية ينطلق منها الباحث في ميدان علم الاجتماع إلى أنها تساعده على صياغة فروض الدراسة التي يعمل على إجرائها كما تساعده على الإلمام بالجوانب المختلفة لموضوع الدراسة وبالتالي تسهل عليه التحكم في معطياتها في الواقع الإجتماعي كما تساعد على تدعيم وإثراء البحث والإستفادة من مناهجها العلمية . وفي هذا الإطار العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البيئة التنظيمية وأثرها على الكفاءة المهنية وقد تنوعت هذه الدراسات من حيث المدخل المستعملة سواء كانت منهجية أو معرفية أو من حيث النتائج المتواصل إليها ومن بين هذه الدراسات منها:

**أولاً: الدراسات العربية****الدراسة الأولى :**

دراسة من إعداد الباحثة أمال بوسقط عنوانها البيئة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال ,مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم و العمل جامعة بسكرة 2015/2016.

هدفت هذه الدراسة إلى:

إشكالية الدراسة:

- هل تساهم الرقابة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية ؟

**التساؤلات الفرعية :**

1. هل التطبيق الصارم للقوانين التنظيمية يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية ؟
2. هل تساهم الأساليب الرقابية المطبقة في تحقيق جودة أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية؟

**منهج الدراسة :**

إعتمد الباحث في الدراسة الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال المنهج الوصفي كونه الملائم لطبيعة الموضوع ؟.

**أهمالنتائج :**

التطبيق الصارم للقوانين يزيد من سرعة إنجاز المهام في الوقت المحدد تنظيم العمل وكذلك الإلتزام بالمهام وبالتالي زيادة إنتاجية الموارد البشرية .

الأساليب الرقابية المطبقة في المؤسسة والتي تميزت بالنوع من التشدد والصرامة تساهم في تحقيق جودة أداء المورد البشري فهي تعطيهم المشاركة في اتخاذ القرارات.

مطابقة أداء الأفراد مع الخطط يكشف عن الأخطاء والانحرافات التي يقع فيها العامل لأن المؤسسة تجري مقارنة بين أداء العامل والخطط المستهدفة.

الدراسة الثانية: دراسة حمود حيمر 2018 تحت عنوان: تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة- دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة سطيف 1 .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة برامج تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية حيث بينت النتائج المتوصل إليها عدم إهتمام هذه المنظمات بتنمية كفاءاتها بالقدر الكافي وغياب إدارة الكفاءة لديها، مما إنعكس مباشرة على مستويات الأداء، و عدم وجود حوافز مادية ومعنوية تدفعها لتحسين أدائها، إضافة الى عراقيل أخرى تعيق التحسين في الأداء.

### إشكالية البحث:

إمتلاك المنظمات ا لإقتصادية لموارد بشرية عالية الكفاءة يضمن لها تحقيق أداء بالمستوى المطلوب في الوقت الحالي، لكن الإشكالية تكمن في كيفية ضمان حفاظ الموارد البشرية على نفس مستوى الأداء مستقبلا، خاصة في ظل التحديات التي تفرضها بيئة المنظمات، والمرونة الكبيرة التي صارت السمة الغالبة على مختلف الوظائف، والتي تؤدي إلى تراجع مستوى أداء الموارد البشرية، وبالتالي ضرورة تحسينه ب إستمرار، وهو ما تصبو إليه المنظمات من خلال تنمية كفاءاتها.

حيث إنطلقت من التساؤل المركزي التالي:

- ما هو دور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمات الإقتصادية الجزائرية؟

ضمن هذا السؤال الرئيسي يمكننا طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو مستوى كفاءة الموارد البشرية العاملة بالمنظمات الإقتصادية الجزائرية المدروسة؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين مستويات كفاءة الموارد البشرية
3. العاملة بالمنظمات الإقتصادية الجزائرية تعزى لإستفادتها من برامج لتنمية الكفاءات؟

4. هل توجد عالقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين مستويات كفاءة الموارد البشرية

5. العاملة بالمنظمات الإقتصادية الجزائرية و بين مستويات تحسن أدائها؟

6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين مستويات تحسن أداء الموارد

البشرية العاملة بالمنظمات الإقتصادية الجزائرية تعزى لإستفادتها من برامج لتنمية الكفاءات؟.

### -فرضيات البحث:

### - الفرضيات الفرعية:

1. تتمتع الموارد البشرية العاملة بالمنظمات الإقتصادية الجزائرية بمستوى كفاءة جيد على العموم.

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستويات كفاءة الموارد البشرية.

العاملة بالمنظمات الإقتصادية الجزائرية تعزى لإستفادتها من برامج لتنمية الكفاءات.

3. توجد عالقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستويات كفاءة الموارد البشرية.

العاملة بالمنظمات الإقتصادية الجزائرية و بين مستويات تحسن أدائها؛

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستويات تحسن أداء الموارد البشرية.

العاملة بالمنظمات الإقتصادية الجزائرية تعزى لإستفادتها من برامج لتنمية الكفاءات.

عرض النتائج المستخلصة من دراسة خصائص العينة:

بعد تحليل الباحث للبيانات المتعلقة بخصائص عينة الدراسة يمكن تلخيصها إلى النتائج التالية:

- وجود تقارب بين نسبة الذكور ونسبة الإناث بعينة الدراسة، حيث بلغت نسبت أهما 25 و 57 % علالتوالي، وهذا دليل على أن الوظائف الإدارية ليست حكرا على الذكور دون الإناث، وحكرا على الإناث من دون الذكور، لأن متطلباتها تتوفر لدى الجنسين.
- تغلب على أفراد عينة الدراسة خاصة الشباب، حيث أن ما نسبته 51.5 % منهم لا تتجاوز أعمارهم 32 سنة، وما نسبته 5,34 % تتراوح أعمارهم بين 32 و 52 سنة، في حين لا تتعدى نسبة الذين تفوق أعمارهم 52 سنة 05 % فقط، وتعتبر هذه الخاصة بمثابة فرصة للمنظمات المدروسة من أجل الإستثمار في تنمية كفاءات مواردها البشرية .
- تتمتع الموارد البشرية المنتمية إلى عينة الدراسة بخبرة عالية، حيث بلغت نسبة الذين تفوق خبرتهمالوظيفية الست سنوات ما نسبته 72.5 % من إجمالي أفراد العينة، في حين لم تتعد نسبة الذين تقلخبرتهم الوظيفية عن هذا المستوى 5,27 % فقط، كما أن ما نسبته 5,19 % من أفراد العينة تفوقخبرتهم الوظيفية 02 سنة. وهذا دليل كافي للحكم على أن منظمات عينة الدراسة لا تعاني من ارتفاعمعدل دوران العمالة.
- جل أفراد عينة الدراسة يشغلون وظائف تنتمي إلى الإدارة الوسطى، حيث بلغت نسبتهم 25 % منالعدد الإجمالي، كما أن 20.5 % من أفراد العينة هم من الإطارات التي تعمل بالإدارة العليا، في حينما نسبته 25.5 % يتوزعون بين المستويات الإدارية الدنيا والوظائف غير الإدارية بنسبة 07% و 13.5 % على التوالي.

الدراسة الثالثة: دراسة بن يمينة خيرة، بن يمينة فاطمة الزهراء، "أثر البيئة التنظيمية على أداء الموارد البشرية- حالة مؤسسة الإسمنت SCIS سعيدة-"، مجلة المشكاة في الاقتصاد التنمية والقانون، 2019.

### \* إشكالية الدراسة:

تدور إشكالية الدراسة حول مدى تأثير البيئة التنظيمية السائدة بمؤسسة الإسمنت بسعيدة على أداء الموارد البشرية.

### \* تساؤلات الدراسة:

- ما هي أهمية البيئة التنظيمية في المؤسسة؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين عناصر البيئة التنظيمية وأداء الموارد البشرية؟
- هل تؤثر البيئة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، وما درجة تأثيرها؟

### فرضيات الدراسة:

- هناك علاقة ارتباطية بين عناصر البيئة التنظيمية وأداء الموارد البشرية في مؤسسة الإسمنت - بسعيدة- عند مستوى معنوية  $\alpha=05.0$
- عناصر البيئة التنظيمية تؤثر على أداء الموارد البشرية في مؤسسة الإسمنت - بسعيدة-
- إن الإهتمام بالمناخ التنظيمي يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية.

### \* أهداف الدراسة:

- تشخيص وقع البيئة التنظيمية في مؤسسة الإسمنت بسعيدة.
- تحديد علاقة الإرتباط ونوع التأثير بين البيئة التنظيمية وأداء الموارد البشرية.

**\* أدوات جمع البيانات:**

إستخدام الباحثين الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة.

إقتصرت عينة على عمال المؤسسة يقدر عددهم 150 عامل .

**\* نتائج الدراسة:**

توجد علاقة إرتباط بين عناصر البيئة التنظيمية وأداء الموارد البشرية عند مستوى

معنوية 05% وكانت أكبر نسبة إرتباط تقدر ب 87% بين إستخدام التكنولوجيا الحديثة وأداء الموارد البشرية.

الدراسة الرابعة: دراسة "مرابط عياش عزوز" بعنوان دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءة المهنية للعامل, أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم اجتماع, تخصص تنمية الموارد البشرية سنة 2016-2017.

**الإشكالية :**

إلى أي حد تساهم تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءة المهنية للعامل ؟

وتتطوي تحت هذا التساؤل المركزي جملة من التساؤلات الفرعية من بينها مايلي:

1. إلى أي مدى تعتمد المؤسسة الجزائرية على تكنولوجيا المعلومات ؟
2. هل يتحكم العامل في المؤسسة الجزائرية في تكنولوجيا المعلومات ؟
3. هل المؤسسة الجزائرية حريصة على تنمية كفاءة عمالها من خلال تطوير قدراتهم في إستعمال تكنولوجيا المعلومات؟

4- ما هي المكانة التي تحتلها تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءة المهنية للعامل بين

المتغيرات

التقليدية للكفاءة الزمالة- الإنتماء إلى جماعة العمل -الأجر - الحوافز - الترقية

ولقد هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءة المهنية للعامل بالمؤسسة.
- التعرف على مدى مواكبة المؤسسة الجزائرية للتغيرات التي تشهدها الساحة العالمية.
- التعرف على مدى إستفادة الفئة العمالية من التطور الرهيب في إستخدام تكنولوجيا المعلومات.
- الوقوف على درجة إستخدام العامل لتكنولوجيا المعلومات.
- معرفة الظروف التي تحيط بالعامل والتي لها دور في تنمية كفاءته المهنية.

ولقد صاغ أربع فرضيات:

- هناك علاقة دالة بين درجة إستخدام تكنولوجيا المعلومات ومعدل الكفاءة المهنية للعامل.
- كلما زاد تحكم العامل في تكنولوجيا المعلومات زادت نسبة كفاءته المهنية.
- تعد تكنولوجيا المعلومات متغير ذو مكانة عالية بين المتغيرات التقليدية للكفاءة المهنية.

وقد اختيرت العينة بنسبة تفوق 30 بالمائة من إجمالي مجتمع البحث، كما إعتمدت

على المنهج الوصفي.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتمثل في:

- توجد علاقة طردية بين درجة إستخدام تكنولوجيا المعلومات ومعدل الكفاءة المهنية للعامل بحيث إذا قل إستخدام تكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى تحسين الكفاءة المهنية للعامل.
- إن زيادة تحكم العامل في تكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى تحسين الكفاءة المهنية للعامل.

- إن المتغيرات التقليدية لها دور بارز في تنمية الكفاءة المهنية للعامل، أن أكثر من نصف العمال يرون بأن تكنولوجيا المعلومات لها الدور الفعال في تنمية الكفاءة المهنية على حساب المتغيرات التقليدية المجتمعة.

الدراسة الخامسة: دراسة شيماء مبارك: دور الكفاءات المهنية في التغيير التنظيمي للمؤسسة الصناعية أساليب التفسير كنموذج في المؤسسة الوطنية للملح-الوظاية- بسكرة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علم الاجتماع، جامعه محمد خيضر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، بسكرة.

ويتمثل ملخص إشكالية الدراسة في: أن المؤسسة الصناعية تعيش داخل بيئة متعددة الأبعاد السياسية، إجتماعية، إقتصادية وثقافية، إذ أن إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة يحدث تغيرا في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية بغية تحقيق الأهداف المسيطرة على أفضل صورة وذلك إنطلاقا من أنشطة التسيير، والمتمثلة في التدريب والتحفيز وحسن أداء العمال.

انطلقت إشكالية الدراسة من تساؤل عام وكان مضمونه - ما هو الدور الذي تلعبه الكفاءات المهنية في التغيير التنظيمي بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية؟

وينطوي تحت التساؤل العام تساؤلات عدة و هي:

- هل يساهم تدريب الكفاءات المهنية في تفعيل التغيير التنظيمي بالمؤسسة الإقتصادية؟
- هل تحقق المؤسسة التغيير التنظيمي من خلال أسلوب تحفيز العمال وتحسين مستوى كفاءاتهم الإنتاجية؟
- هل تساعد جودة أداء العاملين على زيادة الكفاءات الإنتاجية وتعمل على تغيير تنظيمي للمؤسسة؟

وفي هذا الصدد تمت صياغة الفرضية العامة كالتالي:

– تلعب الكفاءات المهنية دورا هاما في التغيير التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

وعلى ضوء هذه الفرضية تتطوي تحتها ثلاث فرضيات يمكن تلخيصها في ما يلي:

- يساهم التدريب الكفاءات المهنية في تفعيل التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية.
- تحقق المؤسسة التغيير التنظيمي من خلال التحفيز الجيد للعمال وتحسين مستوى كفاءاتهم الانتاجية.

**منهج الدراسة:** اعتمدت هذه الدراسة على منهج المسح الشامل بمعنى أن المؤسسة تضم 110 عامل المعدل الإجمالي للعمال، أما العمال المختصين بالإنتاج فيقدر عددهم 21 عامل وبالتالي يتم إختيار العمال كلهم وذلك راجع للعدد القليل للعمال. اعتمدت على استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الجوانب النظرية والميدانية: اعتمدت هذه الدراسة على الملاحظة كيفية سير العمل داخل الورشات الصناعية)، وكذلك المقابلة الشخصية مع بعض المسؤولين في المصالحات بمركب الملح-لوطاية-ببسكرة وأيضا إستمارة الإستبيان.

وتوصلوا الى هذه النتائج التالية: تدريب الكفاءات المهنية يساهم في تفعيل التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية وذلك أن التدريب يعمل على مساي رة التغييرات التكنولوجية التسييرية وتحسين أداء المؤسسة وزيادة إنتاجية عمالها بذلك يساعد على تحقيق تنمية شاملة لمواردها البشرية.

المؤسسة تحقق التغيير التنظيمي من خلال التحفيز الجيد للعامل وتحسين مستوى كفاءتهم الإنتاجية، وهذا ما يدل على أن عملية التحفيز لها أثر بالغ الأهمية على الولاء التنظيمي للعامل بالمؤسسة الوطنية للملح، و بالتالي يؤدي ذلك الى أحداث تغيير فيها.

–جودة أداء العاملين تساعد على زيادة الكفاءة الإنتاجية وتعمل على التغيير التنظيمي للمؤسسة وذلك بتنمية وتفعيل التوجه لإرضاء العملاء.

### \* أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

بالرغم من وجود إختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، إلا أن ذلك لا ينفي وجود أوجه تشابه

بينهما والتي تبرز فيما يلي:

تشابه الدراسة الحالية والدراسات السابقة في كونها يحملان نفس متغيرات الدراسة.

اعتماد كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة على المنهج نفسه ألا وهو المنهج الوصفي.

### \* جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة: إن الدراسات السابقة ساعدت الباحثة على

تكوين خلفية نظرية عن موضوع دراستنا، كما أنها وفرت لنا الجهد والوقت في الاختيار والبحث و الإطار النظري لموضوع الدراسة، من خلال تجنب الوقوع في الأخطاء والنقائص التي وقعت فيها هذه الدراسات هذا الموضوع، وقد تم الإستعانة بها أثناء وضعنا لخطة البحث، فهي كانت بمثابة الموجه لنا، كما تم الإستفادة منها في عملية صياغة التساؤلات والفرضيات وتحديد المفاهيم وكذلك النظريات المعالجة لموضوع الدراسة الحالية.

### نقاط الإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة: يمكن رصد نقاط الإختلاف

بينهما فيما يلي: إختلاف المجال الزماني والمكاني، فالدراسة الحالية تمت في الفترة الممتدة من 2024/2023 في حين الدراسات السابقة تمت مناقشتها قبل هذه الدراسة .

معروف والدراسات الأخرى تمت في مجالات ميدانية مختلفة كما تختلف الدراسة الحالية مع السابقة فيما يتعلق بالفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية.

### المقاربة النظرية: تم إختيار المدخل البنائي الوظيفي لتفسير البيئة التنظيمية وتأثيرها على

الكفاءة المهنية من خلال إستعمال مفاهيم المدخل في التحليل والتفسير، إذ أن المدخل

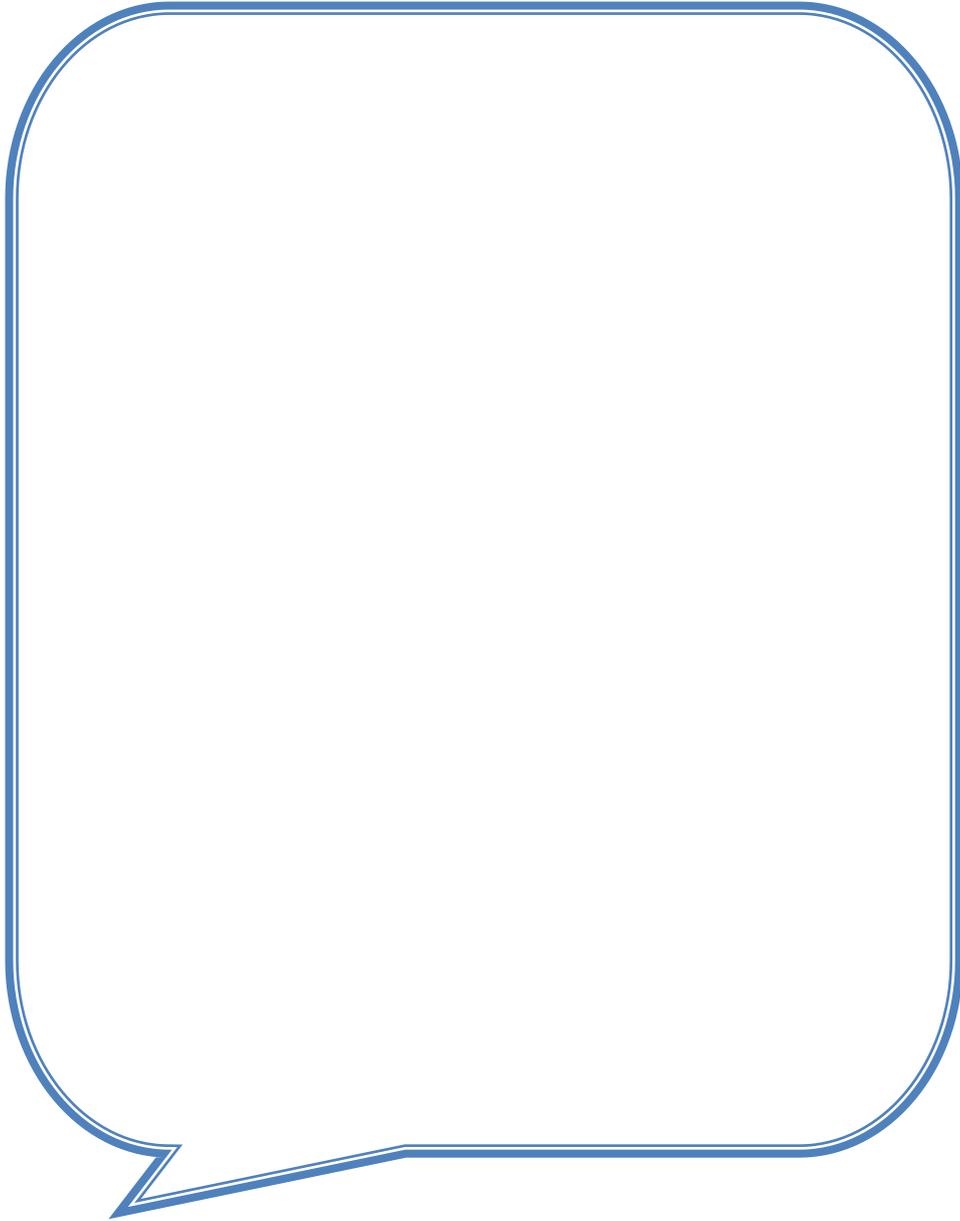
البنائي الوظيفي يشير إلى العلاقة بين مفهومي البناء والوظيفة فالبناء هنا يتمثل في مكونات البيئة التنظيمية من عناصر إدارية وأخرى فيزيقية، أما الوظيفة فهي تتمثل في مدى مساهمة أجزاء البيئة التنظيمية في تفعيل الأنساق الأخرى وبتحديد النسق التسييري والنسق الفني، فمن بين المنطلقات التي يقوم عليها المدخل حسب رائده بارسونز

- تأكيد على العلاقات الطبيعية بين الأنساق الإجتماعية وغيرها من الأنساق.
- دراسة الحد الأعلى لفعالية النسق بمعناه التجريدي من خلال ثبات و إستمرار النواحي التأثيرية للأنساق الإجتماعية.
- التعرف على الضرورات الوظيفية للأنساق الاجتماعية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الهادي والي، تاريخ الفكر الاجتماعي، نشر خاص بالمؤلف، جامعة طنطا، 2006، ص 383.

# الفصل الثاني:

## مفهوم البيئة التنظيمية



## تمهيد

عند الحديث عن البيئة فنحن نتكلم عن أحد الأركان الرئيسية لدراسة الأعمال في المنظمة في ظل العوامل والمتغيرات التي تحدث داخل بيئة التنظيم وذلك من خلال المكونات المادية والمعنوية التي تشكلها والتي تتنوع حسب نشاطها وطبيعتها ومصدر قوتها من جهة، وتلبية متطلبات العنصر البشري من جهة أخرى، لما له أهمية كبيرة في المنظمة من ناحية الإشراف والتخطيط والتوجيه، حيث سنحاول في هذا الفصل التركيز على مفهوم البيئة التنظيمية أهمية و خصائص و أنواعها وعناصر البيئة التنظيمية وإبراز الإتصال التنظيمي والتكنولوجيا التنظيمية التي تعد من الركائز الضرورية لإنجاح عمل المنظمة والتي تتصل بأهم عنصر في المنظمة ألا وهو المورد البشري ودور الإتصال التنظيمي في المنظمة الذي من شأنه رفع الكفاءة لدى العاملين في المنظمة.

## أولاً: أهمية البيئة التنظيمية:

- المساهمة في خلق بيئة مستقرة تمتاز بالإبداع وتفادي الصراعات المهنية وخلق اتجاهات إيجابية نحو أداء المهام والإلتزام من طرف الموظفين.<sup>1</sup>
- تعزيز قوة المنظمة على تجاوز ما يواجهها من مشكلات.
- تساعد المنظمة على تشخيص عوامل الصراع والمواقف الضاغطة التي توجه العاملين وتؤثر سلباً على صحتهم الجسدية والنفسية وتسهيل عملية السيطرة عليها ومعالجتها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> دحية خالد، علاقة المناخ التنظيمي بالولاء لدى موظفي الإدارات العمومية، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، المجلد 11، العدد 01، 2021، ص 339.

<sup>2</sup> سفيان بوعطيط، رانيا هادف، العوامل البيئية والتنظيمية والشخصية المؤثرة في تكوين خصائص المناخ التنظيمي، مجلة إيزا للبحوث والدراسات، العدد 3، 2018، ص 396.

- تربط بين مهام الأفراد بالمنظمة بطريقة منطقية وكفاءة وكل ما توسعت المنظمة موظفة المزيد من الأفراد لإنجاز الأنشطة فإنه يصبح من الضروري تجميع الأفراد الذين تربطهم مهام ببعضها.

- تساهم في وضع آلية لتنسيق أعمال الأفراد بالمنظمة بحيث تصبح كيانا موحدا ومنسجما.<sup>1</sup>

### ثانيا: خصائص البيئة التنظيمية:

- تمتاز بنوعية ثابتة، بمعنى أن خصائصها تتم بدرجة من الإستمرار النسبي إلا أنه خاضع للتغيير عبر الزمن.
- لها تأثير مباشر في سلوكيات العاملين.
- تتسم بأنها معقدة ونسيج واحد لا تتجراً مثل الشخصية الإنسانية.
- تمتاز بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم وإتجاهاتهم وتوقعاتهم.
- البيئة التنظيمية تحسین معين لمتغيرات موضوعية.
- محددة للسلوك لأنها تعمل في الإتجاهات والتوقعات وحالات الإثارة التي تعتبر محددات للسلوك.<sup>2</sup>

من خلال هذه الخصائص يمكننا استنتاج خصائص أخرى وتتمثل فيما يلي:

✓ التعدد: فهي أي أنها متعددة الوظائف والمهام من خلال التنسيق والإشراف والتخطيط.

<sup>1</sup> محمد الفاتح، محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان، الأردن، 2012، ص 84.

<sup>2</sup> فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، الأردن، 2012، ص 295.

- ✓ التعاقد: فهي أي أنها بيئة معقدة يصعب فهمها والوصول إلى فهم دقيق كونها تتميز بالنسبية وتتغير عبر الزمن.
- ✓ الارتباط: من خلال إنجاز المهام وتقسيم العمل على مختلف أقسامها وارتباطهم ببعض من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها.
- ✓ التميز عن طريق السعي وراء رفع كفاءة موظفيها وتحسين أدائهم.

### ثالثا: أنواع البيئة التنظيمية

#### (1) البيئة الداخلية:

##### 1.1 ( خصائص البيئة الداخلية:

- تمتاز بالثبات النسبي أي أن شخصية المنظمة عملية مكتسبة وتتأثر بالمتغيرات العديدة ذات العلاقة.
- تضم عناصر القوة والضعف للمنظمة وتحليل هذه العناصر هو الذي يضع الأرضية القوية لإنطلاق المنظمة.
- تحدد قدرة المؤسسة على إستغلال الفرص والتعاون على التهديدات التي تحيط بها.
- تمتاز بالقدرة على تقييم الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة.
- معرفة الوضع التنافسي النسبي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المتماثلة أو التي تعمل في نفس الإتجاه<sup>1</sup>.

#### (2-1) أهمية البيئة الداخلية:

<sup>1</sup> حدة متلف، بيئة العمل الداخلية وأثرها على أداء العاملين، مجلة البحوث والدراسات العلمية، العدد 01، المجلد 16، 2022، ص

- تعطي الفهم الدقيق للبيئة الداخلية الإمكانية للإدارة العليا لجعل خياراتها الإستراتيجية واقعية وممكنة التنفيذ وأخذه بعين الإعتبار.

- ينتج الفهم الجيد للبيئة الداخلية في المنظمة معرفة طبيعة الأعمال والقطاعات والصناعات التي تستطيع فيها هذه المنظمة تقديم وتحقيق الأداء العالي والنجاح في هذه الأعمال<sup>1</sup>.

- تستطيع إدارة المنظمة تحقيق مزايا تنافسية لها عن طريق التركيز.

- على القوة الدافعة التي قد تكون عناصر قوة في بعض مفردات البيئة الداخلية.

- وجود كوادر بشرية تتميز بالكفاءة معرفيا ومهاريا.

- ضمان ولاء الأطراف الخارجية والمتعاملين مع المنظمة<sup>2</sup>.

### 3.1 أبعاد البيئة الداخلية:

1- **البيئة الفيزيائية:** وهي كل الأمور المتعلقة بالإضاءة، الحرارة، التهوية، الرطوبة... في مكان العمل".

ويقصد بالبيئة الفيزيائية أنها تلك المكونات المادية التي تساهم في رفع كفاءة العمل وتؤثر على سلوكياتهم داخل البيئة المنظمة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> لعمور رميلة، اتجاهات العاملين حول دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإبداع الإداري، مجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، العدد 03، المجلد 03، 2019، ص 21.

<sup>2</sup> غادة محمد وآخرون، أثر بيئة العمل الداخلية في تحسين التفكير الإستراتيجي، المعهد العالي للعلوم الإدارية المتقدمة والحاسبات، العدد 03، 2021، ص - ص 453 - 468.

<sup>3</sup> لونيس علي، صحراوي عبد الله، ملتقى حول المعاناة في العمل، العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، العدد 01، ص 37.

## 2- بيئة الموارد البشرية: "يعتبر العنصر البشري عنصراً رئيسياً في المنظمة كونه القوى

العاملة فيها، حيث يختص بجذب الموظفين وممارسة الإجراءات الإدارية من تخطيط وتدريب وتقييم وقيادة في المنظمة".

بمعنى أن بيئة الموارد البشرية هي الموارد البشري من رئيس ومرؤوسين يقومون بالتخطيط والتنظيم وتصميم الهيكل التنظيمي في المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها وزيادة الإنتاج.

المورد التكنولوجي "يساعد توفر هذا المورد في المنظمة بشكل كبير في تسهيل العمليات الإدارية وسرعة نقلها وقد ظهر في صور عديدة مثل البريد الإلكتروني"<sup>1</sup>

## (2) مظاهر البيئة الخارجية: للبيئة الخارجية مظهران هما:

- **البيئة الخارجية الكلية:** وهي البيئة التي تؤثر على جميع المنظمات ويحتوي تحليل البيئة الكلية الخارجية للمنظمة على العوامل السياسية والإقتصادية والتكنولوجية والقيمية العامة والتي تسمى بتحليل (PESTLE) التي تكون العناصر المهمة لهذه المنظمة.

- **البيئة الخارجية الجزئية:** وهي البيئة التي تؤثر على المنظمات من خلال قطاع معين مثل المنظمات التي تعتني بالطفولة والمنظمات الخيرية...<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بيان إرشيد، الريادة وإدارة الأعمال، العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، 2021، آخر تحديث، 7 يناير 2023، العدد 3، ص 18.

<sup>2</sup> مجيد الكرفي، التخطيط الإستراتيجي، دار المناهج، الأردن، 2010، ص 160.

## 2. 1 أبعاد البيئة الخارجية:

-**البعد السياسي:** الإستقرار السياسي والأيدولوجي والخطط من الأساسيات التي تؤثر على المنظمة لأن ممارسات الفاعلين في الحقل التنظيمي تتأثر بالنظام السياسي وفلسفة الدولة التسييرية.

أي أن الإستقرار السياسي له تأثير في المنظمة والعاملين حيث أن النظام السياسي يعتبر عنصر مؤثر في التنظيم داخل المؤسسة.

-**البعد الاقتصادي:** وهو نشاط المؤسسة ووفرة المواد الأولية ومستوى الأسعار والمنافسة "العرض والطلب" إضافة إلى اليد العاملة التي تؤثر على فعالية المؤسسة.

بمعنى أن مستوى العرض والطلب مرتبط بنشاط المؤسسة ومدى الإستراتيجيات المستخدمة لنجاحها وذلك من خلال توفير عنصر بشري ذو كفاءة وخبرة والإستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

-**البعد الإجتماعي:** البناء الإجتماعي والعلاقات المساعدة فيه والأعراف والتقاليد تؤثر على سلوك الأفراد وهذا من شأنه التأثير على نمط القواعد الرسمية للتنظيم كما أن الجانب الديناميكي المتعلق بالأجر نتيجة النمو الصناعي لذلك أنه كلما قل تدخل الدولة في الحياة الإقتصادية والإجتماعية للمنظمات كلما كانت المؤسسات أكثر حرمة ومرونة في اتخاذ قراراتها<sup>1</sup>.

أي أن السلوك الإجتماعي يؤثر في نمط وبيئة المنظمة وذلك من خلال العلاقات والبناء الإجتماعي الذي يؤثر على القواعد الرسمية داخل المنظمة.

<sup>1</sup> القيزي عبد الحفيظ، البيئة التنظيمية وعقلنة الفعل العمالي في ضوء المقاربة السوسيوولوجية، مجلة العلوم الإسلامية والحضارية، العدد 07، 2018، ص 05 (بتصرف).

## 2. 2) مستويات البيئة الخارجية:

-**البيئة العامة:** هي مجموعة القطاعات البيئية والإقتصادية والإجتماعية والسياسية والثقافية التي تعمل المنظمة في حدودها وتتأثر بها.

-**تحليل البيئة العامة:** وذلك من خلال المتغيرات الإقتصادية والسياسية والقانونية والإجتماعية والتكنولوجية ويتم تحليل البيئة العامة للعمل من خلال:

-تحديد القطاع البيئي.

-تحديد المتغيرات الخاصة.

-تمييز المتغيرات المهمة والتركيز عليها<sup>1</sup>.

## 2 . 3) العوامل المؤثرة في البيئة الخارجية:

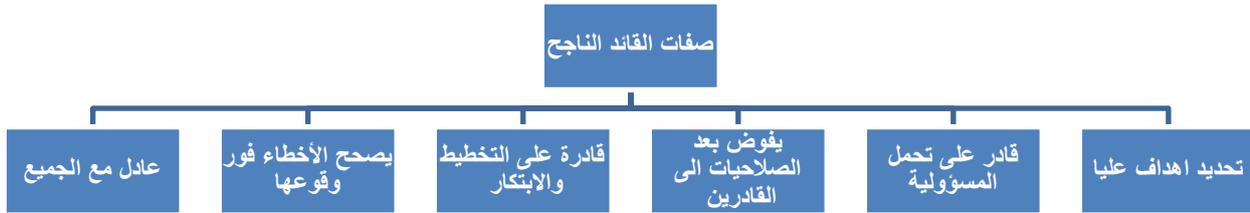
-**العوامل السياسية الحكومية:** يلعب الإستقرار السياسي وتبني نظام ديمقراطي عادل ونظام هيكلي متطور دورا هاما في تسيير المؤسسة وكذلك ممارسة الأسلوب المؤسسي في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالقرارات التي تؤثر على نشاط المنظمة ومستوى أدائها.

-**العوامل الإقتصادية:** حيث أن المتغيرات الإقتصادية من حيث النمو الإقتصادي والإستثمار لا تأثير للمنظمة فيه ولكن هذه المتغيرات لها تأثير كبير على نشاط المنظمة.

-**العوامل التكنولوجية:** يساعد التطور التكنولوجي للمنظمة في التنبؤ والتخطيط وكذلك عملية مراقبة العمال عن طريق وسائل تكنولوجية متطورة مثل كاميرات المراقبة، والإمضاء

<sup>1</sup> صالح عبد الرضا، رشيد إحسان، دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية، دار المناهج، الأردن، 2015، ص - ص 109 - 113.

بالبصمة الإلكترونية، إلا أن التكنولوجيا في تطور مستمر ولا يمكن للمنظمة معرفة ومواكبة كل آفاق هذا التطور بما يفرزه من اختراعات وسائل جديدة كل يوم<sup>1</sup>.



المصدر: مجلة الموارد البشرية ثقافة عامة

#### رابعاً: عناصر البيئة التنظيمية

أولاً: الإتصال التنظيمي :

#### 1. مبادئ الإتصال التنظيمي:

- **مبدأ الوضوح:** إستخدام لغة سهلة وواضحة وهي من مسؤولية المرسل الذي يقوم بتصميم وصياغة الرسالة بطريقة مفهومة سواء كان بالكتابة أو الكلام بلغة يفهمها المرؤوسين والرؤساء على حد سواء.

<sup>1</sup> مجيد الكرغي، التخطيط الإستراتيجي، دار المناهج، الأردن، 2010، ص- ص 164 - 165.

- **مبدأ الإهتمام والتركيز:** يجب أن يعطي المرسل كل الإهتمام للرسالة لأجل الفهم الدقيق وإشعار المتصل بأهميتها من جهة أخرى وهذا لا يكون إلا عن طريق تحسين مهارة الإستماع والقراءة.

- **مبدأ التكامل والوحدة:** إن الإتصال عبارة عن وسيلة وليس غاية أي أنه يعتبر وسيلة للمدير لضمان الحفاظ على التعاون وتحقيق أهداف المنظمة، فالمدير لا يجب أن يكتفي فقط بنقل الرسالة بل عليه تفسيرها وإيضاحها.

- **مبدأ إستراتيجية إستخدام التنظيم الغير الرسمي:**

إن التنظيم الغير الرسمي عنصر رئيسي داخل المنظمة ولا يمكن تجاهله بل لابد من العمل به وتسخيره في نقل وإستقبال المعلومات في حالة فشل الإتصال الرسمي الذي قد يعاني من فقدان الثقة أو قد لا يكون ملائماً لنقل كل أنواع الرسائل.<sup>1</sup>

## 2. عناصر الإتصال:

- **المرسل:** هو الشخص الذي ينقل المعلومات أو الرسالة إلى طرف آخر بهدف معين.

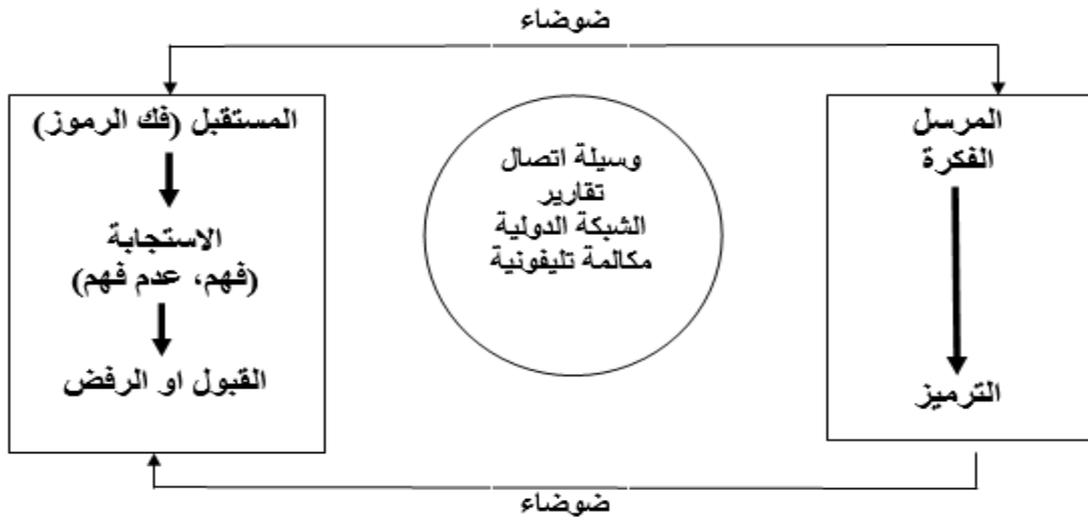
- **الوسيلة:** وهي الطريقة التي تمر من خلالها العملية الإتصالية مثل المذكرات، الرسائل، التقارير، المكالمات الهاتفية.

- **المستقبل:** وهو الطرف أو العنصر الذي يتسلم رسالة المرسل والتي يدركها من خلال حواسه ويقوم باختيار وتنظيم هذه المعلومات وتفسيرها.

<sup>1</sup> فاطمة دريدي، أمال زرفاوي، الإتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مجلة الرؤى للدراسات المعرفية والحضارية، المجلة 07، العدد 02، 2021، د ص .

-**الضوضاء:** وهي أي شيء يمكن أن يعوق الإتصال سواء حصلت هذه الضوضاء على المرسل أو عملية الإرسال أو المستقبل.

**التغذية العكسية:** وهي رد عن الرسالة من قبل المستقبل ويتأثر بها سواء كان هذا التأثير إيجابياً أو سلبياً<sup>1</sup>.



الشكل رقم 01 : يوضح عناصر الإتصال التنظيمي

### 3. أنواع الاتصال التنظيمي

#### الإتصال التنظيمي الرسمي:

**تعريفه:** وهو شبكة الإتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة بعضها البعض وهو الإتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة.

#### مهامه:

- نشر أهداف المنظمة وقيمها وفلسفتها.

<sup>1</sup> منصور محمد، إسماعيل العريفي، السلوك التنظيمي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، 2013، ص 138 (بتصرف).

-إعلام أعضاء المنظمة بخطط المنظمة.

-إبلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر إلى العاملين.

-توضيح التغييرات والتجديدات والإنجازات<sup>1</sup>.

### اتجاهات الإتصال الرسمي:

**الإتصال النازل (من أعلى إلى أسفل):** يتم هذا النوع من الإتصال بطريقة رسمية داخل المنظمة حيث تتدفق فيه المعلومات من المستويات العليا للتنظيم إلى الأقل منها تبعاً للهيكل التنظيمي وهذا النوع من الإتصال تنتج إخطار عناصر التنظيم حول مدى حرص الإدارة والمسؤولين على ضرورة التوفير الظروف الملائمة لأداء العمل.

**الإتصال الصاعد (من أسفل إلى أعلى):** وهذا النوع من الإتصال يكون عادة إجابة المرؤوسين على ما يصله من رؤسائهم أي يكون أسفل درجة إلى أعلى درجة وبالتالي يعرف الرؤساء مادة تنفيذ المرؤوسين لتعليماتهم وقراراتهم من خلال التقارير المتضمنة للبيانات والمعلومات حول أداء العمل.

**الإتصال الأفقي:** ويكون بين الموظفين فيما بينهم وحالات التفاعل وتبادل المعلومات بين العاملين والأقسام والمصالح التي تقع على نفس المستوى الوظيفي في الهيكل التنظيمي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بوعطية جلال الدين، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، 2009، جامعة قسنطينة، ص 45.

<sup>2</sup> جمال الدين عاشوري، الإتصال التنظيمي والسلامة الصناعية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة ماجستير، 2015، جامعة سطيف، ص 29، 30.

## الاتصال غير الرسمي:

هو الإتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون هذا الإتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة وتتميز هذه الإتصالات بسرعة انجازها قياسا بالاتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط وإجراءات رسمية محددة.

## دوافع الإتصال غير الرسمي:

- وجود حاجات ورغبات وإتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها.
- إن التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة ولا يتطور بشكل ملائم لظروف المنظمة.
- رغبة الأفراد القيادين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور في المنظمة.
- عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين<sup>1</sup>.

## سلبياته:

- انتشار الشائعات والمعلومات المشوهة مما يترك آثار سلبية على الأداء وعلى العلاقات الإنسانية داخل التنظيم.
- يؤدي أحيانا إلى إنخفاض الروح المعنوية وإضطراب العلاقات الإنسانية الناجمة عن ردود أفعال إنتقامية.

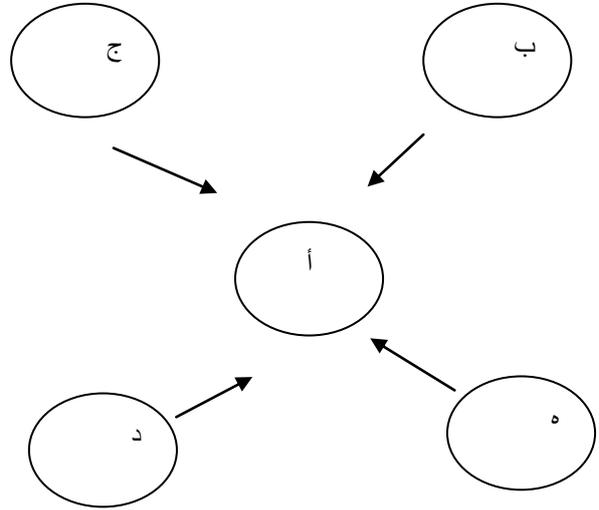
<sup>1</sup> بشار حزي، الإتصال التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص 26.

- عدم الإستعانة بالمختصين السيكولوجيين لدراسة قنوات الإتصال الغير الرسمي المرتبط بالتنظيم الرسمي الموازي للتنظيم الرسمي من أجل الإستفادة من الإتصال الغير رسمي.

#### 4. أنماط الإتصال التنظيمي:

الاتصال على شكل عجلة ( المركزي )<sup>1</sup>:

وتتكون فيه عملية الاتصال منحصرة على فرد واحد أي يكون فيها التسيير مركزي الذي يمثل القائد أو القوة الموجهة للمجموعة والمصدر الأول لصناعة القرار في المنظمة.

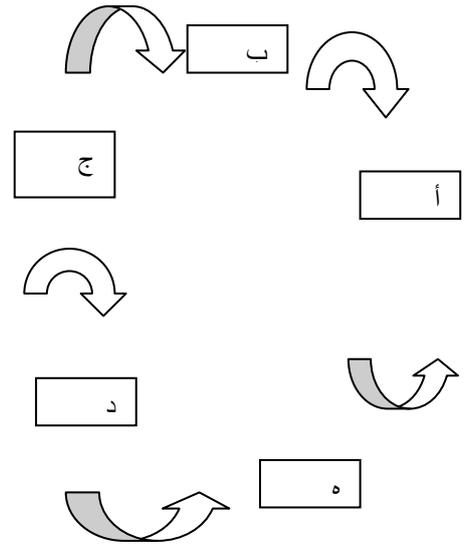


الشكل رقم (02) يوضح نوع الاتصال المركزي

<sup>1</sup>مرتضى البشير الأمين، الإتصال التنظيمي ، مرجع سبق ذكره، ص ص 114-116 (بتصرف)

المصدر: بوعطيط جلال الدين، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي

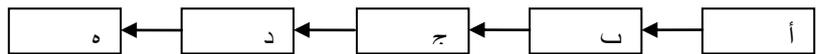
الاتصال الدائري: وهذا النمط من الاتصال يعطي للشخص الاتصال بالأشخاص المجاورين له فقط على يمينه ويساره.



الشكل رقم (03) يوضح الاتصال الدائري

المصدر: مرتضى البشير الأمين، الإتصال التنظيمي

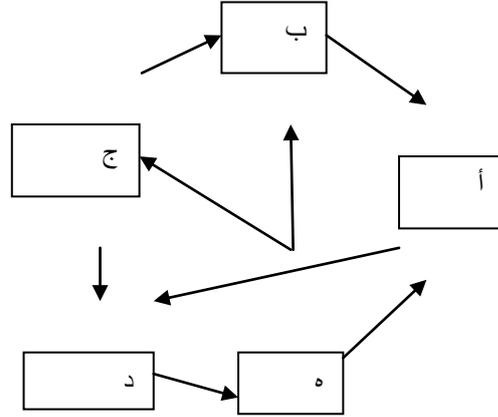
إتصال السلسلة: يتم فيه الإتصال الرئيس بالفرد الذي يليه ثم الذي يليه حسب التسلسل الهرمي إلى أدنى فرد في السلسلة الإدارية .



الشكل رقم (04) يوضح الاتصال التسلسلي

المصدر: مرتضى البشير الأمين، الإتصال التنظيمي

**الاتصال الحر:** وهو نمط اتصال تكون فيه العملية الاتصالية بدون قيود وبدون ترتيب في التسلسل الهرمي فيه يستطيع كل فرد الاتصال بأي عضو في المنظمة دون نموذج رسمي للاتصال وهذا النمط يرفع من معنويات العاملين بدرجة كبيرة .



الشكل رقم (05) يوضح الإتصال الداخلي

المصدر: مرتضى البشير الأمين، الإتصال التنظيمي

### 5. النظريات المفسرة للاتصال التنظيمي:

**نظرية المعلومات:** حيث يرى أنصار هذه النظرية أن الإتصال عنصر أساسيا في عملية معالجة المعلومات التي يقوم بها الإنسان بالإعتماد على تحليل نشاط الإتصال الموضوعي وأن المواضيع الغامضة يمكن قياس درجة الغموض فيها كما أن هذه النظرية تساهم في تقليل درجة الغموض مما يمكننا من تحديد موقف الإتصال تحديدا دقيقا وأن العلاقة بين المرسل والمستقبل هي علاقة ذرائعية مما يدعو إلى تنشيط العلاقة بين المرسل والمستقبل حتى لا تكون هناك فجوة في العملية الاتصالية.

**النظرية التوافقية:** تقوم هذه النظرية على خدمة العملية الإدارية أي أنها لها علاقة بنظريات الإدارة التي تسعى لأن يكون سلوك المنظمة سلوكا صحيحا كما أن هذه النظرية تسعى من

خلال أفكارها إلى حتمية وجود توازن بين أفراد المؤسسة كما أنها تشجع على عمل الجامعات في بيئة العمل والعمل كفرق متوازنة ومتوافقة.

**نظرية النسق الإجتماعي:** حيث ترى هذه النظرية أن أنساق الإتصال تنشأ من عملية التعامل مع الأهداف الإجتماعية وأن الأشكال المتطورة للسلوك الإجتماعي تعتمد على عملية الإتصال الفعال بين الجماعات في العمل وأن هناك صلة وترابط بين وسائل الإتصال والضبط الإجتماعي وذلك من خلال نسق الرمز للمعاني<sup>1</sup>.

## 6. معوقات الاتصال التنظيمي:

### معوقات التنظيمية:

ويرجع إلى عدم وجود هيكل تنظيمي، يحدد بوضوح مراكز الإتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الإتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية كذلك عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات وعدم الاستقرار التنظيمي يؤديان أيضا إلى عدم إستقرار نظام الإتصالات بالمنظمة.<sup>2</sup>

### معوقات متعلقة بالمرسل:

قصور المرسل وعدم قدرته على صياغة الرسالة بوضوح صعوبة تفاعله مع الآخرين.

- إصدار الأحكام المسبقة تجاه المستقبل.

- عدم قدرته على تخطيط الإتصال .

<sup>1</sup> مرتضى البشير الأمن، الاتصال التنظيمي، مرجع سابق ذكره، ص 99.

<sup>2</sup> محمد الفاتح محمود، بشير المغربي ، أصول الإدارة والمنتظم ، دار الجنان ، ط 1 ، الأردن، 2016، ص ص

- عدم الأكثر بالنتيجة أو بالأثر المنتظر من عملية الاتصال.<sup>1</sup>

### معوقات متعلقة بالتغذية العكسية :

- الافتقار إلى المتابعة لعملية الإتصال وعدم الأكثر بالنتائج الموجودة.
- افتراض المرسل بأن التغذية العكسية غير ضرورية وهذا ما يحصل في ظل الإدارات الديكتاتورية.
- ضعف بنى لإتصال التحتية أو سوء تصميمها أو سوء تعالي مرسل الرسالة على المستقبل وعدم الاستئناس بأرائه والتحصل هذه الحالة في الإدارات البيروقراطية.<sup>2</sup>

## ثانيا: التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة:

### (1) أهمية التكنولوجيا :

- تساعد في توفير قوة عمل فعالية داخل المؤسسة.
- تؤدي إلى زيادة قنوات الإتصال الإداري بين مختلف الإدارات.
- تحقيق رقابة فعالية تشغيلية وتقلص حجم التنظيمات الإدارية.
- تساعد في توفير الوقت للإدارة العليا والتفرغ لأعمال أكثر أهمية.

<sup>1</sup> منامي نادية ، واقع الاتصال الداخلي الرسمي اللارسمي بين جمهور الأساتذة الجامعيين ،مذكرة لنيل شهادة ماجيستر اتصال في التنظيمات ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،الجزائر ،1997، ص272.

<sup>2</sup> بشير العملاق،الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة ،دار اليازوري،عمان، 2009، ص157.

-تخطي القيام بالأعمال الروتينية وما يترتب عليه من إنجاز الأعمال بسرعة وكفاءة ودقة متناهية وتكلفة قليلة<sup>1</sup>.

## (2) خصائص التكنولوجيا :

➤ **ظاهرة عامة:** وتظهر عمومية التكنولوجيا أنها ليست حكر على قطاع معين بل تتواجد في كل القطاعات وتخص كل المهن إذ تعتبر المحرك الرئيسي للمنظمة والتحكم فيها أصبح ضروريا على كل المستويات.

➤ **ظاهرة عالمية:** أنها تقوم بنشر المعلومات عبر أرجاء المعمورة بأقل التكاليف وتلغي جميع الحدود والمسافات وسهلت العمل التشاركي، فهي تهدف إلى تأسيس مجتمعات صناعية تتطور وتنمو من خلال استراتيجيات تنافسية.

➤ **ظاهرة سمحت بتطور العمل التشاركي:** ويشمل الأعمال الإدارية والعلاقات داخل المنظمة عن طريق تشارك المعلومات حيث سهلت لفرق العمل أو عدة مؤسسات متواجدة في أماكن مختلفة، أن تعمل على مشروع مشترك مهما كانت المسافة.

➤ **ظاهرة حولت مفهوم الإطار الزمني والمكاني للنشاط الإقتصادي والاجتماعي:** فقد سهلت التكنولوجيا الإتصال تحاور الموظفين دون عائق المسافة والدخول إلى قواعد بيانات في أي مكان بواسطة موقعها الإلكتروني.<sup>2</sup>

➤ **معرفة كيف:** حيث يجب أن يكون الشخص على معرفة بتكنولوجيا وأدواتها وامتلاك المهارة والقدرة ومعرفة الوقت المناسب لإستخدام التكنولوجيا في حل المشاكل.

<sup>1</sup> فاطمة غاي: تأثير تكنولوجيا الإعلام والاتصال على إدارة الموارد البشرية الجزائر، 2021، ص 07.

<sup>2</sup> مهية زينب، تأثير استخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة على العمليات الإدارية بالمؤسسة، رسالة دكتوراه في الإعلام والاتصال، جامعة تبسة، 2020، ص 137، 138.

➤ **دقة البيانات:** هي البيانات التي يتم تخزينها دون الترتب ولا تعود صالحة إلا

بتحويلها إلى معلومات منظمة وبالتالي يتم تخزينها في قاعدة البيانات بشكل مرتب ومنتظم.

➤ **المستخدمين:** وهم الأفراد الذين يقومون بإستعمال التكنولوجيا، إذ أن أهمية العنصر

البشري وكفاءته في استعمالها يرفع من إنتاجية المنظمة ونجاح العمل بالتكنولوجيا

أو الفشل مرتبط بالعنصر البشري أكثر من الأجهزة المادية في بيئة العمل<sup>1</sup>.

### (3) الأساليب المستخدمة في تكنولوجيا العمل:

1\_ **المكتب النموذج:** وهو أحد الإستخدام التكنولوجيا في بيئة العمل وهو نظام تسعى المنظمة إلى تطبيقه مثل الذكاء الصناعي الذي يسهل على المدير الحصول على المعلومات بأسرع وقت وإدخال معلومات الأفراد ومحاولة معالجتها وتحليلها ومواكبة البيئة التنظيمية للتغيرات الجديدة والمستقبلية.

2\_ **الشبكات العصبية:** وهي عملية إدارية تعمل بأساليب قريبة من الأساليب والآليات التي يستخدمها العقل البشري حيث تقوم بتحليل البيانات والتخطيط والتنبؤ بالمستقبل وتصحيح الإنحرافات في المواقف المعقدة الصعبة.

3\_ **المنقذ:** وهي أساليب تستخدم لمعالجة الأعمال والفشل في شبكات الأجهزة والمعدات التكنولوجية مثل أجهزة الكمبيوتر التي تقوم بعمليات معالجة البيانات بسرعة اعتمادا على الخبراء ويعتمد هذا الأسلوب على توفير حلول جزئية حيث تقوم التكنولوجيا على إيصال الأجهزة ببعضها وأداء الأعمال بشكل أوتوماتيكي فإن أي عطل يصيب الجهاز فإنه يسبب الضرر إلى الأجهزة الأخرى.

<sup>1</sup> ندى اسماعيل: أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الجامعة العدد 22، ص 142،

4\_البطاقات الذكية: حيث تستخدم بشكل رسمي كصرافات آلية وقد انتشر استخدامها إلى أنظمة الهاتف وأنظمة الضمان الإجتماعي وذلك من خلال الإستغناء على الوثائق الورقية وهي تمنح درجة كبيرة من الحماية للمؤسسة<sup>1</sup>.

#### 4)مكونات تكنولوجيا المعلومات:

-المكونات المادية وغير المادية: المادية المتمثلة في الأجهزة التكنولوجية كالحواسب والأجهزة كالطابعات وغير مادية متمثلة في البرمجيات وتشمل تطبيقات البرامج التي تقوم بالمعالجة المباشرة لأجل إستخدام الشخصي بواسطة (المستخدم النهائي) شبكات الإتصال ويتم ذلك عن طريق خطوط الهاتف، المايكرويف، الأقمار الصناعية وأجهزة التحكم، المحطات الطرفية وشبكات الأنترنت.

#### 5) مجالات التكنولوجيا:

وهي ثلاثة مجالات أساسية:

-تكنولوجيا المنتج: وتكون عن طريق إعادة نقل أفكار المنتج والخدمات إلى منتجات وخدمات جديدة وذلك من خلال ابتكار طرق جديدة ومعارف لأداء العمل والإنتاج.

-تكنولوجيا العملية: وتهتم بالطرق الجديدة التي تعطي الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة عن طريق الأجهزة التي تساهم في العملية الإنتاجية أو تقوم بتقديم خدمات.

-تكنولوجيا المعلومات: تقوم بالإهتمام على التقنية المتعلقة باكتساب معلومات أو مهارات جديدة والتي تمكننا من الحصول على أفضل القرارات لتحقيق أهداف المنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص 87.

<sup>2</sup> غسان قليم اللامي، إدارة التكنولوجيا، مفاهيم ومداخل تقنيات تطبيقات عملية، دار المناهج، بغداد، ص 36، 37 (بتصرف).

## 6) الشبكات المعلوماتية:

### 6.1 ( تعريف الأنترنت:

مجموعة من شبكات الحواسيب على إختلاف أنواعها وأحجامها، وشبكات الإتصالات ترتبط فيما بينها لتقديم العديد من الخدمات والمعلومات بين الأفراد والجماعات تعتمد نظم ترسل عالمية وبرمجيات لتشكيل لغة تخاطب واحدة تفهمها جميع الشبكات والحواسيب المتصلة<sup>1</sup>.

- **التعريف الإجرائي:** وهي عبارة عن شبكة معلوماتية يتم من خلالها نقل المعلومات وترتيب البيانات وفق تصاميم تتماشى مع إحتياجات العاملين في المنظمة عن طريق عمليات وأنشطة تخص المؤسسة.

### 6.2 - خدمات الأنترنت:

- **البريد الإلكتروني:** وسيلة إلكترونية تسمح للمستخدمين من تبادل المعلومات والرسائل بين كل أنحاء العالم حيث يعمل على نقل الرسائل بكل دقة ووضوح وفي وقت وجيز<sup>2</sup>.

### عمل البريد الإلكتروني:

- تحويل المواد البريدية المرسلة من جهاز الكمبيوتر إلى آخر أو أكثر إلى صيغ رقمية.

- يعطي الجهاز المرسل رقم حساب البريد الإلكتروني للمستخدم إذا تم إرسال المواد البريدية عبر الشبكة المحلية فقط فإن البريد لا يتعدى هذه المحلية.

<sup>1</sup> حسن محمد العفسي، مهد أحمد عتيم: شبكة الأنترنت العالمية واستخدامها في المكتبات ومراكز المعلومات، المؤتمر العربي الثامن للمعلومات، منشور القاهرة، مصر، نوفمبر، 1999، ص 416.

<sup>2</sup> محمد بزياد حمدان، البريد الإلكتروني ومؤتمر الفيديو عن بعد، مفاهيم وتقنيات وتربية عن بعد بالانترنت، دار التربية الحديثة، ص 08.

- توجيه الرسالة من خادم إلى آخر حتى وصول الرسالة إلى جهاز الكمبيوتر بالعنوان المحدد.

### 6. 3 - شبكات الأنترنت والإكسترانت:

**شبكة الأنترنت:** وهي شبكة داخلية خاصة بالمؤسسة لكنها تستخدم بروتوكولات الأنترنت وكل أدواتها<sup>1</sup>، وهي عبارة عن شبكة معلوماتية محلية خاصة بمؤسسة معينة وتعمل الأنترنت ببروتوكولات وقواعد التي تبنى عليها الأنترنت وذلك ليتمكن للأفراد داخل المؤسسة الإتصال فيما بينهم والوصول إلى المعلومات، وذلك بطريقة أسرع وأكثر كفاءة وأقل تكلفة<sup>2</sup>.

### 6. 4 - أصناف شبكة الإكسترانت:

- **شبكة الإكسترانت للتزويد:** تربط هذه الشبكات مستودعات البضائع الرئيسية مع المستودعات الفرعية بغرض سير العمل فيها آليا وللمحافظة على قيمة ثابتة من البضائع في المستودعات الفرعية.

- **شبكات الإكسترانت للتوزيع:** تمنح صلاحية للمتعاملين مستندة إلى حجم تعاملاتهم وتقدم لهم خدمات الطلب الإلكتروني وتسوية الحسابات مع التزويد الدائم بقوائم المنتجات الجديدة والمواصفات التقنية.

<sup>1</sup> لمين غلوطي، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتأثيرها على تحسين الأداء، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2004، ص 37.

<sup>2</sup> إبراهيم بخدي، الأنترنت وتطبيقاتها في مجال التسويق، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الإقتصادية والتسيير، الجزائر، 2003، ص 22.

-شبكة الإكسترنات التنافسية: تمنح للمؤسسات الكبيرة والصغيرة فرصا متكافئة في مجال البيع والشراء عن طريق الربط فيما بينها قصد تبادل المعلومات عن الأسعار<sup>1</sup>.

## 7) المعوقات التي تهدد شبكات المعلوماتية:

-**التهديدات المقصودة:** وهي الإختراقات التي تكون عمدا قصد إفساد وتعطيل برامج تخص الحاسوب حيث تكون هناك صعوبة في استرجاع البيانات عند اختراق أحد البرامج وذلك عن طريق فيروسات تعطيل الأجهزة.

-**تهديدات غير مقصودة:** وتكون هذه التهديدات عن غير قصد أو نتيجة لعدم اتخاذ التدابير الوقائية اللازمة أو الكوارث الطبيعية مثل الفيضانات والزلازل...<sup>2</sup>

**ملاحظة:** بالإضافة إلى عناصر الإتصال والتكنولوجيا اللذان يعدان بعدا الدراسة الحالية يمكن إضافة العناصر التالية:

## أولا: الهيكل التنظيمي:

-**يعرفها عبد الباري درة**"بأنه ترتيب للعلاقات المتبادلة بين أجزاء ووظائف التنظيم"<sup>3</sup>

بمعنى أن الهيكل التنظيمي عند عبد الباري هو شكل إداري يتم من خلاله ترتيب العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين وبين عملية الإشراف والتخطيط في المنظمة.

<sup>1</sup> إبراهيم يحيى، المرجع السابق، ص 162.

<sup>2</sup> عبد المجيد ميلة، المعلوماتية وشبكات الإتصال الحديثة، 2003، ص 161.

<sup>3</sup> عبد الباري درة وآخرون، الإدارة الحديثة، المفاهيم والعمليات العربية للخدمات الطلابية، ن، عمان، 1994، ص 16.

- يعرفه ماكس " بأنه مجموعة من القواعد واللوائح البيروقراطية التي تعطي الحق لمجموعة من الأفراد أن يصدروا الأوامر لأفراد آخرين على نحو الرشيد والكفاءة"<sup>1</sup> أي أنه مجموعة القواعد القانونية التي تفرض على الرئيس والمرؤوسين الخضوع لها حسب التسلسل الهرمي في المؤسسة.

- **التعريف الإجرائي:** الهيكل التنظيمي هو الشكل الذي يتم تصميمه من طرف الإدارة بهدف توزيع المهام والمسؤوليات وفقا للتسلسل الهرمي، وتحديد كل إدارة وعدد العاملين فيها وما يربطها مع غيرها من الإدارات.

### • الأبعاد التنظيمية للهيكل التنظيمي:

**المكون الإداري:** المديرين المشرفين على وظائف الإدارة.

**تفويض السلطة:** وهي القرارات الإدارية التي يقوم المدير بإصدارها وتفويضها للمستويات الأدنى.

**التكامل:** وتوحيد الجهود بين العاملين من خلال التعاون فيما بينهم من أجل تحقيق الأهداف.

**نطاق الإشراف:** وهم عدد العاملين الذين يشرف عليهم المدير بفعالية تنظيمية.

**المعيارية:** يقصد بها معيار التعقيد والرسمية والمركزية وترتبط بأغلب الأنشطة والمهام المتشابهة.

<sup>1</sup> أمال عدي، مراد كواشي، الهيكل التنظيمي كمدخل للتمكين في البنوك الجزائرية، مجاميع المعرفة، المجلد 07، العدد 01، الجزائر، 2021، ص 101.

**التعقيد:** ويكون التعقيد بتنوع الوحدات الإدارية عن طريق مبدأ تقسيم العمل والتخصص<sup>1</sup>.

**نماذج الهيكل التنظيمي:** النموذج الآلي ويعرف أيضا بالنموذج البيروقراطي والكلاسيكي، يمتاز بتقسيم العمل وتسلسل واضح ومحدد لسلطة تتركز على السلطة وقوة اتخاذ القرار في التسلسل الهرمي.

-**النموذج التنظيمي العضوي:** وهو نموذج متناقض للنموذج الآلي ويمتاز بالتنسيق الأفقي مثل التنسيق الرئيسي والتوجيه، مشاركة مختلف الوحدات الأفكار والقرارات.

-**نموذج الشرطي الموقفي:** يقوم هذا النموذج على إستراتيجية المنظمة وحجم المنظمة والبيئة الخارجية والتقنيات المستخدمة في المنظمة<sup>2</sup>.

### • مراحل إعداد الهيكل التنظيمي:

- تحديد الأهداف والأنشطة الأساسية في المنظمة.

- تحديد الأنشطة الرئيسية والمساعدة إلى وظائف.

- تجميع وتوزيع الوظائف المتجانسة والمتكاملة في وحدات تنظيمية.

- ترجمة الأنشطة الرئيسية والمساعدة إلى وظائف.

- تكوين الهيكل التنظيمي إسنادا إلى تحديد الأهمية النسبية للوحدات التنظيمية<sup>3</sup>.

### الشكل رقم (06) : يوضح مراحل إعداد الهيكل التنظيمي

<sup>1</sup> فاطمة بدر معاذ الضباغ، مرجع سابق، ص 220.

<sup>2</sup> موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص 55، 56.

<sup>3</sup> علي فلاح النزعي، عبد الوهاب بريكة، مبادئ الإدارة، 2013، ط 01، دار المناهج، ص 204، 211.



المصدر: علي فلاح النزعي، عبد الوهاب بريكة

ثانياً: مفهوم اتخاذ القرار

**التعريف الإجرائي:** وهو عملية يتم من خلاله اختيار بديل من مجموعة بدائل مختلفة وهي عملية إدارية.

يعرفه نيجرو "بأنه الإختيار الواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين".

يعرفه درويش "بأنه البث النهائي والإرادة المحددة للصانع القرار بشأن ما يجب فعله وما لا يجب فعله للوصول بوضع معين إلى نتيجة محددة ونهائية"<sup>1</sup>

### • أهمية اتخاذ القرارات:

- تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال.
- يعد اتخاذ القرار محور العملية الإداري.
- تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها.

<sup>1</sup> د خالد حامد، علم اجتماع التنظيم والعمل، دار الكتاب المعاصر، 2020، ص 85.

-تنسيق الجهودات الوظيفية القيادية للمدير من خلال نطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال.

-اتخاذ القرار دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها<sup>1</sup>.

### -مراحل وخطوات اتخاذ وتنفيذ القرار:

1- **مرحلة تحديد الهدف أو المشكلة:** وتكون هذه المرحلة هي الخطوة الأولى لتحديد الهدف أو المشكلة المراد حلها وتكون هذه المشاكل في أنواع عديدة منها الأهداف أو المشاكل الدائمة أو المتكررة، الأهداف أو المشاكل الجوهرية، المشاكل العرضية الطارئة....

2- **مرحلة وضع البدائل والحلول:** وهي اقتراح مجموعة بدائل وحلول للوصول إلى حل المشكلة أو تحديد هدف معين بعد التفاوض والتشارك في الأفكار وخروج بفكرة وتحقيقها بأقل تكاليف وكثرة العائدات.

3- **مرحلة تقييم البدائل واتخاذ القرار:** وهي عملية يتم فيها وضع الحلول المقترحة وفقا للمعايير الموضوعية ويتم تصنيفها وترقيتها وفقا لدرجة قربها أو بعدها من المعايير الموضوعية.

4- **مرحلة تنفيذ القرار:** وهناك يتم تنفيذ القرار والوصول إلى حل مناسب من خلال مجموع البدائل التي تم وضعها سابقا وتكون هذه العملية عن طريق وضع الحواجز اللازمة وإثارة الرغبة لدى القائمين على عملية القيادة في المؤسسة لتنفيذه<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نوال عبد الكريم الأشهب، اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها ومراحلها، دار أمجد للنشر، 2015، عمان، ص 18.

<sup>2</sup> فيصل محمود الشواورة، مبادئ إدارة الأعمال، ط 01، 2013، دار المناهج، ص 102، 103 (بتصرف).

-5\_ **مرحلة متابعة وتنفيذ القرار:** بعد تنفيذ القرار تأتي مرحلة تقييم نتائج هذا القرار فإذا كانت إيجابية يكون القرار ناجح، وإذا كانت نتائج سلبية يكون القرار فاشل<sup>1</sup>.

### أنواع اتخاذ القرار:

- **القرارات العملية:** تهدف إلى تحقيق أقصى حد ممكن من المنفعة وتنفيذ الأنشطة العادية للمؤسسة مثل تحديد الأسعار وترقية المبيعات.
- **القرارات الإدارية:** وتتعلق بهيكل المؤسسة والإعلام وعلاقات سلطة تنظيم العمل.
- **القرارات الإستراتيجية:** وتهتم بترقية المؤسسة وتطوير إنتاج الأسواق التي تختارها المؤسسة وأهداف التنمية<sup>2</sup>.

### ثالثا: الثقافة التنظيمية

عرفها ماجد العطية "أنها مجموعة المعاني التي يتمسك بها الأعضاء وتميز كل منظمة عن الأخرى"<sup>3</sup>.

**التعريف الاجرائي:** هي مجموعة الأنظمة الإجتماعية السائدة في البيئة التنظيمية ومجموع القيم السائدة داخل التنظيم والتي تحدد سلوك أفرادها.

### ■ أهمية الثقافة التنظيمية:

-تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وطموحها.

<sup>1</sup> فيصل محمود الشوارورة، المرجع السابق، ص 103.

<sup>2</sup> ابراهيم علي رابعة، **اتخاذ القرار**، دار الأولى، الأردن، 2015، ص 03.

<sup>3</sup> ماجد العطية، **سلوك الفرد والجماعة**، دار الشروق، عمان، 2003، ص 326.

- تساعد أفراد المنظمة في سياقة الإستراتيجيات وتحديد الأهداف.
- تحقق الثقافة ميزة تنافسية للمنظمة.
- تساهم في جلب الأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة.
- تسهل مهمة الإدارة حيث لا تضطر إلى اللجوء للإجراءات الرسمية لتأكيد السلوك المطلوب.
- تكون شخصية مستقلة للمنظمة تختلف عن باقي المنظمات بالتوازن والمعايير والإهتمام المشترك<sup>1</sup>.

### ■ عناصر الثقافة التنظيمية:

- الرموز: وهي المعاني والأفعال والأشياء مثل شعار المؤسسة أو إسمها التجاري.
- اللغة: إذ أن اللغة تعبر عن ثقافة العاملين وهي منظومة المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة.
- المراسيم: وهي الإحتفالات السنوية التي تقام في المنظمة مثل التكريمات أو نصيب الرؤساء الجدد.<sup>2</sup>

### ■ مكونات الثقافة التنظيمية:

<sup>1</sup> ساجد رفعت حسين، ثقافة المنظمة الأمني، أسباب تميز العمل الأمني، دار الكتاب، ط 01، 2023، بغداد، ص 24.

<sup>2</sup> جنيني فاطمة، دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، تحت إشراف لعللي بوكميش، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية والعلوم الإسلامية، تخصص علوم إجتماعية، جامعة أدرار، الجزائر، 2014، ص 48، 50.

المعتقدات التنظيمية وهي كل الأفكار والقيم التي لدى العاملين في المنظمة مثل المشاركة في صنع القرار والعمل الجماعي.

**القيم التنظيمية:** وهي القواعد والسلوكيات التي تحدد السلوك المقبول والمرفوض في المنظمة.

**الأعراف التنظيمية:** وهي الأسس التي يجب أن يلتزم بها الأفراد العاملين في المؤسسة وغالبا ما تكون غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.

**التوقعات التنظيمية:** وهي التوقعات التي يتوقعها الأفراد في المنظمة وكذلك المنظمة من الفرد مثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين<sup>1</sup>.

#### رابعا: القيادة

**يعرفها فليم:** هي القدرة على إقناع الآخرين للسعي لتحقيق اهداف ومهارة إيصالهم إليه.

**يعرفها زنيس ليكرت:** أنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفظهم للعمل<sup>2</sup>.

**التعريف الإجرائي:** هي القدرة على التأثير في الأفراد وتوجيه سلوكهم عن طريق المشاركة الجماعية.

#### أنواع القيادة:

<sup>1</sup> ابراهيم عسيري، الثقافة التنظيمية، على الموقع [linkedin.com](http://linkedin.com)، تاريخ النشر: 18 جانفي 2014، تم الإطلاع عليه على الساعة 23:20.

<sup>2</sup> حسن حريم، السلوك التنظيمي، دار حامد، الأردن، عمان، ط 04، 2013، ص 193.

- **القيادة الرسمية:** وهي الوظائف التي يمارسها الرؤساء عن طريق توجيه المرؤوسين والإشراف عليهم.

- **القيادة الغير الرسمية:** وهو الشخص الذي يقود الجماعة دون مهام رسمية موكلة له من طرف المنظمة أي لا يملك منصب رسمي وختم لكنه يصدر القرارات.<sup>1</sup>

### 🚦 أنماط القيادة:

- **القيادة الإستبدادية:** أو ما يسمى بالأوتقراطية، هي تقوم على عدم المشاركة في اتخاذ القرار وهو أسلوب استبدادي تسلطي يضعف من نفسية الموظفين.

- **القيادة الديمقراطية:** وهذا النوع يقوم على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار وتعزيز روح العمل الجماعي، أو العمل في فريق وهنا يبدو القائد متردد في اتخاذ القرار دون الرجوع إلى الجامعة.

- **القيادة التفويضية:** وهنا يكون للموظفين الحرية الإبداعية وتكون هنا القيادة عن طريق وضع سياسة عدم التدخل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أية الطبر، أنواع القيادة الإدارية، على الموقع mawdoo3.com، تاريخ الاطلاع: 2024 /02/12 على الساعة 18:00.

<sup>2</sup> أية الطبر، المرجع السابق، د ص .

### خلاصة الفصل :

وفي الأخير تعد البيئة التنظيمية من أهم نقاط القوة التي تأهل المنظمة للبقاء وتكيف مع محيطها من خلال ما توفره من عناصر مادية ومتمثلة في الآلات ومعدات العمل وعناصر تنظيمية ونمط القيادة التنظيمية وأخرى بشرية والتي تتمثل في موارد بشرية ذات كفاءة عالية من التدريب و التخصص وكذا ثقافة تنظيمية تتسم بالمرونة والقدرة على التأقلم.

# الفصل الثالث:

## مفهوم الكفاءة المهنية

أولاً

ثانياً

ثالثاً

رابعاً

خامساً

سادساً

## تمهيد:

تعد الكفاءة المهنية من العوامل الأساسية التي تسهم في تحقيق نجاح المؤسسات ورفع مستوى إنتاجيتها تشير الكفاءة المهنية الى القدرة على أداء المهام و الوظائف بفعالية وكفاءة ، وذلك من خلال امتلاك المعرفة والمهارات والخبرات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة . تزداد أهمية الكفاءة المهنية في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها سوق العمل ، حيث تحتاج المؤسسات إلى موظفين يمتلكون القدرة على التكيف مع التحولات والتطورات المستمرة إن الاهتمام بالكفاءة المهنية يتجاوز مجرد تحسين أداء الأفراد ليشمل تحقيق أهداف إستراتيجية أكبر ، مثل تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة ، والابتكار ، وتحقيق رضا العملاء . ومنى هنا يتعين على المؤسسات أن تولي اهتماما خاصا بتطوير كفاءة موظفيها من خلال توفير بيئة عمل داعمة ، وبرامج تدريبية مستمرة ، وفرص للتعلم والتطوير المهني

ومن خلال هذا السياق يمكننا التركيز على خصائص الكفاءة المهنية ومؤشراتها وأنواعها ومكوناتها وعناصرها والنظريات المفسرة لها

## أولاً: خصائص الكفاءة المهنية

- 1 الكفاءة ذات هدف محدد لأنها تهدف غاية وإنجاز لتحقيقه، وذلك عن طريق استثمار المعارف المختلفة لتحقيق هذه الغاية بشكل كامل .
- 2 الكفاءة خاصة مكتسبة وتكتسب عن طريق التدريب عليها لا يولد الإنسان بها .
- 3 الكفاءة أدركها من قبل لمن يملكها وتساعد على الحفاظ عليها والاستفادة منها وتطويرها والكفاءة لا يمكن إدراكها ولا يمكن أن تحقق أي منفعة للمدرسة.<sup>1</sup>
- 4 الكفاءات عامل داخلي يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد.
- 5 تحقيق الكفاءة يتم في ظل إطار زمني، قصير الأجل فالمدير الكفاء مثلا هو الذي يحقق أفضل النتائج أو مخرجات بالمقارنة من المدخلات المستخدمة في إنجازها

<sup>1</sup> إبراهيم عباسي الزهيري و آخرون: تحسين الكفاءة المهنية لمعلمين الحلقة الأولى من التعليم الأساسي ، مجلة جامعة القسوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد 9، مجلد 17 ، 2023 ، ص 1080.

ويستطيع بالتالي خفض تكلفة الموارد المستخدمة في تحقيق هذه النتائج أو المخرجات.

6 الكفاءات مرتبطة بالسلوكيات وبالانجازات التي تعد المؤشرات الملموسة التي تسمح بملاحظتها وتقييمها.<sup>1</sup>

## ثانيا :مؤشرات الكفاءة المهنية:

يوجد العديد من المؤشرات والمعايير المستعملة نذكر أهمها:

### مؤشرات مباشرة:

تتضمن هذه المؤشرات قياس عمليات المؤسسة من خلال مقارنة المخرجات من سلع وخدمات بالمدخلات،الموارد المستعملة خلال مدة زمنية معينة أي أنها هي مقارنة بين سلع التي قد تباع وكمية الطلبية أي الموارد المستعملة خلال فترة زمنية .

### المقاييس الكلية الكفاءة:

مثل الربح الصافي قياسا لمجموع الموجودات أو حق الملكية أي أنها رأس المال يقاس على مجموع الموجود في الملكية تلك المؤسسة.

### مقاييس الجزئية للكفاءة:

مثل المبيعات المحققة قياسا بعدد العاملين في قسم المبيعات أي أنها المبيعات التي تتم بيعها وقد حققت ربحا وقياسا عليها عدد العاملين في ذلك القسم.

<sup>1</sup>المدبلي أسماء: دور التمكين في تحسين الكفاءة المهنية للموارد البشرية ، مجلة أبحاث نفسية وتربوية ، المجلد 09 ، العدد 04 ، جامعة قسنطينة 2 ، الجزائر ، ص 219.

## المقاييس النوعية للكفاءة:

مثل ارتفاع مستوى جودة الإنتاج باستخدام الموارد ذاتها وقد تعجز مثل هذه المؤشرات عن توفير المقاييس الدقيقة خصوصا في بعض الأنشطة الخدمية التي يتعذر منها استخدام مثل هذه المقاييس أي لا تتطلب المؤسسة استخدام الموارد مؤسسة أخرى لان مواردها يمكن أن يرفع من مستوى الجودة و الإنتاج .

## مؤشرات غير مباشرة:

إن المؤشرات غير المباشرة تعد في بعض المجالات طريق أفضل في قياس الكفاءة وذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل، والتعرف على درجات رضا الأفراد والروح المعنوية هذا إضافة إلى دراسة وتحليل إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية أي هي تلك المؤشرات التي تقوم بقياس الكفاءة عن طريق قياس مدى تعلق أو مدى استجابة في العمل وتعرف على أنه يوجد برضا وظيفي للعاملين وماهي درجاته لأنه هذا يتطلب تقسيم لرفع الكفاءة لأداء الأنشطة التي تمارس على النواحي الإنتاجية.<sup>1</sup>

## ثالثا: أنواع الكفاءة المهنية

### الكفاءة الشخصية :

تشمل الصفات الواجب توفرها لشخصية العامل أو المتكون والتي تجعل منه شخص مؤهل لأداء هذه الوظيفة وهذا يعد الكفاءة في كيفية حساب هذه السمات ومدى قابلية ترسيخها وتطويرها نحو الأفضل حيث يشمل الوعي بالذات الثقة بالنفس التحكم الذاتي النزاهة المبادرة و الابتكارات .

<sup>1</sup> خليل محمد حسن السماع، خيضر كاظم حمود : نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط3، 2007 ص، ص، 11-12.

ومن هنا يتضح أن الكفاءة الشخصية هي الصفات التي يجب أن يكون مكتسبها من شخصية لكي تكون شخص مؤهل لاداء وظيفة في المبادرة التي يقوم بها والابتكارات النفسية لكي يحسن أداء الخدمة أو الوظيفة ويطورها إلى الأفضل.<sup>1</sup>

## 2/ الكفاءة المعرفية :

لا تقتصر الكفاءات المعرفية على المعلومات والحقائق التي اكتسبها الفرد خلال مساره التكويني بل تعدى ذلك إلى ما بعد الشهادة الجامعية من خلال اكتسابه كفاءة استنادا إلى التدريب أثناء المهنة من خلال حضور الدورات والبرامج التدريبية المخصصة في مجال عمله لتنمية مهاراته ومعارفه والاطلاع بشكل مستمر على المستجدات وكل ما هو جديد في مجال مهنته المتخصصة.

بمعنى أن كل ما يكتسبه الفرد من التدريبات التي يتلقاها خلال فترة عمله أو مهنته ومن خلال حضور البرامج الخاصة في مجال عمله لكي يستطيع أن يطور وينمي مهاراته ومعارفه ويكون على علم بها هو جديد في مجال الذي متخصص فيه.

**الكفاءة التواصلية:** وتشمل مهارة العلاقات الإنسانية بحيث تشمل في قدرة المتكون أو العامل على تكوين علاقات مهنية مناسبة مع العاملين.<sup>2</sup>

من جهة ومع المشرف والمدير من جهة أخرى وتتأثر هذه الكفاءة بأسلوب العامل أو المتكون في المساعدة وتكوين الثقة بينه وبين الآخرين من خلال التواصل والعطاء وهذا يعتبر رمن سمات النضج المهني.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سيد أحمد ورغي مداني: الكفاءة المهنية للمرشد التربوي بين الواقع والمعمول ، جامعة وهران 2 محمد بن بلة وهران، قسم العلوم الاجتماعية ، دس ، ص 144.

<sup>2</sup> سيد أحمد ورغي مداني: مرجع سبق ذكره ، ص 145.

<sup>3</sup> سيد أحمد ورغي أحلام مداني: الكفاءة المهنية للمرشد التربوي بين الواقع والمعمول ، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة وهران ، الجزائر ، ص 144.

أي أن الكفاءة التواصلية تتمثل في مهارة العامل على تكوين وتطوير علاقاته مهنية مع أصحاب العمل أي رب العمل أو مع زملائه في العمل لكي لا يقع عائق بينهم ويستطيع التواصل فيما بينهم لان هذا يساعده على تكوين ثقة بينه وبين الآخرين.

**الكفاءة الأدائية:** وتشير إلى كفاءات الأداء التي يظهرها الفرد وتتضمن المهارات النفسية الحركية و أدائه المهارات يعتمد على ما حصله الفرد سابقا من كفاءة معرفية. عندما تكون لديك كفاءة أدائية عالية تستطيع تنفيذ المهام بشكل ممتاز وتحقيق الأهداف المحددة.

**الكفاءة الإنتاجية:** تشير إلى قدرة الفرد على تسخير عمله من المهارات والقدرات او بالأحرى الكفاءات المهنية الأخرى من أجل تحقيق إنتاج وإنتاجية مستدامة.<sup>1</sup>

**رابعا: مكونات الكفاءة المهنية:**

**تتكون الكفاءة المهنية من قطبين متعاكسين:**

**القطب الأول: يتضمن التصور الشومسكي أي الكفاءة**

قدرة كامنة أي قدرتنا على تكيف أفعالنا وعبارتنا وكلامنا مع سلسلة من الوضعيات كما هو الحال في الكفاءة اللغوية حسب ما وصفها أشوم سكي يجب تحديد الكفاءة وتوضيحها كقدرة كامنة لإحداث وتكيف الأفعال، أما التصور الثاني فيتضمن (الكفاءة والسلوك )، ( الكفاءة والوظيفة ).

**القطب الثاني: الكفاءة السلوك**

<sup>1</sup>تمديلي أسماء: دور التمكين في تحسين الكفاءة المهنية للموارد البشرية ، مجلة أبحاث نفسية وتربوية ، مجلد 9، العدد4، الجزائر ، ص 82.

تتظر إليها من حيث المنظور المستوجب من الحاجة إلى تحديد وتوضيح الأهداف من خلال السلوك الناتج عنها .

### الكفاءة الوظيفية:

في حالة ما أردنا أن نعطي الكفاءة معناها السلوكي البشري يجب أن نوضح الكفاءة بإرجاعها إلى الغاية الاجتماعية التقنية ما يسمح لنا بتحديد ما من خلال وظيفتها.

ويتضح كل هذا من خلال الشكل الموالي:<sup>1</sup>

#### مكونات الكفاءة

##### القطب الظاهري:

يتضمن الكفاءة المطبقة في الحياة اليومية ويعبر عنها بالنشاطات المختلفة والسلوك الملاحظ.

##### القطب الباطني:

يشمل هذا القطب على القدرات العقلية المعرفية كالتخيل والتطور والقدرات الوجدانية والقدرات النفس الحركية.

المصدر: مرابط عياش عزوز

خامسا: عناصر الكفاءة المهنية

### 1. مفهوم التدريب:

<sup>1</sup>مرابط عياش عزوز ، مرجع سابق ، ص ص ، 11-12.

لقد عرف التدريب على أنه :

عملية تربوية ذات بعد قصير و إجراء تنظيمي يستفاد منه بشكل منظم ومن خلاله يزود الأفراد بالمعرفة الفنية والمهارات المتعلقة بالمجال المعين.<sup>1</sup>

يعرف التدريب بأنه : العملية الهادفة لتطوير وتحسين أداء العاملين في المؤسسات على اختلاف هذه المؤسسات وعلى اختلاف المسميات الوظيفية والمراتب التي يشغلها العاملون في المؤسسة وتتم عملية التطوير هذه من خلال امتداد المتدربين بالمعلومات والمعارف والمهارات التي من شأنها النهوض بكفاءتهم وتحسين أدائهم ورفع نسبة المردود الإنتاجي له.<sup>2</sup>

### التعريف الإجرائي:

هو عملية التي تهدف إلى تطوير وتحسين المهارات لدى العامل أو تحسين آدائه في المؤسسة لان التدريب يمد العاملون بالمعلومات والمعارف التي تجعل مردودية المؤسسة مرتفعة من الناحية الانتاجية.

#### • أهمية التدريب:

- 1 أن التدريب يعطي الفرص أمام المتدرب اكتساب معارف ومهارات جديدة.
- 2 أن التدريب يساعد على اكتساب مهارات جديدة يتطلبها مهنة المتدرب.
- 3 أن التدريب قادر على تحويل الموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى وهذا من انواع التدريب الحديث وما يطلق عليه بالتدريب التحويل.

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح المصري ،التدريب الاداري، دار المناهج ، الاردن، 2009، ص 15  
<sup>2</sup> أسماء محمد النعيمي ، دور القيادة في التدريب الوظيفي ، رسالة ماجستير ،كلية الادارة والاقتصاد ، قطر ، 2023،ص20.

4 معالجة إزالة الضعف والقصور في أداء وسلوك الموظفين سواء ارتبط ذلك بالسلوك الحالي أو المرتقب.<sup>1</sup>

5 إن المهارات التي يوفرها التدريب للموظف تساعد في تحسين أدائه على المستوى النوعي في المنظمة.

6 تعزيز الروح المعنوية للموظفين بما يساهم في رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم.<sup>2</sup>

#### • أسس التدريب:

- أن يؤسس التدريب على إطار أو نموذج نظري يستمد مبادئه من الحقائق التجريبية.
- أن تكون أهداف البرنامج التدريبي واضحة وواقعية .
- أن يبنى التدريب حاجات حقيقية.
- أن تتوافر المرونة وتعدد الاختيارات في برنامج التدريب.
- أن تتسم عملية التدريب بالاستمرارية.
- أن يستثمر التدريب معطيات التقنيات التربوية.<sup>3</sup>

#### • مبادئ التدريب:

- 1 أن يكون للتدريب هدف محدد قابل للتطبيق .
- 2 يجب أن يتصف بالاستمرار والشمول.
- 3 أن يوجه للعاملين في مختلف المستويات الإدارية .
- 4 أن يكون به صفة التدرج حيث يبدأ من الأسهل للأصعب.
- 5 أن يكون المورد البشري قادرا على الابتكار والإبداع.<sup>4</sup>

#### • شروط وخصائص التدريب:

<sup>1</sup> صلاح صالح معمار، التدريب و الأسس والمبادئ، دار دبلو، ط1، الاردن، 2010، ص22.

<sup>2</sup> سعد زناد درويش واخرون، اعداد القيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الاداء الوظيفي في المنظمات الحكومية، جامعة دول العربية، للنشر، مصر، 2018، ص128.

<sup>3</sup> حسن أحمد طعاني، التدريب مفهومه فعالياته، دار الشروق، ط1، الاردن، 2007، ص17.

<sup>4</sup> ياسر خالد سلامة، الإدارة التربوية اصولها و أسسها العلمية، دار دجلة، الأردن، 2014، ص ص 73-75.

- أن يكون هادفاً : يعمل على تحقيق أهداف معينة ومتفق عليها سابقاً .
- أن يكون تراكمياً ومستقبلياً : بحيث يلبي احتياجات مراحل تدرج أداء عامل .
- أن يكون متدرجاً طبقاً للقدرات الاستيعابية للأفراد من الأسهل للأصعب ومن العام للخاص.
- أن يكون شاملاً: في جميع المعارف الإنسانية (معارف ، اتجاهات ، مهارات )
- أن يكون واقعياً : وفقاً لاحتياجات تدريبه يتطلبها العمل.

#### • أهداف التدريب:

- 1 نوعية الموارد البشرية بأهمية العمل
  - 2 تكوين وتنمية وصقل مهارات الافراد والجماعات بما يسهم في تحقيق أهداف الفرد والمنظمة.
  - 3 تذكير العاملين بقواعد و أساليب الاداء وتعريفهم بما يستحدث من أدوات و أجهزة.
  - 4 التدريب هو مسايرة التقدم العلمي والتكنولوجي والالمام بأساليب العمل الحديثة.
  - 5 تحسين طرق و أساليب الاداء وبالتالي زيادة الإنتاجية .<sup>1</sup>
- 2. الحوافز:** يمكن القول أن الحوافز عبارة عن وسائل لتشجيع وتحفيز الموظفين على العمل بجدية لتحقيق الأهداف المحددة.

- نستنتج أن الحوافز عبارة عن وسائل التشجيع وتحفيز الموظفين على العمل بجدية لتحقيق الأهداف المحددة.

#### 2. الرضا الوظيفي:

<sup>1</sup> بلحاجي أمينة، التكوين والتدريب كمدخل لبناء رأس المال البشري، مجلة التنمية البشرية، العدد 11 ، نوفمبر 2018 ، ص 153.

-يعرفه الرفاعي بأنه :ذلك الحماس لدى العمال نحو العمل الذي ينبع من قوة داخلية قائمة على شعور داخلي لدى العمال حيث يمكن إرجاع هذا الشعور إلى جهات ثلاثة: العلاقة بين العامل وعمله، موقفه من عمله ، والعلاقة بين العامل والإدارة بين العامل وزملائه.

-والرضا الوظيفي يشير إلى مدى راحتك وساعدتك في العمل يمكن أن يتأثر بعوامل مثل البيئة والعلاقات العملية والتحديات والتطور المهني.

-ويعرفه كذلك شلول بأنه : شعور نفسي بالقناعة والسرور والارتياح والذي يستمد من الموظف من وظيفة ،وجماعة العمل رؤساء وزملاء ومرؤوسين.<sup>1</sup>

### التعريف الإجرائي:

-الرضا الوظيفي هو يشير إلى مدى رضا الموظفين عن بيئة العمل وظروف العمل في منظمة ما يركز على مستوى الرضا والسعادة والراحة التي يشعرون بها في العمل ويمكن أن تؤثر على أدائهم وإنتاجيتهم.

-لغة: الحوافز جمع مفردة حافز من الفعل حفز والتي تعني دفعه من الخلف وجد وأسرع للمضي فيه ....حثة ودفعه إليه.<sup>2</sup>

### • أنواع الحوافز:

توجد عدة تصنيفات للحوافز، حيث تقسم من حيث أثر وفعاليتها إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية، أما من حيث شمولها فنجد حوافز جماعية وحوافز فردية، و أخيرا من حيث طبيعتها نميز بين الحوافز المادية والحوافز المعنوية.

### الحوافز المادية :

<sup>1</sup>سالم يشير شرايدة، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية ، ط1 ، دار هناء للنشر والتوزيع ،عمان، 2008، ص 64-69.

<sup>2</sup>محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية ،دار الوفاء الدنيا، مصر، 2005، ص 212.

وهي تلك المبالغ التي تدفع للعاملين إما على شكل دفعة واحدة أو على شكل دفعات شهرية، وهي تشمل أيضا كل ما يضيف الفرد دخل إضافية وتعد الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز وتتميز بالسرعة الفورية وإحساس الفرد بالنتيجة المباشرة لمجهودة وتكون على أشكال مختلفة منها المكافآت ، البدلات ، العلاقات الدورية، المشاركة في الأرباح الترقية والتقدم في العمل العدالة الإدارية.<sup>1</sup>

### الحوافز المعنوية :

وهي من أحد أشكال الحوافز والتي يكون استهدافها الأساسي نفسية العامل ورفع معنوياته في بيئة عمله مثل ترقية العامل المتميز ذو الجهد العالي أو حتى منحة بعضا من الصلاحيات الوظيفية الأعلى مثل متابعة الآخرين أو القيام بتوجيههم حيث يكون مردود تلك النوعية من الحوافز جيدا للغاية سواء على العامل المقدمة إليه والذي أصبح يشعر أن المؤسسة تضع ثقتها فيه وتعتمد عليه في تحقيق أهدافها أو بالنسبة للعاملين والذين سيحاولون أيضا القيام بمهامهم على اكمل وجه من أجل أن يتم ترقيتهم إلى درجات أعلى مما سيعود بالنفع العام على المؤسسة أو المنشأة ككل.<sup>2</sup>

### 3. الرقابة:

عرف هنري فايول الرقابة بأنها: الإشراف والمراجعة من سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية سير الأعمال والتأكد من أن الموارد المتاحة تستخدم وفقا للخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة و أن غرضها هو الإشارة إلى نقاط ضعف و الأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، وهي تطبق على كل شيء ،الأشياء، الناس، الأفعال .

<sup>1</sup> زاهية توام ولطيفة كلاخي : أثر الحوافز المادية والمعنوية في الاداء الوظيفي ،مجلة معهد العلوم الاقتصادية ،المجلد 24 ، العدد 01 ، 2021 ، ص 649.

<sup>2</sup> محمد بن سعد أبو حميد ، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين ، رسالة ماجستير ،إدارة الأعمال ،السعودية ، 2020 ، ص 637.

## التعريف الإجرائي:

الرقابة هي عملية تحقق من تنفيذ الأفعال والتأكد من استخدام الموارد بشكل صحيح وفقا للخطة والتعليمات المحددة وتهدف إلى اكتشاف الضعف و الأخطاء ومعالجتها لمنع حدوثها مرة أخرى.

### • أهمية الرقابة:

لا أحد يذكر الدور المهم الذي تلعبه الرقابة كوسيلة من وسائل قياس أداء المرؤوسين ، وتصحيح الأداء بما يجنب المؤسسة الكثير من المخاطر والخسائر ، والواقع أن الرقابة لا تقوم إلا إذا وجدت أهداف وخطط، ولا يمكن إجراء الرقابة إلا بعد إقرار الخطط و إعلانها فإذا ما تم ذلك ، فإن المهمة الرئيسية للرقابة تكون التثبيت من أن الخطة تسير في مسارها، والعمل على تصحيح ذلك المسار إذا حدث انحراف عنه .<sup>1</sup>

## 4.التكوين:

التكوين هو عبارة عن : البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين والعمال على كسب الفاعلية و الكفاية في أعمالهم الحالية والمستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمهارات والمعارف والاتجاهات لما يناسب تحقيق أهداف المنشأة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ياسر خالد سلامة، الإدارة التربوية أصولها و أسسها العلمية ، دار دجلة ، ط1 ، الأردن، 2014 ، ص ص 73-75 بتصرف.

<sup>2</sup> بلحاجي أمنية ، التكوين والتدريب كمدخل لبناء الرأس المال البشري ، مجلة التنمية البشرية ، العدد 11 ، 2018 ، الجزائر ، ص 153.

**التكوين:** أوضح هذا التعريف أن التكوين يعد من البرامج والدورات الرسمية التي تقدمها المؤسسات لتحسين مهارات ومعارف موظفيها وتعزيزها فعاليتهم وكفاءتهم في العمل الحالي والمستقبلي لتحقيق أهدافها.

### التعريف الإجرائي:

هو عملية تحديد الخطوات والاجراءات التي يجب إتباعها لتكوين شيء ما يعتبر أسلوباً منهجياً لتحقيق هدف معين بطريقة مرتبطة ومنظمة .

### • أنواع التكوين:

#### 1- التكوين من حيث الزمان

وينقسم إلى نوعين:

أ/ تكوين قبل الخدمة : وهذا يكون قبل دخول الفرد للعمل خاصة في مراكز التكوين.

ب/ تكوين أثناء الخدمة: ويكون هذا التكوين بعد أن يلتحق الفرد بالعمل.

#### 2/ التكوين من حيث المكان:

ينقسم إلى نوعين :

أ/ تكوين داخل المؤسسة .

ب/ تكوين خارج المؤسسة.<sup>1</sup>

### • مبادئ التكوين:

<sup>1</sup>بوقطف محمود: التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية ، شهادة ماجستير في علم الاجتماع ، دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة ، 2013- 2014 ، ص 75.

ومن المبادئ الهامة للتكوين التي يجب مراعاتها عند تخطيط البرنامج التكويني ما يلي:

1 - التكرار والمران

2- الإرشاد والتوجيه

3- الدافع والحافز

4- الطريقة الكلية والجزئية في التعلم.

5-مراعاة الفروق الفردية.<sup>1</sup>

**سادسا :النظريات المفسرة للكفاءة المهنية :**

### 1. الإدارة العلمية:

يركز إتجاه الإدارة العلمية على اختيار وتدريب العاملين والمشرفين بعناية ودعمهم بالتخطيط السليم ،كما تعتمد الإدارة العلمية على تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية من خلال الطريقة المثلى لأداء الوظيفة ومن أشهر رواد حركة الإدارة العلمية فريدريك تايلور الذي لعب دورا أساسيا في تطويرها<sup>2</sup> .

كان فريد تايلور في زيادة كفاءة عملية الإنتاج من خلال التركيز على البحوث التجريبية وتقوم نظرية إدارة تايلور على الاعتماد الأساسي بأن المديرين ليسوا فقط أفضل من الناحية الفكرية من الموظف العادي ولكن لديهم واجب إيجابي أيضا للإشراف على الموظفين وتنظيم أنشطة عملهم و أصبح تايلور مهما بتحسين إنتاجية العامل في وقت مبكر من حياته المهنية .

<sup>1</sup>السعيد مبروك ابراهيم ،تدريب وتنمية الموارد البشرية، المرجع سبق ذكره، ص 85.

<sup>2</sup>عمر محمد درة، مدخل إلى الإدارة، ماجيستر إدارة الأعمال ،كلية التجارة ،جامعة عين شمس، القاهرة، 2009،ص103

## 2. نظرية ماكس فيبر :

يعتبر فيبر من أحد الكتاب الألمان ساهموا في تطوير الإدارة وفعاليتها حيث افترض إمكانية زيادة الانتاجية من خلال استخدام المديرين للهياكل التنظيمية المناسبة للمكاتب الحكومية كبيرة الحجم، والبيروقراطية بمفهوم وبيبر ليست بالمفهوم الشائع للبيروقراطية حيث التعقيد والروتين والاجراءات البطيئة والمطولة وعدم الكفاءة في التنظيم و إنما يقصد بها العكس تماما فهي شكل معين من التنظيم يتصف بالتمودجية والعقلانية والكفاءة العالية في الانجاز

1.

## 3. نظرية إلتون مايو:

تنسب النشأة الأولى لنظرية العلاقات الانسانية إلى أعمال علم الاجتماع الصناعي التون مايو وزملاءه بجامعة هارفارد وتجاربهم الشهيرة التي تعرف بتجارب مصنع هاوثورن التي ظهرت بالتحديد خلال عام 1927، وذلك عندما دعت شركة وشرن الكتريك مايو وزملاءه لدراسة عدد من المتغيرات التي تؤثر على إنتاجية العمال والمصانع بصورة عامة وخاصة بعد أن الإدارة وجود تباين في العلاقات بين تأثير ظروف العمل أو ما يعرف بالظروف الفيزيقية مثل الضوضاء والاضاءة وتم اجراء تجارب ميدانية استمرت طيلة خمس سنوات

متصلة.<sup>2</sup>

## 4. البيروقراطية التنظيمية:

ان التنظيم البيروقراطي على الموظف كيفية أداء عمله فهو مطالب بأداء أعمال محددة بطريقة تم تدريبه عليها، ويخضع في ذلك لرقابة واشراف المستويات العليا ومن ناحية أخرى فإن أساس تطوره الوظيفي هو الترقي في السلم الوظيفي وفقا التي يحددها التنظيم.

<sup>1</sup> عمر محمد درة، مرجع سابق، ص 104.

<sup>2</sup> دسلطنية بلقاسم، العلاقات الانسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية، الجزائر، 2003، ص 48.

من خلال خصائص النظرية البيروقراطية يتضح لنا من مواطن عدة من الأهمية التي أولاها هذه النظرية لتنمية الموارد البشرية كمطلب أساسي وضروري من اجل تحقيق الكفاءة في الاداء وتنتج عنه عدد من الوظائف المتخصصة الفرعية يتم تدريب الأفراد عليها، الأمر الذي يزيد في تحقيق الكفاءة وفي زيادة درجة الإنتاجية الفردية.<sup>1</sup>

تنص هذه النظرية على أن الموظفين يهتمون بالعلاقات بصورة كبيرة مثل تكوين صداقات والاستقرار الوظيفي والتحفيز أكثر من المكافآت المالية أو العوامل البيئية مثل الإضاءة والرطوبة وغيرها وعليه يمكن تصنيف أربع تأثيرات :

✓ المجموعات ذات المعايير المنخفضة والتماسك المنخفض هي مجموعة غير فعالة ليس لديهم أي تأثير نظرا لعدم تحفيز أي من الأعضاء للتفوق.

✓ المجموعات ذات المعايير المنخفضة والتماسك العالي لها تأثير سلبي حيث يشجع الأعضاء الزملاء على السلوك السلبي مثل العصابات .

✓ المجموعات ذات المعايير العالية والتماسك المنخفض لديها درجة معينة من التأثير الايجابي من خلال انجازات الأعضاء الفردية .

✓ المجموعات ذات المعايير العالية والتماسك العالي لها التأثير الايجابي الأكثر كما تتوقع نظرية مايو التحفيزية حيث يشجع الأفراد المجموعة على التفوق.

و عليه تعتبر هذه النظرية مدرسة العلاقات الإنسانية جاءت كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية في الإدارة التي ركزت على الإنتاجية وأهملت الجانب الإنساني.

من خلال الدراسات تستطيع أن تقول أن هذه النظرية تعتبر إضافة ولست بديل

للمدارس التي سبقتها.

<sup>1</sup>د. أمال علي موسى ،النظرية البيروقراطية ، ط1 ، المركز الجامعي، ميلة ، د س ، ص2.

أما نظرية الإدارة العلمية لتايلور فإن التخطيط فيها بعيد عن الواقع إذا تم فصل الجانب التخطيطي عن الجانب التنفيذي من خلال افتراض تايلور و أن عينة الإدارة العليا تعرف جيدا مصلحة العمل والعمال وهي التي تتخذ القرارات فلا يحق لأي عامل منافسة ما يصدر من قرارات.

مما سبق لنا ان كل نظرية مكملة للآخرى للوصول الى بيئة تنظيمية سليمة وتأثيرا ايجابيا للكفاءة المهنية فلا يمكن الاهتمام بجانب دون الآخر.

وعليه تم اسقاط هاته النظريات على هذا الموضوع المتمثل في : البيئة التنظيمية وأثرها على الكفاءة المهنية الكفاءة المهنية .

1. نظرية العلاقات الإنسانية (مايو) تركز على أهمية العلاقات الاجتماعية والتفاعلات بين الموظفين، وكيف يمكن أن يؤثر التماسك الجماعي والمعايير على أداء المجموعات.

2. النظرية الكلاسيكية (تايلور) ركزت على زيادة الإنتاجية من خلال التخطيط العلمي للعمل، لكنها أهملت الجانب الإنساني.

3. لا يمكن اعتبار أي نظرية بديلاً كاملاً، لكنها تضيف جوانب مكملة لفهم البيئة التنظيمية بشكل أفضل.

4. للوصول إلى بيئة تنظيمية سليمة وكفاءة مهنية عالية، يجب الاهتمام بالجوانب المادية والإنسانية والاجتماعية معاً.

لذلك يمكن القول إن النظريات المختلفة تسلط الضوء على جوانب مختلفة من البيئة التنظيمية، والتي يجب أخذها في الاعتبار لتحقيق أقصى كفاءة ممكنة للموظفين والمنظمة ككل.

## خلاصة:

وفي الأخير نستنتج أن الكفاءة المهنية عنصرا أساسيا في تحقيق الأداء العالي و الإنتاجية المثلى داخل المؤسسات ، تشمل الكفاءة المهنية القدرة على أدائهم المهام بفعالية وكفاءة من خلال الجمع بين المعرفة المتخصصة المهارات التقنية ، والخبرات العملية ، تلعب الكفاءة المهنية دورا محوريا في تعزيز التنافسية المؤسسية إذ تمكن الموظفين من التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل و التكنولوجيا .

كما أن دعم الإدارة وتحفيز الموظفين يلعبان دورا كبيرا في تعزيز الكفاءة المهنية ، حيث يساهمان في خلق ثقافة تنظيمية تشجع على التعلم والتطور المستمر ، في الوقت ذاته يجب أن تكون السياسات والإجراءات المؤسسية مرنة بما يكفي لتلبية احتياجات التطور الشخصي والمهني للموظفين .

# الفصل الرابع:

## مجالات الدراسة وعينة البحث

تمهيد

أولا : مجالات الدراسة

أ. المجال المكاني

ب. المجال الزمني

ج. المجال البشري

ثانيا: العينة و المعاينة

خلاصة

## تمهيد

سنتطرق في هذا الفصل والذي يعتبر امتدادا للفصول السابقة وتجسيديا لما طرح من أهداف وما تم إثارته من قضايا في الإشكالية واختبار مدى صدق تساؤلات الدراسة أو عدم صدقها كما ستعطي صورة واضحة ودقيقة لنتائج الدراسة ومتغيراتها وقد تضمن هذا الفصل مراحل منهجية أساسية انطلاقا من مجالات الدراسة والعينة و المعاينة.

## أولا:مجالات الدراسة

## 1/ المجال المكاني:

و تقصد به المكان أو الحدود الجغرافية التي ستجري الدراسة في نطاقها و قد تم إجراء هذه الدراسة في المؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز و سونلغاز تبسة و هي مؤسسة عمومية ذات طابع إقتصادي مقر إدارتها العامة بالمنطقة الصناعية بطريق قسنطينة بمحاذاة الطريق الوطني رقم 10 واليتبعة للمديرية العامة للشرق - قسنطينة - و هذا التقسيم جاء كنتيجة للتطورات التي عرفتتها هذه المؤسسة حيث مرت بالمرحل التالية :

## تاريخ المؤسسة نشأتها و تطورها :

أ. المرحلة الأولى : ( 1947-1969) إنشاء مؤسسة كهرباء و غاز الجزائر EAG خلال سنة

1947 تم إنشاء أول مؤسسة جزائرية في مجال الكهرباء و الغاز خلال الحقبة الإستعمارية , والتي سميت بمؤسسة كهرباء و غاز الجزائر , و التي كانت مسيرة من قبل إدارات فرنسية , في إطار التوسع الذي تقوم به فرنسا لمستعمراتها , و كان نشاط هذه المؤسسة المؤسسة منحصر على بعض المدن الكبرى آنذاك , أي المناطق الإستراتيجية للمستعمر الفرنسي , و ظلت هذه المؤسسة تمارس نشاطها خلال الحرب التحريرية , الإستقلال إلى غاية سنة 1969, أين تقرر تأسيس أول مؤسسة جزائرية في مجال الكهرباء و الغاز .

ب. المرحلة الثانية : ( 1969-1983 ) إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز

**SONELGAZ**

وفق التعليمية الرئاسية رقم 6959 المؤرخة في 26 جويلية 1969 و المعلنه في الجريدة الرسمية للدولة الجزائرية من أوت 1969 , المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز سونلغاز , تم إنشاؤها بدلا من كهرباء و غاز الجزائر.

ووجهت لهذه المؤسسة مهام صعبة في إطار سياسة الطاقة الداخلية للدولة , من أهمها إنتاج الطاقة الكهربائية , و نقلها عبر الشبكات ثم توزيعها مع احتكار سوق الطاقة , و تسويق الكهرباء و الغاز عبر التراب الوطني , لفائدة كل أنواع الزبائن ( بيوت و مصانع, ومؤسسات , ...).

### ج. المرحلة الثالثة : ( 1983-1991) إعادة هيكلة سونلغاز

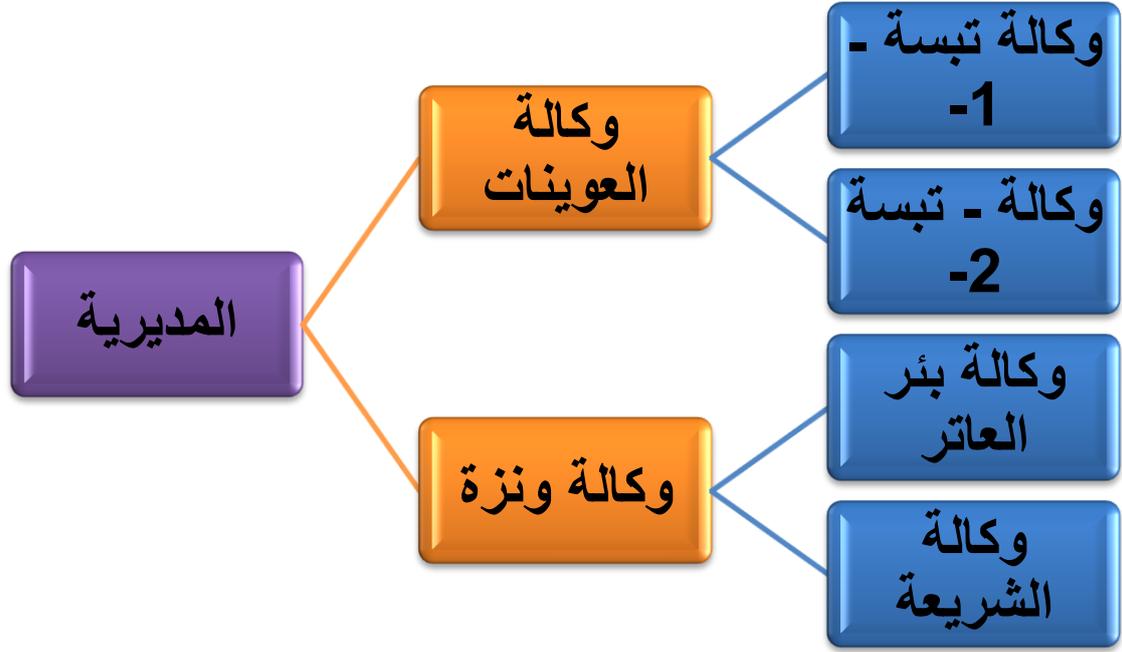
خلال هذه المرحلة شهدت مؤسسة سونلغاز مرحلة تغير حيث انقسمت إلى عدة فروع أهمها :

- KAHRIF: مؤسسة أشغال الكهربائية الريفية
- KAHRAKIB: مؤسسة تركيب الهياكل و المنشآت الكهربائية .
- KANAGAZ: مؤسسة إنجاز القنوات لنقل و توزيع الغاز .
- INERGA: مؤسسة أشغال الهندسة المدنية
- ETTERKIB: مؤسسة التركيب الصناعي .
- AMC: مؤسسة صناعة العدادات الكهربائية و الغازية و أجهزة القياس و المراقبة

### المرحلة الرابعة :

و هي الفترة الممتدة من 1969 إلى 1983 م بالضبط في شهر جانفي عام 1978 م تم تأسيس مركز سونلغاز للتوزيع و الوكالات التابعة له على مستوى ولاية تبسة و هي ستة وكالات موزعة كآلاتي :

شكل رقم (06): يوضح مديرية شركة سونلغاز و الوكالات التابعة لها



المصدر : من إعداد الطالبتين

## 2. المجال الزمني:

و يقصد به الفترة التي يحتاجها الباحث في جمع المعلومات و البيانات الميدانية للدراسة و يمكن تقسيمه إلى مراحل :

**المرحلة الأولى :** الدراسات الإستطلاعية و التي كانت بتاريخ 17/02/2024 و فيها قمنا بزيارة المؤسسة و التعرف على ميدان الدراسة و التعرف على مختلف أقسام المؤسسة و الهدف من هذه الزيارة معرفة توافق الموضوع الدراسة و ميدان الدراسة , كذلك التعرف على القسم الذي سيتم إجراء التبر فيه و الذي يكون موافق للشخص .

**المرحلة الثانية :** فبدأت بتاريخ 2024/04/17 و امتدت إلى تاريخ و فيها تم الحصول على الهيكل التنظيمي للمؤسسة و معرفة عدد مجتمع الدراسة و مختلف المعلومات المتعلقة بالمؤسسة ميدان الدراسة .

**المرحلة الثالثة :** كانت بتاريخ 2024/05/02 و التي تم فيها توزيع إستمارة البحث و إسترجاعها بتاريخ 2024/05/06.

**ج. المجال البشري :** و يقصد به المجتمع البحث و حجم العينة يتكون مجتمع الدراسة التطبيقية من عينة عمال مصلحة مديرية مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تبسة و الذي بلغ عددهم 580 عامل

بمختلف تصنيفهم المهني و بمختلف وكالاتها وأقاليمها يعملون بمديرية المؤسسة بمختلف فروعها ضمانا لتوزيع الكهرباء و للغاز لكافة سكان الولاية حيث بلغ عدد الزبائن في الكهرباء بأكثر من 201.780 ممون بشبكة كهرباء طولها 157.9.5 كلم و أكثر من 152.719 زبون في الغاز ممونون بشبكة طولها 3111.533 كلم أما المجتمع البحث فيتكون منه 321 مقتصرين على المديرية و الوكالات الموجودة بمحيط مدينة تبسة فقط .

### ثانيا العينة و المعاينة :

1 -العينة : تم الإعتماد على العينة العشوائية الطبقية في إختيار مفردات عينة البحث

يستخدم هذا النوع من العينات في المجتمعات غير المتجانسة، التي تتباين مفرداتها وفقا لخواص معينة، مثل المستوى التعليمي لمفردات مجتمع الدراسة الجنس، نوع التخصص، ويمكن تقسيم مجتمع الدراسة الى طبقات وفقا لهذه الخواص . إن الغرض من التقسيم إلى طبقات، هو تقسيم المجتمع إلى أقسام تختلف عن بعضها أساسا من الناحية الخاصة التي نقيسها ، وكل قسم تتشابه فيه العناصر فيما بينها أكثر من تشابه العناصر داخل المجتمع كله كوحدة.<sup>1</sup>

### 2\_المعاينة: تم إختيار العينة بالطريقة التالية :

-حديد مجتمع البحث و الذي كان عدده على مستوى كل الولاية ( المديرية بوكالاتها) 580

- أخذ عمال المديرية العامة ووكالتي 11 ديسمبر 1960 ووكالة الجرف لمجال مكاني للدراسة،

و هذا راجع للإعتبرات التالية :

- عامل الوقت حيث أن الدراسة الحالية ستنتم في سداسي واحد وبالتالي فالوقت غير سامح لإجرائها بالمديرية العامة بوكالاتها عبر كامل تراب الولاية .

- توزيع الإستثمارات و إسترجاعها كاملة دون ضياع ولا إستثمار

- أخذ 21% من مجتمع الدراسة

- تحديد حجم العينة ب 80 مفردة و هي عينة الدراسة الحالية بالطريقة التالية:

<sup>1</sup> نادية سعيد عيشور، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع ، الجزائر، د . ط ، 2017 ، ص 256.

n80. \_\_\_\_\_ → N370

x \_\_\_\_\_ → 88

$$\underline{X=88*80} = 19.02 \sim 19$$

370

إطار X1 ~ 19

n80. \_\_\_\_\_ → N370

x \_\_\_\_\_ → 149

$$\underline{32X=149*80} = 32.21 \sim$$

370

X2 = 32. عون تحكم

n80. \_\_\_\_\_ → N370

x \_\_\_\_\_ → 133

$$\underline{29 \sim 28.75*80} = 33X=1$$

370

خلاصة الفصل

بعد عرض نتائج التحليل الإحصائي يمكن أن نستنتج أن معاملات الصدق والثبات ليست استخدام طرق مختلفة جاءت مرتفعة، مما يشير إلى أن الاستبيان يتم بمؤشرات صدق وثبات مقبولة، تسمح لنا بتطبيقه على عينة الدراسة الأساسية.

كما تم الإعتماد على مقابلة مع مدير الفرعي للوسائل والمستخدمين بمديرية الضرائب لولاية تبسة

# الفصل الخامس:

## المبادئ المستندة لخلق النشاط الاقتصادي الخاصة (المقاولاتية)

تمهيد

أولا :

خط

خط

خط

ثانيا: عرض

نتائج

نتائج

نتائج

خلاصة

## تمهيد:

في الدراسات الوصفية ودراسات قياس الاتجاه فإن الباحث يعتمد على الطرق الإحصائية حتى يتمكن من قياس وصف المتغيرات تحديد الأثر بين المتغير المستقل (البيئة التنظيمية) والمتغير التابع (الكفاءة المهنية)، وللإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم الاعتماد على أدوات الإحصاء الوصفي والتحليلي وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) الإصدار 26 حيث تضمنت المعالجة الإحصائية استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي من تكرارات ونسب مئوية ومتوسطات حسابية وانحرافات معيارية، والتي استخدمت لوصف خصائص عينة الدراسة وترتيب الأبعاد تنازليا.

## أولا : تحليل وتفسير بيانات الدراسة

### 1- التكرارات والنسب المئوية

حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة تجاه محاور

أداة الدراسة، وتحسب بالقانون التالي:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{تكرار المجموعة}}{\text{المجموع الكلي للتكرارات}} \times 100$$

### 2- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

تم حسابها لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة.

#### 2-1- المتوسط الحسابي

يُعبّر عنه بالعلاقة الموالية:



$$\bar{X} = \frac{\sum Xi}{n}$$

$x_i$ : عدد القيم؛

$\bar{X}$ : المتوسط الحسابي؛

$n$ : حجم العينة.

## 2-2- الانحراف المعياري

الانحراف المعياري هو عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات، وهو

الجزر التربيعي للتباين ويُعبّر عنه بالعلاقة التالية: ---

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum(x_i - \bar{X})^2}{n}}$$

$x_i$ : عدد القيم.

$\bar{X}$ : المتوسط الحسابي.

$n$ : حجم العينة

## 3- معامل ارتباط بيرسون

يُعرف الارتباط بأنه "مقياس لاتجاه وقوة العلاقة الخطية بين متغيرين كميين، ويُرمز له بالرمز  $r$ "، فالارتباط هو مقياس لاتجاه العلاقة الخطية ويكون لتحديد مدى ارتباط متغيرات

الدراسة ببعضها، ويتم حسابهم انطلاقا من برنامج الحزم الإحصائية " SPSS"، ويُعبّر عنه بالعلاقة الموالية:



حيث:

$n$ : عدد المشاهدات.

$X_i$ : قيم المتغير الأول.

$Y_i$ : قيم المتغير الثاني.

$S_x$ : الانحراف المعياري للمتغير الأول.

$S_y$ : الانحراف المعياري للمتغير الثاني.

الجدول رقم (03): مقياس درجة الموافقة

درجة الموافقة	أبدا	احيانا	دائما
عدد النقاط	1	2	3

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

تم تصميم الاستبيان من 4 محاور خُص المحور الاول للخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، والمحور الثاني تعلق بالاتصال والمحور الثالث تعلق بالتكنولوجيا والمحور الرابع تعلق بالكفاءة المهنية.

كما تم تحديد طول خلايا مقياس ليكارت للتدرج الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا) حيث تم حساب المدى (  $1 = 2-3$  ) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية وبعد ذلك تم إضافة القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول التالي:

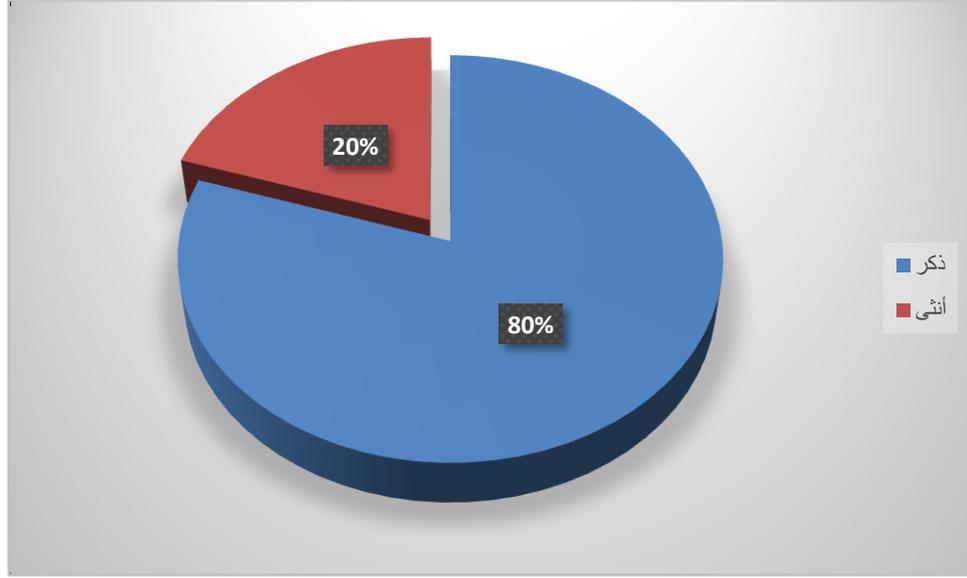
الجدول رقم (04): طول خلايا المقياس

عدد أفراد العينات	طول الخلية	الدرجة	الدلالة
الفئة الاولى	من 1 إلى أقل من 1.59	غير موافق	منخفض
الفئة الثانية	من 1.60 إلى أقل من 2.20	محايد	متوسط
الفئة الثالثة	من 2.20 إلى أقل من 3	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

الجدول رقم (05) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الاحتمالات	التكرارات	النسب
ذكر	64	80,0
أنثى	16	20,0
المجموع	80	100,0



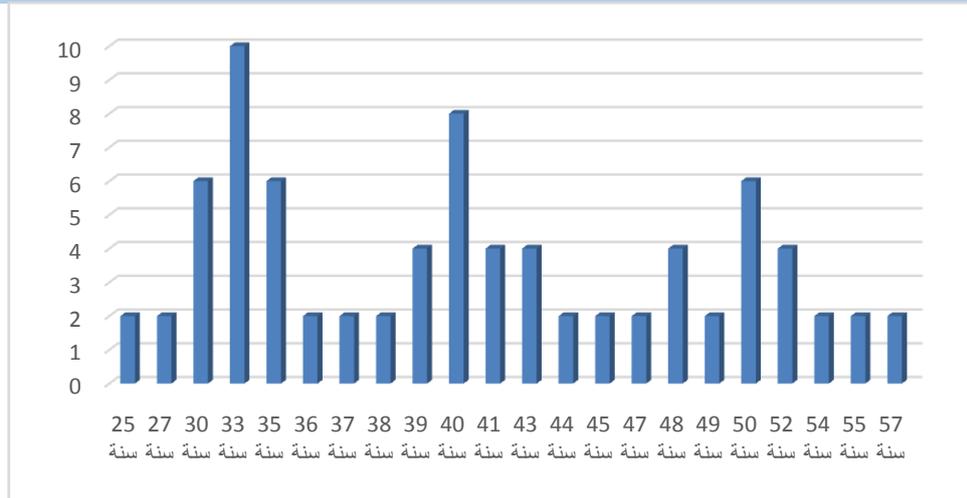
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الذكور تمثل نسبة 80% و ذلك بمعدل 64 مبحوث يليها الاناث بنسبة 20% بمعدل 16 مبحوث و هذا راجع الى التوجهات الاجتماعية و الثقافية للمجتمع الجزائري ، حيث تعتبر بعض الوظائف ذكورية . فبالرغم من ولوج المرأة الجزائرية للعمل في كل القطاعات بما فيها الذكورية إلا أنها بقيت محصورة في قطاعات دون أخرى كالتخصصات التعليمية. أما التخصصات الهندسية و التقنيات الكهربائية فهي تتطلب العمل الذكوري من اجل الامان و السلامة كذلك الطبيعة الفيزيائية للعمل تتطلب مهارات فيزيائية معينة كتحمل ظروف عمل صعبة مثل : العمل في أماكن مرتفعة أو التعامل مع المعدات الثقيلة أو العمل خارج الأوقات الرسمية كعطلة نهاية الأسبوع .

الجدول رقم (06) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

النسب	التكرارات	
2,5	2	25 سنة

2,5	2	27 سنة
7,5	6	30 سنة
12,5	10	33 سنة
7,5	6	35 سنة
2,5	2	36 سنة
2,5	2	37 سنة
2,5	2	38 سنة
5,0	4	39 سنة
10,0	8	40 سنة
5,0	4	41 سنة
5,0	4	43 سنة
2,5	2	44 سنة
2,5	2	45 سنة
2,5	2	47 سنة
5,0	4	48 سنة
2,5	2	49 سنة

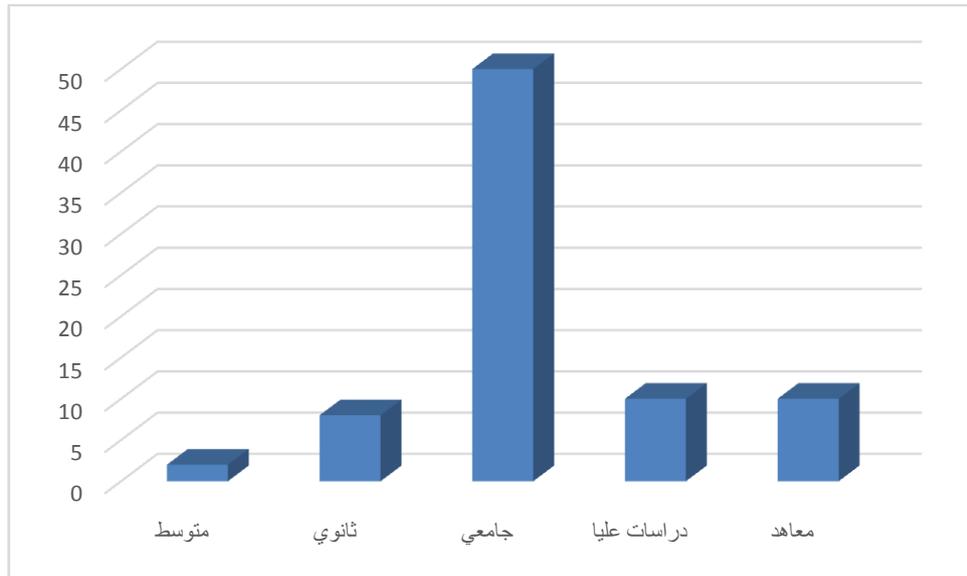
7,5	6	50 سنة
5,0	4	52 سنة
2,5	2	54 سنة
2,5	2	55 سنة
2,5	2	57 سنة
100,0	80	المجموع



من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن متوسط السن عند عمال مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز -تبسة- هو 40.75 بالتقريب 41 سنة، وهذا ان دل على شئ فإنه يدل على السمة الشبابية للمؤسسة فهو سن يمكن العمال من أداء عملهم بكل فعالية وكفاءة نظرا لتمتعهم بطبيعة فيزيائية تؤهلهم لذلك .

الجدول رقم (07): يمثل المستوى التعليمي

النسب	التكرارات	
2,5	2	متوسط
10,0	8	ثانوي
62,5	50	جامعي
12,5	10	دراسات عليا
12,5	10	معاهد
100,0	80	المجموع

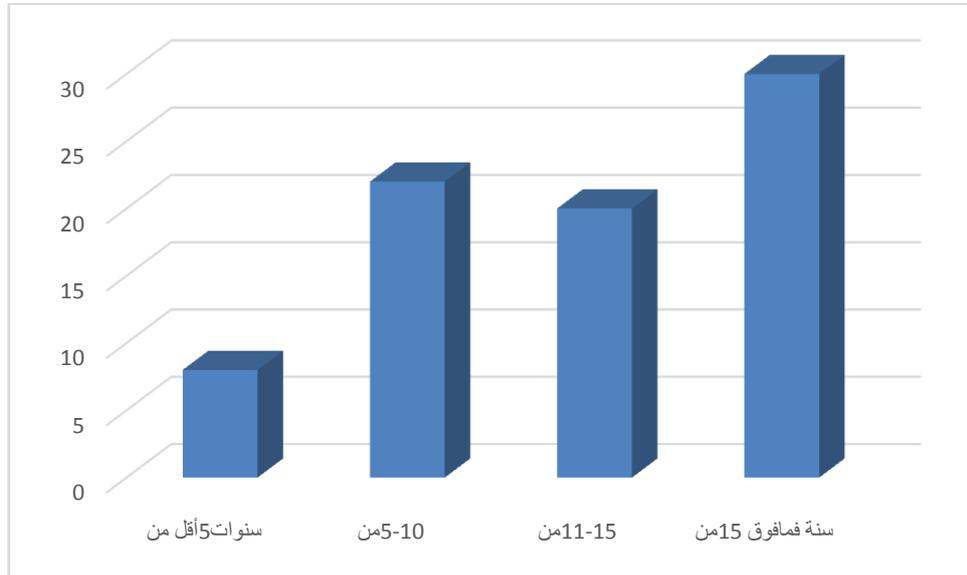


نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المستوى الجامعي يحتل المرتبة الاولى بنسبة 62,5% ثم يليه الدراسات العليا و المعاهد بنسبة 12,5% ثم يأتي المستوى الثانوي بنسبة 10% و يليه المتوسط بنسبة 2,5% في حين نلاحظ إنعدام المستوى الإبتدائي وهذا راجع إلى تنوع الادوار و الوظائف و طبيعة التوظيف في المؤسسة الجزائرية التي توفر أكثر الكفاءات الجامعية وهذا يدل على أن أعمال الكهرباء والغازات تتطلب معرفة متقدمة في الهندسة الكهربائية و الهندسة الميكانيكية والهندسة المدنية وهندسة الطاقة وهذه التخصصات تتطلب تعليما جامعيا لفهم النظريات المعقدة والتطبيقات العملية كذلك فئة الجامعيين يساهمون في الابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة فهم مصدر رئيسيا للأفكار الجديدة والتقنيات المتقدمة التي يمكن أن تحسن عمليات المؤسسة و بالتالي يعتبر توظيف المستوى الجامعي ضروريا لضمان تشغيل آمن وفعال ومستدام .

#### الجدول رقم: (08) الخبرة

النسب	التكرارات
-------	-----------

10,0	8	أقل من 5 سنوات
27,5	22	من 5-10
25,0	20	من 11-15
37,5	30	من 15 سنة فما فوق
100,0	80	المجموع



من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن سنوات الخبرة من 15 سنة فما فوق بنسبة 37,5% بعدد من المبحوثين قدر بـ 30 فرد و هي أعلى نسبة و يليها فئة من 05 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة 27,5% بعدد من المبحوثين قدر بـ 22 مبحوث ثم يليها فئة من 11 سنة إلى 15

سنة بنسبة 25% وتليها فئة العمال الذين أقل من 05 سنوات كأقل نسبة بما يعادل 10% وهذا راجع إلى الإستقرار الوظيفي و أن الموظف قد يكون راض عن بيئة العمل و قدرته على التكيف مع المتغيرات و التحديات التي تواجهه في المؤسسة ، كذلك قد يكون راجع إلى أن فئة العمال الذين يمتلكون خبرة من 15 سنة فما فوق يتمتعون بمهارات ومعارف متقدمة في مجال توزيع الكهرباء والغاز وهذا يمكن أن يتضمن المجالات مثل الصيانة وإستراتيجية اتخاذ القرارات

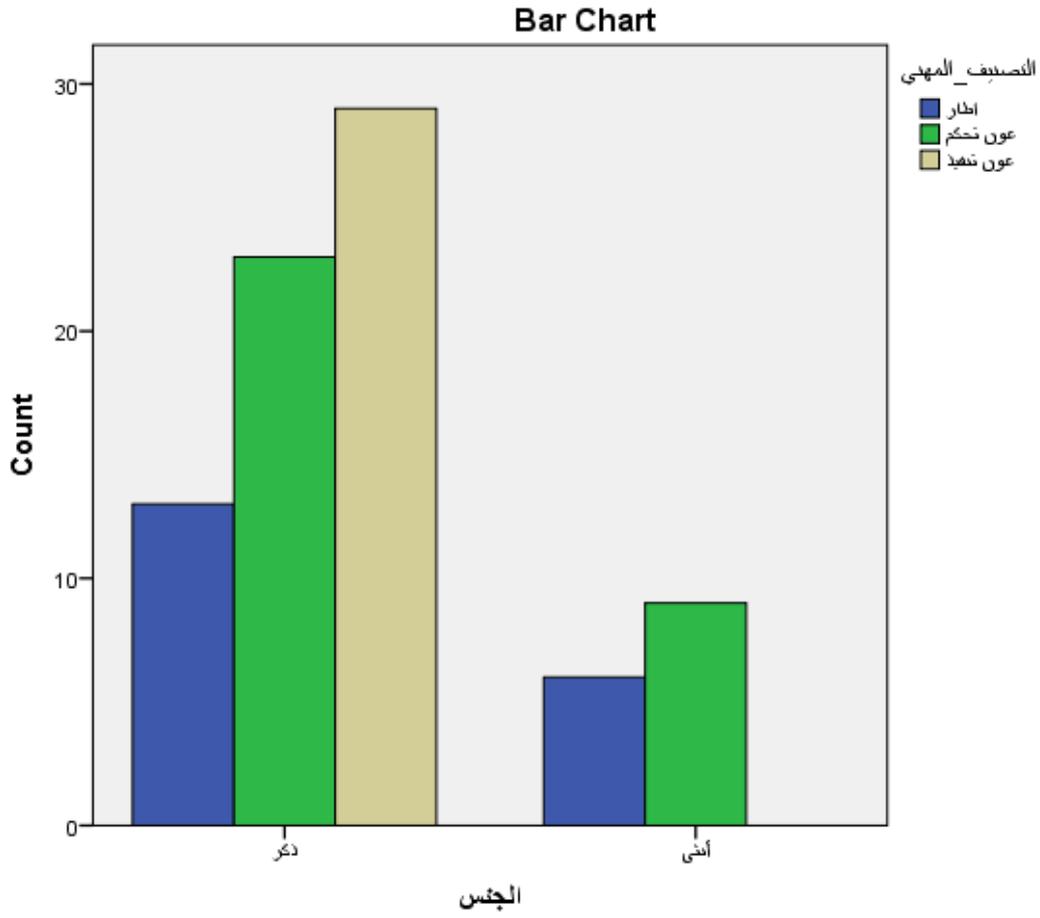
### الجدول رقم (09): التصنيف المهني

المجموع	التصنيف_ المهني			التكرارات	النسب	الجنس
	اعون تنفيذ	اعون تحكم	اطار			
65	29	23	13	التكرارات	النسب	ذكر
81,3%	36,3%	28,8%	16,3%	التكرارات	النسب	أنثى
15	0	9	6	التكرارات	النسب	المجموع
18,8%	0,0%	11,3%	7,5%	التكرارات	النسب	
80	29	32	19	التكرارات	النسب	
100,0%	36,3%	40,0%	23,8%	التكرارات	النسب	

الجدول أعلاه أن فئة أعوان تحكم تحتل المرتبة الأولى بنسبة 40% ويعدد من المبحوثين 32 حيث نجد 23 من فئة الذكور بنسبة 28.8 % وعدد الإناث 9 بنسبة 11.3 % حيث أن فئة الذكور أكثر من فئة الإناث وهذا راجع إلى تقاليد ومعتقدات المجتمع إذ تعتبر أن بعض الوظائف التقنية والفنية مثل وظائف التحكم والصيانة في قطاع الطاقة

هي من اختصاص الرجال وكذلك بيئة العمل في بعض القطاعات التقنية قد تكون صارمة ومجهدة جسديا و العمل في مواقع خارجية أو ظروف عمل غير ملائمة

في حين نجد فئة أعوان التنفيذ تحتل المرتبة الثانية بنسبة 36.3 % وبعدهم أفراد 29 فرد حيث نلاحظ غياب لفئة الإناث وهذا راجع إلى طبيعة العمل لهذه الفئة والتي تتمثل في صيانة شبكات وتوصيل وفصل الخدمات للعملاء وفقا لإجراءات المحددة ومراقبة الشبكة تقاديا لحدوث أي انقطاع في التيارات الكهربائية واتخاذ التدابير اللازمة لحلها وتثبيت وصيانة العدادات في المنازل والمنشآت وضمان عملها بشكل صحيح لتأتي فئة الإطارات بنسبة 23.8% وبعدهم من المبحوثين قدر ب 19مبحوث حيث بلغ عدد الذكور 13 مبحوث بنسبة 16.3% و إناث بعدد 6 بنسبة 7.5% وهذا راجع إلى التحيزات الثقافية والاجتماعية والتوزيع التقليدي للأدوار بين الجنسين في المجتمع كذلك الخبرة العملية في العديد من الصناعات التقنية بما في ذلك قطاع الكهرباء و الغاز وكذلك عدم وجود برامج توجيهية ومهنية تستهدف النساء لدعمهن في تحقيق التقدم الوظيفي والوصول إلى المناصب القيادية وكذلك ميل فئة الإناث إلى العمل في قطاع الصحة والتعليم.



## 1 تحليل و تفسير الفرضية الجزئية الأولى

المحور الثاني:الجدول رقم 10: بيانات تتعلق بالاتصال التنظيمي:

الرقم	البند	دائما	أحيانا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة
6	أجد صعوبة بالاتصال بمشرفي	ت	10	28	42	1.60	متوسط
		%	12.5	35	52.5		
7	تصليني المعلومات الخاصة بالعمل من مشرفي بالوقت المناسب	ت	52	24	4	2,60	مرتفع
		%	65.0	30.0	5.0		
8	أفهم المعلومات المقدمة من مشرفي بسهولة	ت	62	14	4	2,72	مرتفع
		%	77.5	17.5	5.0		
9	أتلقي أوامر العمل من مشرفتي المباشر فقط	ت	54	24	2	2,65	مرتفع
		%	67.5	30.0	2.2		
10	لأداء مهام أتلقي التعليمات شفوية	ت	26	48	6	2,25	مرتفع
		%	32.5	60.0	7.5		
11	لأداء مهامي أتلقي التعليمات كتابي	ت	34	34	12	2,27	مرتفع
		%	42.5	42.5	15.0		

متوسط	0,643	2,12	12	46	22	ت	اعتمد على الهاتف عند أداء عملي	12
			15.0	57.5	27.5	%		
مرتفع	0,593	2,45	4	36	40	ت	يتم الاتصال بي وجها لوجه لأداء مهامي	13
			5.0	45.0	50.0	%		
مرتفع	0.461	2.70	0	24	56	ت	يهدف الاتصال داخل مؤسستي إلى رفع الانتاجية	14
			0	30.0	70.0	%		
مرتفع	0.513	2.70	2	20	58	ت	يهدف الاتصال داخل مؤسستي لي تحسين الكفاءة	15
			2.5	25.0	72.5	%		
مرتفع	0.530	2.65	2	24	54	ت	يهدف الاتصال داخل مؤسستي إلى تحسين العلاقة بيني وبين مشرفتي	16
			2.5	30.0	67.5	%		
مرتفع	0.618	2.65	6	16	58	ت	تساهم الوسائل الاتصالية المعتمدة في مؤسستي في تطويرها	17
			7.5	20.0	72.5	%		
مرتفع	0.246	2.44	المجموع					

من خلال الجدول يتضح أن مستوى درجة رضا المبحوثين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز-تبسة- عن أن هناك اتصال تنظيمي مستخدمة في المؤسسة، حيث تم تحقيق متوسط حسابي 0.246 وانحراف معياري 2.40 والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال

[4.19-3.4] حسب مقياس لديكارت الثلاثي المستخدم، وعليه فإن درجة دائماً في هذا البعد كانت تتجه نحو (موافق)، حيث تم قياس هذا البعد من خلال ( 8) عبارات تميزت كلها بالموافقة وينسب مرتفعة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، وبشكل عام يمكن القول بأن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل المبحوثين على كل فقرات هذا المجال، وهو ما يؤكد أن المبحوثين راضين عن أن هناك اتصال تنظيمي بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز - نسبة- وهذا يرجع إلى أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على اتصال تنظيمي في أداء مختلف المهام فيها.

#### إنطلاقاً من نتائج الجدول أعلاه يمكن تحليل كل بند تحليلًا سوسيوولوجيًا:

**البند رقم ( 06):** و الذي يتعلق بصعوبة الإتصال بالمشرف و ذلك بمتوسط حسابي 1,60 حيث أجاب أفراد العينة بأبداً بنسبة 52,5% وهذا ربما راجع إلى وجود ثقافة عمل جيدة تقدر التواصل و التفاعل بين جميع المستويات الوظيفية و إستخدام أنظمة العمل و التعاون التي تسمح بتتبع المهام و التواصل المستمر.

من خلال البندين (08/07) و المتعلق بالمعلومات المقدمة من المشرف

نلاحظ أن **البند رقم ( 07)** حيث أجاب المبحوثون بدائماً بمتوسط حسابي قدر ب 02,60 وبنسبة قدرت ب 65% بما يعادل 52 مبحوث وهذا راجع إلى نظام العمل في المؤسسة منظم مما يتيح تدفق المعلومات بسهولة وسرعو و إستخدام التكنولوجيا الحديثة التي تسهل تبادل المعلومات بسرعة ودقة و سياسات و إجراءات واضحة تلزم الموظفين بتقديم التقارير و المعلومات في الوقت المناسب.

كما نلاحظ **البند رقم ( 08)** حيث أجاب المبحوثون بدائماً بنسبة 77,5% بمتوسط حسابي بلغ 2,72% و عليه يمكن القول أن مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز -نسبة- تعمل على تقديم المعلومات بطريقة واضحة و منظمة و بإستخدام لغة بسيطة و مباشرة وهذا يدل على

خبرة و معرفة المشرف الواسعة حول الموضوع مما يجعله قادرا على تقديم المعلومات بشكل يفهمه الجميع.

**البند رقم ( 09 )** و الذي يتعلق بتلقي أوامر العمل من المشرف المباشر فقط وقد أجاب المبحوثون بدائما بمتوسط حسابي قدر ب 2,65 بنسبة قدرت ب 67,5% وهذا يعني تلقي الأوامر دون تدخل طرف آخر و ذلك لضمان وضوح التعليمات و تحقيق كفاءة العمل عن طريق تنظيم السلطة و المسؤوليات و سلسلة القيادة داخل المؤسسة بشكل هرمي.

من خلال البندين (11/10) و المتعلقة بطريقة تلقي التعليمات

**البند رقم ( 10 )** حيث أجاب أفراد العينة بمتوسط حسابي قدر ب 2,25 وبنسبة 60% بمعنى انه في بعض الحالات قد لا يكون هناك حاجة لتوثيق تعليمات بشكل رسمي مما يجعل الشرح الشفهي كافيا لإيصال المهام للمرؤوسين.

كما نلاحظ **البند رقم ( 11 )** حيث أجاب المبحوثون بدائما وأحيانا بمتوسط حسابي 02,27 بنسبة 42,5% وهذا راجع لتنظيم التعليمات بشكل يسهل فهمها و إتباعها وهذا يؤدي إلى إستمرارية العمل حيث يمكن للموظفين الجدد الرجوع إلى المعلومات المكتوبة لفهم كيفية أداء المهام.

من خلال البندين (13/12) و المتعلقة بطريقة الإتصال في العمل.

نلاحظ **البند رقم ( 12 )** و المتعلق بالإعتماد على الهاتف عند أداء العمل حيث أجاب المبحوثون بأحيانا بمتوسط حسابي قدر ب 2,12 و نسبة 57,5% وهذا راجع إلى التحول الرقمي و الإعتماد المتزايد على التقنيات مثل البريد الإلكتروني و تطبيقات المراسلة الفورية و هذا ما قد يقلل من الحاجة لإستخدام الهاتف.

بالإضافة إلى **البند رقم ( 13 )** و المتعلق بالإتصال بالمشرف وجها لوجه لأداء المهام حيث أجاب المبحوثون بدائما بمتوسط حسابي قدر ب 2,45 وبنسبة 50% و هذا يعني أنه من

خلال الإتصال وجها لوجه يمكن للمشرف تقديم ملاحظات مباشرة للعامل وهو أكثر تأثير و إيجابية في فاللقاءات الشخصية تتيح للمشرف الفرصة لتحفيز العامل و تشجيعه و الفهم بشكل أفضل لإحتياجات و تحديات العامل مما يمكنه من توفير الدعم اللازم و تحسين بيئة العمل.

من خلال البندين (15/14) و المتعلق ب الهدف من الإتصال داخل المؤسسة.

نلاحظ من خلال البند رقم ( 14 ) : والذي يتعلق بهدف الاتصال داخل المؤسسة لرفع الإنتاجية حيث أجاب المبحوثين بدائما بنسبة 70% وذلك بمعدل 56 مبحوث ومتوسط حسابي 2.70 وهذا راجع إلى أن الاتصال هو عامل حاسم في تحسين الكفاءة و الإنتاجية من خلال تعزيز الروح المعنوية و الابتكار والتواصل الواضح بين الموظفين الذي يجعلهم أكثر تركيزا واندفاعا لتحقيق الأهداف كذلك قد تكون مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تعتمد على نظام المكافآت والحوافز التي ترفع من معنويات العمال مما يدفعهم إلى العمل بكفاءة عالية من أجل زيادة الإنتاجية.

بالإضافة إلى البند (15) و الذي يتعلق بهدف الاتصال داخل المؤسسة في تحسين الكفاءة حيث بلغت درجة الموافقة بمتوسط حسابي 2,70 حيث أجاب المبحوثين بدائما بنسبة 72,5% بمعدل 58 مبحوث وهذا راجع إلى التنسيق عبر التعاون و التواصل الفعال بين الفرق المختلفة لأن التواصل الجيد يعزز بيئة العمل و يقلل من سوء الفهم عبر توفر المعلومات الضرورية بسرعة لضمان أن جميع الموظفين على علم بالأهداف و السياسات و الإجراءات.

البند رقم (16) و المتعلق بهدف الاتصال داخل المؤسسة إلى تحسين العلاقة بين المشرف و العامل حيث أجاب المبحوثين بدائما بمتوسط حسابي 2,65 بنسبة 67,5% بمعدل 54

مبحوث وهذا راجع إلى أن الإتصال الجيد يسمح للمشرف بتقديم التقدير و التشجيع للعاملين فعندما يكون الإتصال مفتوح يعطي الشعور بالأمان للعامل في طرح الأفكار و المشاكل و يشعر المشرف بالقدرة على تقديم الدعم اللازم مما يعزز الثقة المتبادلة .

**البند رقم ( 17 )** و المتعلق بمساهمة الوسائل الاتصالية المعتمدة في المؤسسة من أجل تطويرها حيث بلغت درجة الموافقة و الذين أجابوا دائما بمتوسط حسابي 2,65 و بنسبة 72,5% بمعدل 58 مبحوث وهذا يعني أن مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز لديهم و سائل إتصالية فعالة في تحسين التواصل بين الموظفين و الإدارة و إستعمال وسائل متقدمة مما يعزز روح الفريق و يزيد من الإنتاجية كذلك إستخدام وسائل الإتصال الحديثة لتقديم دورات تدريبية عبر الانترنت يتيح للموظفين تطوير مهاراتهم بإستمرار دون الحاجة إلى التنقل إلى مكان عمل آخر كذلك تساعد في تطوير إستراتيجيات التسويق و العلاقات بين العملاء بطرق مبتكرة و فعالة مما يزيد من ولاء العملاء.

## 2 تحليل و تفسير الفرضية الجزئية الثانية

المحور الثالث : الجدول رقم: 11 بيانات تتعلق بتكنولوجيا المعلومات

الرقم	البند	دائما	أحيانا	ابدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة
18	تنوع استخدامات	52	16	12	2.50	0.746	مرتفع

			15.0	20.0	65.0	%	الوسائل التكنولوجية في مؤسستي كالانترنت	
مرتفع	0.670	2.65	8	18	54	ت	تتنوع استخدامات الوسائل التكنولوجية في مؤسستي كالبريد الالكتروني	19
مرتفع	0.636	2.50	6	28	46	ت	تتنوع استخدامات الوسائل التكنولوجية في مؤسستي كفاكس	20
مرتفع	0.584	2.75	6	8	66	ت	تساعدني استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في تطوير قدراتي	21
مرتفع	0.490	2.75	2	16	62	ت	تساهم التكنولوجيا في رفع أدائي الوظيفي	22
مرتفع	0.711	2.47	10	22	48	ت	يمكنني التحكم في التقنيات الحديثة	23
ضعي ف	0.779	1.47	56	10	14	ت	استغل تكنولوجيا المتوفرة داخل المؤسسة لخدمة أغراض الشخصية	24
مرتفع	0.711	2.50	10	20	50	ت	ساعدت التكنولوجيا	25

			12.5	25.0	62.5	%	في تطوير قدراتي المهنية	
مرتفع	0.536	2.62	2	26	52	ت	تساعدني تكنولوجيا المعلومات في تحسين الإنتاجية (مردودين العمل)	26
			2.5	32.5	65.0	%		
مرتفع	0.435	2.75	0	20	60	ت	تساعدني تكنولوجيا المعلومات في زيادة السرعة في الأداء	27
			0	25.0	75.0	%		
مرتفع	0.530	2.65	0	24	54	ت	تساعدني تكنولوجيا المعلومات في زيادة دقة الأداء	28
			0	30.0	67.5	%		
متوسط	0.847	2.12	24	22	34	ت	تلقيت تدريجا على استخدام التكنولوجيا المستخدمة في بيئتي المهنية	29
			30.0	27.5	42.5	%		
مرتفع	0.586	2.60	4	24	52	ت	يفيدني التدريب في تحسين مهاراتي المهنية	30
			5.0	30.0	65.0	%		
مرتفع	0.373	2.48	المجموع					

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن مستوى درجة رضا المبحوثين في المؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز -تبسة- عن أن هناك اتصال تنظيمي مستخدمة في المؤسسة، حيث تم تحقيق متوسط حسابي 3.72 وانحراف معياري 0.504 والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.4-4.19] حسب المقياس الثلاثي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد كانت تتجه نحو (دائماً)، حيث تم قياس هذا البعد من خلال ( 14) عبارة تميزت كلها بنسب مرتفعة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، وبشكل عام يمكن القول بأن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل المبحوثين على كل فقرات هذا المجال، وهو ما يؤكد أن المبحوثين راضين عن أن هناك اتصال تنظيمي بالمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز - تبسة-، وهذا يرجع إلى أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا في أداء مختلف المهام فيها.

**ومن خلال نتائج هذا الجدول يمكننا تحليل كل بند تحليلًا سوسيولوجيًا:**

من خلال البندين (20/19/18) و المتعلق بالوسائل التكنولوجية المستخدمة في المؤسسة نلاحظ من خلال البند رقم ( 18): والمتعلق باستخدام الأنترنت داخل المؤسسة حيث أجاب المبحوثين بدائماً بنسبة 65% بمعدل 52 مبحوث وبمتوسط حسابي قدر ب 2.50 وهذا راجع إلى مدى اعتماد المؤسسة على التكنولوجيا الرقمية في عملياتها مما يسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز خدمات العملاء وتطوير مهارات الموظفين وحماية البيانات وتحقيق أداء أفضل في المؤسسة .

بالإضافة إلى البند رقم ( 19) و المتعلق باستخدام البريد الإلكتروني في المؤسسة حيث أجاب المبحوثين بدائماً بنسبة 67.5% وبمعدل 54 مبحوث، وهذا راجع أن البريد الإلكتروني وسيلة فعالة للتواصل الداخلي و الخارجي مما يسهل تبادل المعلومات بسرعة و ووضوح

ويمكن للموظفين التواصل مع زملائهم ومديرهم بسهولة مما يعزز من التعاون و يقلل من التأخرات.

بالإضافة إلى البند رقم ( 20): والمتعلق باستخدام الفاكس في المؤسسة حيث أجاب المبحوثين بدائماً بنسبة % 57.5 وبمعدل 46 مبحوث وهذا راجع إلى الثقافة التنظيمية في المؤسسة والاحتياجات العملية والامتثال للقوانين والعادات الراسخة في العمل كذلك قد يكون بسبب إرسال المعلومات الحساسة عبر الفاكس يمكن أن ينظر إليه على انه أكثر أماناً مقارنة بالبريد الإلكتروني الذي يمكن أن يكون عرضة للاختراقات الإلكترونية .

من خلال البندين ( 22/21):و المتعلق بمساعدة استخدام الوسائل التكنولوجية في تطوير القدرات و الرفع من الأداء الوظيفي.

نلاحظ من خلال البند رقم ( 21):و الذي يتعلق باستخدام التكنولوجيا في تطوير القدرات حيث أجاب المبحوثون بدائماً بمتوسط حسابي 2,75 و نسبة 82,5% وهذا راجع أن التكنولوجيا توفر منصات تعليمية تمكن العاملين من تحسين مهاراتهم مثل الاستفادة من الدورات الإلكترونية و التدريب عبر الفيديو لتحسين المعرفة التقنية و المهنية .

بالإضافة إلى البند ( 22): و الذي يتعلق بمساهمة التكنولوجيا في رفع من أداء الوظيفي بمتوسط حسابي 2,75 وقد أجاب المبحوثون بدائماً بنسبة 77,5 % بمعنى أن استخدام الأدوات و التقنيات يمكن من تحسين الأداء الوظيفي بشكل كبير من خلال زيادة الإنتاج و تعزيز المهارات و تحقيق الأهداف بكفاءة أكبر.

البند رقم ( 23): و المتعلق بالتحكم في التقنيات الحديثة بمتوسط حسابي 2,47 حيث أجاب المبحوثون بدائماً بنسبة 60% و هذا راجع إلى التدريب و التطوير المستمر للموظفين و هذا يساعد على البقاء محدثين بأحدث الادوات و التقنيات و يعزز من استخدامها بشكل فعال.

**البند رقم (24):** المتعلق باستغلال التكنولوجيا المتوفرة داخل المؤسسة لخدمة الأغراض الشخصية حيث أجاب المبحوثون بأبدا بنسبة 70% بمتوسط حسابي 1.47 وهذا يدل على الإنضباط و الإلتزام بقواعد العمل و السياسات الداخلية للمؤسسة و كذلك و عي الموظفين بأهمية الحفاظ على أن المعلومات و حماية البيانات الحساسة من الإستخدام الغير مصرح به.

**البند رقم ( 25):** و المتعلق بمساعدة التكنولوجيا على تطوير القدرات المهنية حيث أجاب المبحوثون بدائما بمتوسط حسابي 2,50 و نسبة 62,5% وهذا راجع إلى توفر الأدوات و الموارد اللازمة للتعلم و التواصل و التحليل مما يؤدي إلى تعزيز الأداء و الكفاءة في بيئات العمل المختلفة و يمكن للمهنيين الوصول إلى الدورات التدريبية و الندوات و المواد التعليمية بسهولة مما يسهم في تطوير مهاراتهم ومعرفتهم بشكل مستمر.

**البند رقم ( 26):** و المتعلق بمساعد تكنولوجيا الإتصال في تحسين الإنتاجية وذلك بمتوسط حسابي 2,62 حيث أجاب المبحوثون بدائما بنسبة 65% وهذا راجع إلى أن التكنولوجيا تتيح التعاون لفرق العمل معا بشكل أكثر فعالية بعيدا عن موقعهم الجغرافي وهذا ما يعزز من سرعة إتخاذ القرارات و يزيد من كفاءة العمل الجماعي.

من خلال **البندين ( 28/27):** المتعلق بمساعد تكنولوجيا المعلومات في زيادة سرعة ودقة الأداء.

**البند رقم ( 27):** والمتعلق بمساعدة تكنولوجيا المعلومات في زيادة سرعة الأداء حيث أجاب المبحوثين بنسبة 57.5% وعدد من المبحوثين قدر ب 60 مبحوث و متوسط حسابي 2.75 وهذا يدل على حسن التواصل والوصول السريع للمعلومات والبرمجيات التخصصية التي تستعمل في إدارة أنظمة العلاقات في المؤسسة وبناء قواعد بيانات مركزية يمكن الوصول إليها بسرعة و توفير وقت البحث عن المعلومات الهامة مما يزيد في الحصول على أداء جيد في المؤسسة.

بالإضافة إلى البند (28): و المتعلق بمساعدة تكنولوجيا المعلومات في زيادة دقة الأداء بمتوسط حسابي 2,65 حيث أجاب المبحوثون بدائماً بنسبة 67,5% بمعنى أن التكنولوجيا أن توفر وسائل مبتكرة لمراقبة الأداء و التدقيق و المراجعة للمعلومات و تحسين العمليات و تقليل من الأخطاء و توفير بيانات وموثقة لإتخاذ القرارات.

البند رقم (29): و المتعلق بتلقي تدريب على إستخدام التكنولوجيا في بيئة العمل حيث أجاب المبحوثون بدائماً بنسبة 42,5% و ذلك بمتوسط حسابي 2,12 وهذا يعني حصول العمال على المهارات و المعارف اللازمة لإستخدام الأدوات و التقنيات الحديثة بفعالية و تحسين جودة العمل.

البند رقم (30): و المتعلق بالتدريب تحسين المهنية حيث أجاب المبحوثون دائماً ب 52% بمتوسط حسابي 2,60 وهذا راجع إلى إكتساب معارف جديدة وتطوير مهارات الحالية وتحسين جودة العمل و الخدمات المتقدمة و التكيف مع المتغيرات في بيئة العمل.

### 3 تحليل و تفسير الفرضية العامة

#### المحور الرابع: رقم 12 بيانات متعلقة بالكفاءة المهنية

الرقم	البند	دائماً	أحياناً	أبداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة
31	يتناسب مناصبي في المؤسسة ومستوى المهني	56	16	8	2.60	0.667	مرتفع
		70.0	20.0	10.0			
32	تقوم مؤسستي بتحفيزي	14	54	12	2.02	0.573	متوس

ط			15.0	67.5	17.5	%	ماديا	
متوس	0.655	2.02	16	46	18	ت	تقوم مؤسستي بتحفيزي	33
ط			20.0	57.5	22.5	%	معنويا	
متوس	0.791	2.07	22	30	28	ت	تحصلت في منسبي	34
ط			27.5	37.5	35.0	%	على الترقية عن طريق شهادتي	
مرتفع	0.864	2.25	22	16	42	ت	تحصلت على الترقية في منسبي عن طريق شهادتي	35
			27.5	20.0	52.5	%		
متوس	0.785	1.70	40	24	16	ت	يتم التعيين في مناصب جديدة بمؤسستي عن طريق علاقات شخصية	36
ط			50.0	30.0	20.0	%		
متوس	0.631	2.17	10	46	24	ت	تضع مؤسستي خطط وبرامج لتحسين أدائي	37
ط			12.5	57.5	30.0	%		
مرتفع	0.689	2.32	10	34	36	ت	يخضع جميع العمال بمؤسستي إلى دورات تدريبية وتكوينية	38
			12.5	42.5	45.0	%		
مرتفع	0.548	2.45	2	40	38	ت	تخضع فئة إطارات في مؤسستي إلى دورات تدريبية	39
			2.5	50.0	47.5	%		
مرتفع	0.593	2.45	4	36	40	ت	تخضع فئة أعوان التنفيذ في مؤسستي	40
			5.0	45.0	50.0	%		

							إلى دورات تكوينية	
مرتفع	0.674	2.27	10	38	32	ت	تضع مؤسستي أيام	41
			12.5	47.5	40.0	%	تكوينية لفئة أعوان التحكم	
متوس	0.718	1.80	30	36	14	ت	اشعر بالملل أثناء أداء	42
ط			37.5	45.0	17.5	%	عملي	
متوس	0.753	1.80	32	32	16	ت	أجد نفسي مضطرا	43
ط			40.0	40.0	20.0	%	لإعادة العمل نتيجة الأخطاء المتكررة	
مرتفع	0.376	2.90	2	4	74	ت	الترم بالنظام الداخلي	44
			2.5	5.0	92.5	%	بمؤسستي	
مرتفع	0.461	2.80	2	12	66	ت	أقوم بواجباتي المهنية	45
			2.5	15.0	82.5	%	في الوقت المحدد	
مرتفع	0.623	2.37	6	38	36	ت	أشارك في تقديم أفكار	46
			7.5	47.5	45.0	%	جيدة من شئنها تطوير العمل	
مرتفع	0.674	2.27	10	38	32	ت	بيئة عملي تسمح	47
			12.5	47.5	40.0	%	بتوظيف كامل مؤهلاتي	
مرتفع	0.631	2.57	6	22	52	ت	تحقق مؤسستي	48
			7.5	27.5	65.0	%	مرودية جيدة في العمل بسبب الخبرة	
مرتفع	0.670	2.57	8	18	54	ت	تحقق مؤسستي	49

			10.0	22.5	67.5	%	مرودية جيدة في العمل بسبب تدريجي الجيد	
مرتفع			8	28	44	ت	تحقق مؤسستي	50
	0.673	2.45	10.0	35.0	55.0	%	مرودية جيدة في العمل بسبب التكوين	
مرتفع	0.309	2.29	المجموع					

**البند رقم ( 31):** و المتعلق بتناسب المنصب في المؤسسة و المستوى المهني حيث أجاب أفراد العينة بدائما بنسبة 70% و متوسط حسابي 2,60 وهذا يدل على توافق المعارف و المهارات و الخبرات مع المتطلبات والواجبات الوظيفية كذلك تحقيق الأهداف التنظيمية فتوظيف الشخص المناسب في المكان المناسب يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أعلى ووقت أقل مما يجعل قدرة المؤسسة على المنافسة والنجاح وتقليل الأخطاء المكلفة ويزيد من جودة العمل .

**البند رقم (32/33):** و المتعلق بتنوع الحوافز في المؤسسة .

نلاحظ من خلال **البند (32):** و المتعلق بالحوافز المادية حيث أجابالمبحوثين بأحيانا بنسبة 67.5% بمعدل 54 مبحوث و متوسط حسابي 0,02 وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على هذا النوع من الحوافز من أجل زيادة جاذبية المؤسسة للمرشحين الجدد مما يساعد في جذب المواهب ذات الكفاءة العالية ,كما يمكن أن يزيد الحافز المادي من ولاء الموظفين مما يقلل من احتمالية تركهم للعمل وكذلك رفع الروح المعنوية

**بالإضافة إلى البند ( 33):** و المتعلق بالحوافز المعنوية حيث أجاب المبحوثون أجاب المبحوثين بأحيانا بنسبة 57.5% بمعدل 30 مبحوث و متوسط حسابي 0,02 وهذا يدل على أن مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز وهذا يدل على أن المؤسسة تعترف بجهود الموظفين

وانجازاتهم وشعورهم بالتقدير والأهمية مما يزيد من رضاهم وتحفيزهم وذلك عن طريق تقديم شهادات تقدير وجوائز كالترقيات .

**البند رقم (34):**و الذي يتعلق حول الحصول على المنصب بترقية عن طريق الأقدمية حيث أجاب المبحوثون بأحيانا بنسبة 37,5 % ومتوسط حسابي 2,07 وهذا راجع إلى أن المؤسسة قد تكون في حاجة إلى ترقية الموظفين ذوي مهارات محددة كذلك من أجل تشجيع الموظفين على تطوير مهاراتهم من أجل الحصول على الترقيات وقد يكون يعكس السياسات التنظيمية والثقافية والإدارية.

**البند رقم (35):** و الذي يتعلق بالترقية في المؤسسة على أساس الشهادة حيث أجاب المبحوثين دائما بنسبة 52,5% وبمعدل 42 مبحوث و متوسط حسابي 2,25 وهذا يعني أن مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز تسعى إلى تشجيع الموظفين على اكتساب شهادات و مؤهلات جديدة وتطوير الكفاءات وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة فالترقية على أساس الشهادة تدل على أن المؤسسة تعطي أهمية كبيرة للمؤهلات الأكاديمية كمعيار للترقية

**البند رقم (36/37):**

**نلاحظ من خلال البند ( 36):** والمتعلق بالتعيين في مناصب جديدة عن طريق العلاقات الشخصية حيث أجاب المبحوثين بأبدا بنسبة 50% وبمعدل 40 مبحوث ومتوسط حسابي 1.70 وهذا يدل على الشفافية والعدالة التي تتمتع بها المؤسسة في عمليات التوظيف مما يعني أنها قد تعطي الفرص بناء على الكفاءات والأداء بدلا من العلاقات الشخصية .

**ونلاحظ أيضا البند ( 37):**المتعلق بوضع برامج وخطط لتحسين حيث أجاب المبحوثين بأحيانا بنسبة 57.5% وبعدهد مبحوثين قدر ب 46 مبحوث ومتوسط حسابي 2.17 وهذا يدل على أن المؤسسة قد تكون تعاني من قيود مالية تجعلها غير قادرة على تخصيص

الأموال اللازمة لتنفيذ برامج تدريبية شاملة وقد تكون المؤسسة مشغولة بأولويات أخرى وتجد صعوبة في تخصيص الوقت اللازم لتنفيذ برامج تدريبية .

**البند رقم ( 38):** و الذي تعلق بخضوع جميع العمال في المؤسسة إلى دورات تدريبية وتكوينية حيث أجاب أفراد العينة بدائما بنسبة 50% و متوسط حسابي 2,32 وهذا يدل على أن المؤسسة تستثمر في عمالها وذلك عن طريق الإلتزام بتطوير الموارد البشرية و تحسين أداء العمل بشكل مستدام كذلك لأجل الحصول على زيادة الإنتاجية.

**البند رقم ( 39):**والمتعلق بخضوع فئة الإطارات في المؤسسة لدورات تدريبية حيث أجاب أفراد العينة بدائما بنسبة 47,5% و بمتوسط حسابي 2,45 وهذا راجع إلى ضرورة التدريب لضمان إمتثال الموظفين للمعايير القانونية و التنظيمية كذلك لتحسين جودة العمل و تقليل من الأخطاء و تطوير الموارد البشرية مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية أكبر.

**البند رقم ( 40):**والمتعلق بخضوع فئة أعوان التنفيذ إلى دورات تدريبية حيث أجاب المبحوثون بدائما بنسبة 50 % و بمتوسط حسابي 2,45 وهذا راجع إلى تغيير الأدوات التكنولوجية المستخدمة في العمل وتساعد الدورات التكوينية على تمكين أعوان التنفيذ من إستخدام هذه التكنولوجيا بكفاءة وكذلك تعزيز قدرتهم المهنية وضمان أداء العمل مما يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.

**البند رقم ( 41):**و الذي يتعلق بوضع أيام تكوينية لفئة أعوان التحكم حيث أجاب المبحوثون بأحيانا بنسبة 47,5 % و بمتوسط حسابي 2,27 وهذا راجع إلى ان الأيام التكوينية قد تكون مبرمجة بطريقة تتناسب مع الإحتياجات الفعلية للموارد المتاحة وطبيعة العمل الذي يقوم به أعوان التحكم.

**البند رقم ( 42)** و المتعلق بالشعور بالملل أثناء أداء العمل حيث أجاب المبحوثين بأحيانا بنسبة 45 وبعدهد مبحوثين قدر ب 36 متوسط حسابي 1.80 وهذا راجع إلى الروتين اليومي

وتكرار الأنشطة بدون تحدي أو تغيير كذلك ضغوط العمل والحياة اليومية قد تسبب الإرهاق والملل وتأثير الظروف المحيطة بالشخص مثل البيئة العامة المملة على شعوره بالملل .

**البند رقم ( 43):** و المتعلق الاضطراب بإعادة العمل نتيجة الأخطاء المتكررة في العمل حيث أجاب المبحوثين بأحيانا وأبدا بنسبة 40% بعدد من المبحوثين 32 مبحوث بمتوسط حسابي قدر ب 1.80 وهذا راجع إلى مراجعة ودقة المهام مما يساعد على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها قبل تسليم العمل وتوفر بيئة عمل منظمة وفعالة بالإضافة إلى التزام بالجودة والتميز في الأداء .

**البند رقم ( 44):** و المتعلق بالالتزام بنظام الداخلي للمؤسسة حيث أجاب المبحوثون بدائما بنسبة 92,5 % ومتوسط حسابي 2,90 وهذا يدل على الوحدة داخل المؤسسة و تمسك الموظفين بقيمتها و أهدافها مما يعزز الفعالية على الإنتاج.

**البند رقم ( 45):** و المتعلق بالقيام بالواجبات المهنية في الوقت المحدد حيث أجاب أفراد العينة بدائما بنسبة 82,5 % و بمتوسط حسابي 2,80 وهذا راجع إلى مدى تفاني و مسؤولية الموظفين إتجاه عملهم و إتجاه المؤسسة و يساهم ذلك في تحقيق الأهداف المحددة و تعزيز الكفاءة المهنية للأفراد.

**البند رقم ( 46):** و المتعلق بالمشاركة في تقديم أفكار جديدة من شأنها تطوير العمل حيث أجاب أفراد العينة بأحيانا بنسبة 47,5% وهذا يدل على أن مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز قد تفتح المجال لطرح أفكار جديدة سواء من خلال تطوير منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة و تقديم خدمات مبتكرة وعالية الجودة.

**البند رقم ( 47):** و المتعلق بسماع بيئة العمل على توظيف كامل مؤهلاته حيث أجاب المبحوثين بنسبة 47.5% بمعدل مبحوثين قدر ب 38 و متوسط حسابي ب 2.27 بمعنى هذا قد يكون نتيجة لعوامل متعددة تتعلق بالاحتياجات الحالية للمؤسسة واستراتيجياتها

المستقبلية للتوظيف كذلك ربما يعود إلى التركيز على تلبية الاحتياجات الفورية للعمل دون التزام بتوظيف مهارات معينة بشكل دائم .

**البند رقم ( 48 )** و المتعلق بتحقيق المردودية في المؤسسة ويعتمد على الخبرة المهنية حيث أجاب أفراد العينة بدائما بنسبة 65 % ومتوسط حسابي 2,57 بمعنى ان تحقيق المردودية يتطلب الإستفادة من الخبرات المهنية و ذلك عن طريق إستراتيجيات التسويق و المبيعات و تحسين إدارة الموارد البشرية.

**البند رقم ( 49 )** و المتعلق بتحقيق المؤسسة مردودية جيدة في العمل بسبب تدريب الجيد حيث أجاب المبحوثون بدائما بنسبة 67,5 % بمتوسط حسابي 2,57 وهذا راجع إلى أن التدريب ينعكس بشكل إيجابي على أداء العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز مما يزيد من رضا الموظفين و يحقق التميز التنافسي بفضل قوة عاملة مؤهلة و متطورة.

**البند رقم ( 50 )**:و المتعلق بتحقيق المؤسسة مردودية جيدة في العمل نتيجة للتكوين حيث أجاب المبحوثين بدائما بنسبة 55% وبمعدل أفراد قدر ب 44 ومتوسط حسابي 2.45 وهذا راجع إلى جودة التكوين مما يعزز في فهم التوجيه والتوجه الصحيح لجهودهم في العمل وتحسين أدائهم الفردي والجماعي .

**ثانيا: عرض النتائج العامة للدراسة و تحليلها**

### **1 نتائج الفرضية الجزئية الأولى**

سيتم عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة من أجل معرفة الأثر بين (الاتصال التنظيمي والكفاءة المهنية ) فتأثرالاتصال التنظيمي على الكفاءة المهنية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -تبسة-، حيث لاختبار الفرضية تم الاعتماد

على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (  $Y = ax + b$  ) الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود أثر بين المتغير المستقل الاتصال التنظيمي والمتغير التابع الكفاءة المهنية ، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط (R) عند مستوى دلالة (  $a \leq 0.05$  ) وقد تم حساب معامل التحديد ( $R^2$ ) لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (13): نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى

المتغير	المتغير	ثابت	معامل	معامل	معامل	قيمة	القيمة	مستوى
ت	ير	الانحدار	الانحدار	الارتباط	التحديد	(t)	المحسوبة	الدلالة
المستقل	التابع	( $\beta$ )	ر ( $\alpha$ )	(R)	( $R^2$ )	(F)	(sig)	
الاتصال	الكفاءة	0	,16	4230,	0,	,4	,16	0,00
التنظيم	ة	,531	8	a	179	121	979	b
ي	المهن							
ة	ية							

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

-الفرضية العدمية: لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية حول أثر اتصال تنظيمي على الكفاءة المهنية مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز سون لغاز عند مستوى معنوية (  $a \leq 0.05$  )

-الفرضية البديلة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية حول أثر اتصال تنظيمي على الكفاءة المهنية مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز سون لغاز عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من نتائج تحليل الانحدار البسيط الذي أستخدم في معرفة فيما إذا كان هناك أثر لاتصال تنظيمي على الكفاءة المهنية بالمؤسسة محل الدراسة، وهنا نجد أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لاتصال تنظيمي على الكفاءة المهنية ، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار ( $0.151$ ) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين ( $0.411$ ) ايجابي، وهو ارتباط مرتفع وهذه المعاملات- معامل الانحدار و الارتباط- ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.003$ ) وهذا ما أوضحه اختبار (T) وهذا دليل على أن الكفاءة المهنية تتأثر باتصال تنظيمي بالمؤسسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت ( $0.169$ ) مما يعني أن نسبة ( $16.9\%$ ) من التغيرات في تأثيرات اتصال تنظيمي على الكفاءة المهنية والباقي راجع لعوامل أخرى، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية وعليه تقبل الفرضية البديلة التالية :

" يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية حول أثر اتصال تنظيمي على الكفاءة المهنية مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز سون لغاز عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )"

ويمكن كتابة المعادلة بين اتصال تنظيمي والكفاءة المهنية في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي:  $Y = 0.411x + 0.003$ ، حيث أن:

**X:**الاتصال التنظيمي

**Y:**الكفاءة المهنية

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أثر اتصال تنظيمي على الكفاءة المهنية مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز سون لغاز-تبسة -و هنا يمكن أن نفسر ما اتجه إليه الباحثين بالموافقة حول محوري اتصال تنظيمي والكفاءة المهنية مع عدم وجود فروق

حولها بشكل كبير، وعليه تم التأكد من وجود أثر لاتصال تنظيمي بمختلف أبعادها علالكفاءة المهنية مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز -تيسة.-

ومن هنا نستنتج أن الاتصال التنظيمي يؤثر بشكل ايجابي على الكفاءة المهنية فعندما يكون هناك تنظيم فعال للاتصال داخل المؤسسة يمكن للموظفين تبادل المعلومات بشكل فعال وهذا يسهم في زيادة فهمهم لمتطلبات العمل وتحسين أدائهم ومن ناحية أخرى عدم وجود اتصال تنظيمي جيد قد يؤدي إلى ارتباك واضطراب في أداء الوظائف ويؤثر الاتصال التنظيمي على الكفاءة المهنية من خلال عدة عوامل نذكر منها :

- ✓ توجيه لأهداف وتوضيح الأدوار وتوجيه الموظفين نحو أهداف المؤسسة وفهم دور كل فرد في تحقيقها مما يساهم في تحفيزهم وزيادة كفاءتهم
- ✓ تبادل المعلومات بين أفراد المؤسسة مما يساعدهم على فهم متطلبات العمل واتخاذ القرارات الصحيحة بشكل أسرع وأكثر فعالية
- ✓ بناء العلاقات والتفاعل الجابي بين الموظفين والإدارة مما يسهم في بناء علاقات مهنية قوية تدعم التعاون وتحفز الإنتاجية
- ✓ حل النزاعات والمشاكل في المؤسسة مما يساعد في تجنب توترات العمل وتعزيز بيئة عمل ايجابية تسهم في تحسين الأداء المهني
- ✓ توجيه الملاحظات بشكل بناء وموجه مما يساعدهم على تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم المهنية
- ✓ يعمل الاتصال التنظيمي كأداة لإدارة عمليات التغيير داخل المؤسسة لضمان تكيف الموظفين مع التحولات و التطورات في بيئة العمل
- ✓ تعزيز الشعور بالانتماء إلى المؤسسة وفهمهم لقيمها وثقفتها مما يعزز الالتزام و المساهمة الفعالة في تحقيق أهدافها .

✓ تشجيع التطوير المهني واكتساب المهارات الجديدة مما يعزز تطويرهم المستمر وزيادة كفاءتهم

✓ دعم التوازن بين العمل والحياة الشخصية حيث يمكن للموظف التحدث عن احتياجاتهم الشخصية وتوفير الدعم اللازم مما يساعدهم على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية وبالتالي زيادة كفاءتهم المهنية.

## 2 نتائج الفرضية الجزئية الثانية

سيتم عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة من أجل معرفة الأثر بين (تكنولوجيا المعلومات الكفاءة المهنية) فتأثر تكنولوجيا المعلومات على الكفاءة المهنية بالشركة. -تبسة-، حيثمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز اختبار الفرضية تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (  $Y = ax + b$  ) الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود أثر بين المتغير المستقل تكنولوجيا المعلومات والمتغير التابع الكفاءة المهنية، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط (R) عند مستوى دلالة (  $a \leq 0.05$  ) وقد تم حساب معامل التحديد ( $R^2$ ) لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (14): نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية

المتغير	الم	ثابت	معامل	معامل	معامل	قيمة	القيمة	مستوى
يرات	تغير	الانح	الارتبا	الارتبا	الارتبا	(t)	المح	ى
المس	التا	دار	ط (R)	ط (R)	ط (R)	سوبة	سوبة	الدلالة
تقله	بع	(β)	دار	دار	دار	(F)	(F)	(sig)
			(α)	(α)	(α)			
	الك	0	0	0	0	3,0	9,1	0,0
تكنول	فاعة	,26	,09	325	10	33	99	<sup>b</sup> 30
وجيا	المه	9	4	a	5			
المعلو	نية							
مات								

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

-الفرضية العدمية: لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية حول أثر اتصال تنظيمي على الكفاءة المهنية مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز سون لغاز عند مستوى معنوية ( $a \leq 0.05$ )

-الفرضية البديلة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية حول أثر اتصال تنظيمي على الكفاءة المهنية مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز سون لغاز عند مستوى معنوية ( $a \leq 0.05$ )

يتضح من نتائج تحليل الانحدار البسيط الذي أستخدم في معرفة فيما إذا كان هناك أثر تكنولوجيا المعلومات على الكفاءة المهنية بالمؤسسة محل الدراسة، وهنا نجد أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية أثر تكنولوجيا المعلومات علنا الكفاءة المهنية ، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.151) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين ( 0.411 ) إيجابي، وهو ارتباط مرتفع وهذه المعاملات- معامل الانحدار و الارتباط- ذات دلالة إحصائية عند

مستوى دلالة ( $a \leq 0.003$ ) وهذا ما أوضحه اختبار (T) وهذا دليل على أن الكفاءة المهنية أثر تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.169) مما يعني أن نسبة (16.9%) من التغيرات في أثر تكنولوجيا المعلومات على الكفاءة المهنية والباقي راجع لعوامل أخرى، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية وعليه تقبل الفرضية البديلة التالية: " يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية حول أثر تكنولوجيا المعلومات على الكفاءة المهنية مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز عند مستوى معنوية ( $a \leq 0.05$ )"

ويمكن كتابة المعادلة بين تكنولوجيا المعلومات والكفاءة المهنية في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي:  $Y = 0.411x + 0.003$ ، حيث أن:

**X:** تكنولوجيا المعلومات

**Y:** الكفاءة المهنية

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أثر تكنولوجيا المعلومات على الكفاءة المهنية مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز -تبسة- و هنا يمكن أن نفسر ما اتجه إليه الباحثين بالموافقة حول محوريات أثر تكنولوجيا المعلومات والكفاءة المهنية مع عدم وجود فروق حولها بشكل كبير، وعليه تم التأكد من وجود أثر تكنولوجيا المعلومات بمختلف أبعادها على الكفاءة المهنية مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز -تبسة-.

ومن هنا نستنتج أن تكنولوجيا المعلومات تآثر بشكل إيجابي على الكفاءة المهنية حيث يمكن للموظفين تنفيذ المهام بشكل أكثر فعالية وسرعة وتنظيم الأنشطة بشكل أفضل، والتواصل بفعالية مع الزملاء و العملاء والوصول إلى المعلومات بسهولة وتطوير مهاراتهم من خلال التدريب عبر الانترنت والموارد الرقمية كما تمكنهم التقنيات الحديثة من إدارة الوقت بشكل أفضل وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية .

وتؤثر تكنولوجيا المعلومات على الكفاءة المهنية من خلال عدة طرق :

- ✓ توفير الوقت من خلال تسريع العمليات مثل معالجة البيانات وتبسيط التواصل وتحسين البحث عن المعلومات الضرورية .
- ✓ تحسين التنظيم تساعد الأنظمة والتطبيقات التكنولوجية في تنظيم الأعمال وإدارتها بشكل أفضل مما يسهل على الموظف التركيز على المهام الأساسية و زيادة الكفاءة .
- ✓ تقليل الأخطاء بفضل التحديثات الدورية و التحسينات في البرمجيات والأنظمة , ويمكن تقليل حدوث الأخطاء البشرية والتقليل من فرص الخطأ مما يسهم في زيادة دقة العمل وتحسين الكفاءة.
- ✓ تحسين الاتصال الداخلي و الخارجي داخل المؤسسة ومع العملاء و الشركات مما يعزز التفاعل ويزيد من كفاءة التواصل والتعاون .
- ✓ توفير البيانات و التحليل بشكل فعال مما يمكن الموظفين من اتخاذ القرارات استنادا إلى البيانات والمعلومات الدقيقة .
- ✓ تقديم الدعم الفني وذلك عن طريق توفر تقنيات المعلومات موارد الدعم الفني والتقني التي يحتاجها الموظفون لحل المشاكل التقنية بسرعة.
- ✓ تحسين جودة العمل وتحسين جودة الإنتاج والخدمات عبر تطبيق تقنيات التحليل والمراقبة والتقييم مما يزيد من مستوى الكفاءة المهنية ورضا العملاء .

### ثانيا: نتائج الفرضية الرئيسية

الأثر بين (البيئة التنظيمية و الكفاءة المهنية ) فتأثر البيئة التنظيمية على الكفاءة المهنية مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز -تبسة-، حيث لاختبار الفرضية تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (  $Y = ax + b_1 + b_2$  ) الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود أثر بيرايعد المتغير المستقل البيئة التنظيمية والمتغير التابع الكفاءة المهنية، كما تم الاعتماد

على معامل الارتباط (R) عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) وقد تم حساب معامل التحديد ( $R^2$ ) لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (15): نتائج اختبار الفرضية العامة

المتغير	الم	ثابت	معامل	معامل	معامل	قيمة	القيمة	مستوى
يرات	تغير	الانح	الارتبا	الارتبا	الارتبا	(t)	المح	وى
المس	التا	دار	ط (R)	ط (R)	تحد		سوية	الدلا
تقلة	بع	( $\beta$ )	دار	دار	يد		(F)	لة
			( $\alpha$ )	( $\alpha$ )	( $R^2$ )			(sig)
								(
البيئة	الك	0	0	0	0	3,2	10,	0,
التنظ	فاءة	,43	,19	459	21	02	272	00
يمية	المه	9	0	a	1			b
	نية	0				1,7		
		,16				62		
		0						

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

-الفرضية العدمية: لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية حول أثر البيئة التنظيمية على الكفاءة المهنية مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز سون لغاز عند مستوى معنوية ( $a \leq 0.05$ )

-الفرضية البديلة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية حول أثر البيئة التنظيمية على الكفاءة المهنية مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز سون لغاز عند مستوى معنوية ( $a \leq 0.05$ ) يتضح من نتائج تحليل الانحدار البسيط الذي أستخدم في معرفة فيما إذا كان هناك أثر للبيئة التنظيمية على الكفاءة المهنية بالمؤسسة محل الدراسة، وهنا نجد أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية البيئة التنظيمية على الكفاءة المهنية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار ( $0.151$ ) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين ( $0.411$ ) ايجابي، وهو ارتباط مرتفع وهذه المعاملات- معامل الانحدار و الارتباط- ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.003$ ) وهذا ما أوضحه اختبار (T) وهذا دليل على أن الكفاءة المهنية تتأثر بالبيئة التنظيمية بالمؤسسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت ( $0.169$ ) مما يعني أن نسبة ( $16.9\%$ ) من التغيرات في تأثير البيئة التنظيمية على الكفاءة المهنية والباقي راجع لعوامل أخرى، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية وعليه تقبل الفرضية البديلة التالية:

" يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية حول أثر البيئة التنظيمية على الكفاءة المهنية مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز سون لغاز عند مستوى معنوية ( $a \leq 0.05$ )"

ويمكن كتابة المعادلة بين البيئة التنظيمية والكفاءة المهنية في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي:  $Y = 0.411x + 0.003$ ، حيث أن:

X: البيئة التنظيمية

Y: الكفاءة المهنية

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة تأثير البيئة التنظيمية على الكفاءة المهنية مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز-تبسة - و هنا يمكن أن نفسر ما اتجه إليه المبحوثين بالموافقة حول محوري تأثير البيئة التنظيمية والكفاءة المهنية مع عدم وجود فروق حولها

بشكل كبير ، وعليه تم التأكد من وجود تأثير البيئة التنظيمية بمختلف أبعادها على الكفاءة المهنية مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز -تيسة-

ومن هنا نستنتج أن البيئة التنظيمية لها تأثير ايجابي على الكفاءة المهنية وذلك عن طريق :

- ✓ ثقافة العمل التي تحدد القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تشجع عليها المؤسسة، ويمكن لثقافة العمل الايجابية دعم الابتكار والتعاون وتحفيز الموظفين لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة المهنية.
- ✓ هيكل تنظيمي وذلك عن طريق تحديد الصلاحيات والمسؤوليات وتدفق العمل في المسؤولية أن يكون الهيكل التنظيمي فعال ويسهل التنسيق والتعاون بين الفرق .
- ✓ يؤثر نمط القيادة والمنهجية التي تتبعها الإدارة على مستوى الكفاءة المهنية حيث يمكن للقيادة اللذين يتبنون الاتجاه والتوجيه الصحيحين وتحفيز وتوجيه الموظفين نحو تحقيق الأهداف بشكل أكثر فعالية
- ✓ توفر الموارد اللازمة للموظفين مثل التدريب والمعدات والدعم الفني وهذا يسهم في زيادة مستوى كفاءتهم المهنية وتحسين أدائهم .
- ✓ مرونة وتكيف البيئة التنظيمية مع التغيرات والتحديات التي تساعد الموظفين على التعامل بفعالية مع المواقف المتغيرة مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة المهنية .
- ✓ تقدير الأداء وتوفير ردود فعل بناءة تشجع الموظفين على العمل بجهد أكبر وتحسين أدائهم مما يزيد من الكفاءة والإنتاجية .
- ✓ الاتصال والشفافية حيث يشجع الاتصال المفتوح والشفافية في تعزيز الثقة بين الموظفين و الإدارة وتسهم في تبادل المعلومات بشكل أفضل مما يعزز الكفاءة والفعالية .
- ✓ التحفيز الذي يعمل على تشجيع الموظفين و شعورهم بالحماس والاهتمام بأدائهم مما يساهم في زيادة الكفاءة و الإنتاجية.

✓ الشمولية والتنوع تشجع البيئة التنظيمية على التنوع والتفاعل الإيجابي بين الموظفين والابتكار.

خاتمة

## خاتمة:

ختام ,و يمكن القول بأن البيئة التنظيمية تلعب دورا حاسما في تحسين الكفاءة المهنية للأفراد داخل المؤسسات من خلال تحليل مختلف العوامل المؤثرة على هذه البيئة ، تبين أن هناك العديد من الجوانب التي تسهم في تعزيز الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية . تشمل هذه العوامل الدعم الإداري ، التوجيه الواضح ، فرص التدريب والتطوير المهني بالإضافة إلى ثقافة العمل التعاونية و التحفيزية كما أظهرت الدراسة أن هناك أثر بين البيئة التنظيمية على الكفاءة المهنية حيث أن بيئة العمل الداعمة والايجابية تشجع الموظفين على الابتكار و الإبداع مما ينعكس ايجابيا على نتائج المؤسسة بشكل عام وفي ضوء هذه النتائج توصي الدراسة بضرورة اهتمام المؤسسات بتطوير بيئتها التنظيمية من خلال تبني سياسات تدعم التطور المهني وتوفر بيئة عمل محفزة ومريحة كما ينبغي على الإدارات العليا الاستثمار في برامج تدريبية متقدمة, وتنمية المهارات القيادية لدى الموظفين , مما يعزز من فرص تحسين الأداء العام للمؤسسة . وفي النهاية يبقى تعزيز البيئة التنظيمية أحد أهم الأدوات الإستراتيجية التي يمكن أن تعتمدھا المؤسسات لتحقيق أهدافها وزيادة تنافسها في السوق ولذلك يجب أن تكون جهود تحسين البيئة التنظيمية مستمرة ومتكاملة مع بقية استراتيجيات التطوير المؤسسي لتحقيق التنمية المستدامة والكفاءة المهنية العالية.

# قائمة المصادر والمراجع

باللغة العربية:

الكتب:

1. ابراهيم علي رابعة، اتخاذ القرار، دار الأولى، الأردن، 2015.
2. ابن منظور، لسان العرب، دار المعارف، 2016.
3. أمال علي موسى، النظرية البيروقراطية، ط1، المركز الجامعي، ميله، د س .
4. بشار حزي، الإتصال التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، 2020.
5. بشير العملاق،الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة ،دار اليازوري،عمان، 2009، ص157.
6. بوقطف محمود: التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية ، شهادة ماجستير في علم الاجتماع ، دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة ، 2013-2014 ، ص 75.
7. حسن أحمد طعاني، التدريب مفهومه فعالياته، دار الشروق، ط1، الاردن، 2007.
8. حسن حريم، السلوك التنظيمي، دار حامد، الأردن، عمان، ط 04، 2013.
9. خالد حامد، علم إجتماع التنظيم والعمل، دار الكتاب المعاصر، 2020.
10. خالد زحراح، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين، الجزائر.
11. ساجد رفعت حسين، ثقافة المنظمة الأمني، أسباب تميز العمل الأمني، دار الكتاب، ط 01، 2023، بغداد.
12. سالم يشير شرايدة،الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية ، ط 1 ، دار هناء للنشر والتوزيع ،عمان، 2008.
13. سعد زناد درويش وآخرون،اعداد القيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الاداء الوظيفي في المنظمات الحكومية، جامعة دول العربية، للنشر ،مصر ،2018،ص128.
14. سلاطنية بلقاسم،العلاقات الإنسانية في المؤسسة ،مجلة العلوم الانسانية،الجزائر، 2003.
15. سيد أحمد ورغي أحلام مداني: الكفاءة المهنية للمرشد التربوي بين الواقع والمعمول ،قسم العلوم الاجتماعية،جامعة وهران ، الجزائر.
16. صالح عبد الرضا، رشيد إحسان، دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية، دار المناهج، الأردن، 2015.
17. صالح عبد الرضا، رشيد وإحسان دهش جلاب: الإدارية الإستراتيجية، جامعة القادسية، دار المناهج، 2008.
18. صلاح صالح معمار، التدريب و الأسس والمبادئ ،دار ديولو ،ط1،الاردن، 2010.

19. عبد الباري دره وآخرون، الإدارة الحديثة، المفاهيم والعمليات العربية للخدمات الطلابية، د ن ،عمان، 1994.
20. عبد المجيد ميله، المعلوماتية وشبكات الإتصال الحديثة، 2003.
21. عبد الهادي والي، تاريخ الفكر الاجتماعي، نشر خاص بالمؤلف، جامعة طنطا، 2006.
22. علي فلاح النزعي، عبد الوهاب بريكة، مبادئ الإدارة، 2013، ط 01، دار المناهج.
23. عمر محمد درة، مدخل إلى الإدارة ، ماجستير إدارة الأعمال ،كلية التجارة ،جامعة عين شمس، القاهرة، 2009.
24. غسان قليم اللامي، إدارة التكنولوجيا، مفاهيم ومدخل تقنيات تطبيقات عملية، دار المناهج، بغداد.
25. فاروق عبده فلييه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة ، الأردن، 2012.
26. فاطمة بدر معاذ، نظرية المنظمة، الصباح، الجامعة الافتراضية السورية. .
27. فاطمة غاي: تأثير تكنولوجيا الإعلام والإتصال على إدارة الموارد البشرية، الجزائر، 2021، ص 07.
28. فيصل محمود الشواورة، مبادئ إدارة الأعمال، ط 01، 2013، دار المناهج، ص 102، 103 (بتصرف).
29. ماجد العطية، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، عمان، 2003.
30. مجد الدين أبادي ، القاموس المحيط ، ط 2 ، دار الكتب العلمية ، بيروت ، 2007 .
31. مجيد الكرغي، التخطيط الإستراتيجي، دار المناهج، الأردن، 2010.
32. محمد الفاتح محمود، بشير المغربي ، أصول الإدارة والمنتظم ، دار الجنان ، ط 1 ، الأردن، 2016،
33. محمد الفاتح، محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان، الأردن ، 2012 ، ص 84.
34. محمد بزياد حمدان، البريد الإلكتروني ومؤتمر الفيديو عن بعد، مفاهيم وتقنيات وتربية عن بعد بالانترنت، دار التربية الحديثة،.
35. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية ،دار الوفاء الدنيا، مصر، 2005.
36. محمد عبد الفتاح المصري،التدريب الاداري، دار المناهج ، الاردن، 2009.
37. محمود حسين الوادي ،علي فلاح الزعبي، أساليب البحث العلمي مدخل منهجي تطبيقي ، دار المناهج ، الأردن ، د. س .

38. محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط 3 ، دار وائل ، عمان ، 2005.
39. مرتضى البشير الأمين، الاتصال التنظيمي، دار أمواج ،الأردن،2016 .
40. مسعداوي يوسف ، أساسيات في إدارة المؤسسات ، ط 2، دار هومة ، الجزائر ، 2014.
41. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي والتنظيم، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
42. مصلح أحمد صالح، الشامل قاموس مصطلحات العلوم الإجتماعية ، دار عالم الكتب ، 1999، دون بلد ، .
43. منصور محمد، إسماعيل العريفي، السلوك التنظيمي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، 2013، ص 138 (بتصرف).
44. مهدي حسن، زويلف في إدارة الأفراد، مدخل كمي، دار مجد لاوي، الأردن، 1998.
45. موسى سلامة اللوزي : التنظيم و إجراءات العمل، دار وائل ، ط 2، 2008.
46. نوال عبد الكريم الأشهب، اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها ومراحلها، دار أمجد للنشر، 2015، عمان.
47. ياسر خالد سلامة، الإدارة التربوية أصولها و أسسها العلمية ، دار دجلة ، ط 1 ، الأردن، 2014 .

## 1. الرسائل الجامعية:

1. إبراهيم بختي، الأنترنت وتطبيقاتها في مجال التسويق، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الإقتصادية والتسيير، الجزائر، 2003،
2. أسماء محمد النعيمي ، دور القيادة في التدريب الوظيفي، رسالة ماجستير ،كلية الادارة والاقتصاد ، قطر، 2023.
3. بوعطية جلال الدين، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، 2009، جامعة قسنطينة، .
4. جمال الدين عاشوري، الإتصال التنظيمي والسلامة الصناعية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة ماجستير، 2015، جامعة سطيف، .

5. جناد إبراهيم :الكفاءة المهنية وعلاقتها بأخلاقيات المهنة الصحفية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ،قسم علم الاعلام والاتصال ،كلية العلوم الاجتماعية ، الجزائر ، 2011،.
6. جنيني فاطمة، دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، تحت إشراف لعللي بوكميش، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، تخصص علوم إجتماعية، جامعة أدرار، الجزائر، 2014 .
7. لمين غلوطي، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتأثيرها على تحسين الأداء، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2004،.
8. محمد بن سعد أبو حميد ، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين ، رسالة ماجستير ،إدارة الأعمال ،السعودية ، 2020 .
9. منامي نادية ، واقع الاتصال الداخلي الرسمي اللارسمي بين جمهور الأساتذة الجامعيين ،مذكرة لنيل شهادة ماجستير اتصال في التنظيمات ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،الجزائر، 1997، .
10. مهية زينب، تأثير استخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة على العمليات الإدارية بالمؤسسة، رسالة دكتوراه في الإعلام والاتصال، جامعة تبسة، 2020.

### 3. المجلات العلمية:

1. إبراهيم عباسي الزهيري و آخرون: تحسين الكفاءة المهنية لمعلمين الحلقة الأولى من التعليم الأساسي ، مجلة جامعة القسوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد 9، مجلد 17 ، 2023 .
2. أمال عبيدي، مراد كواشي، الهيكل التنظيمي كمدخل للتمكين في البنوك الجزائرية، مجاميع المعرفة، المجلد 07، العدد 01، الجزائر، 2021.
3. بلحاجي أمنية ، التكوين والتدريب كمدخل لبناء الرأس المال البشري، مجلة التنمية البشرية ، العدد 11 ، 2018، الجزائر.

4. بيان إرشيد، الريادة وإدارة الأعمال، العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، 2021، آخر تحديث، 7 يناير 2023، العدد 3.
5. تمديلي أسماء: دور التمكين في تحسين الكفاءة المهنية للموارد البشرية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، مجلد 9، العدد 4، الجزائر، .
6. حدة متلف، بيئة العمل الداخلية وأثرها على أداء العاملين، مجلة البحوث والدراسات العلمية، العدد 01، المجلد 16، 2022.
7. حسن محمد العفسي، مهد أحمد عتيم: شبكة الأنترنت العالمية واستخدامها في المكتبات ومراكز المعلومات، المؤثر العربي الثامن للمعلومات، منشور القاهرة، مصر، نوفمبر، 1999.
8. خالد بوشارب، مجلة الفكر المتوسطي، جامعة ابن خلدون، الجزائر، العدد الثالث عشر، جانفي، 2018.
9. دحية خالد، علاقة المناخ التنظيمي بالولاء لدى موظفي الإدارات العمومية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 11، العدد 01، 2021.
10. زاهية توام ولطيفة كلاخي: أثر الحوافز المادية والمعنوية في الاداء الوظيفي، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24، العدد 01، 2021.
11. سفيان بوعطيظ، رانيا هادف، العوامل البيئية والتنظيمية والشخصية المؤثرة في تكوين خصائص المناخ التنظيمي، مجلة إيزا للبحوث والدراسات، العدد 3، 2018.
12. سيد أحمد ورغي مداني: الكفاءة المهنية للمرشد التربوي بين الواقع والمعمول، جامعة وهران 2 محمد بن بلة وهران، قسم العلوم الاجتماعية، دس .
13. غادة محمد وآخرون، أثر بيئة العمل الداخلية في تحسين التفكير الإستراتيجي، المعهد العالي للعلوم الإدارية المتقدمة والحاسبات، العدد 03، 2021.
14. فاطمة دريدي، أمال زرفاوي، الإتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مجلة الرؤى للدراسات المعرفية والحضارية، المجلة 07، العدد 02، 2021.

15. القيزي عبد الحفيظ، البيئة التنظيمية وعقلنة الفعل العمالي في ضوء المقاربة السوسبيولوجية، مجلة العلوم الإسلامية والحضارية، العدد 07، 2018،
16. لعمور رميلة، اتجاهات العاملين حول دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإبداع الإداري، مجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، العدد 03، المجلد 03، 2019.
17. لمديلي أسماء: دور التمكين في تحسين الكفاءة المهنية للموارد البشرية ، مجلة أبحاث نفسية وتربوية ، المجلد 09 ، العدد 04 ، جامعة قسنطينة 2 ، الجزائر .
18. لونيس علي، صحراوي عبد الله، ملتقى حول المعاناة في العمل، العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، العدد 01.
19. ندى اسماعيل: أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الجامعة العدد 22.

### 3. مواقع إلكترونية:

1. ابراهيم عسيري، الثقافة التنظيمية، على الموقع [linkedin.com](https://www.linkedin.com)، تاريخ النشر: 18 جانفي 2014، تم الإطلاع عليه على الساعة 23:20.
2. أية الطبر، أنواع القيادة الإدارية، على الموقع [mawdoo3.com](https://www.mawdoo3.com)، تاريخ الاطلاع: 2024 /02/12 على الساعة 18:00.

هلا حقا

الملحق رقم 01: إستمارة الإستمبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

إستمارة مذكرة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

البيئة التنظيمية واثرها على الكفاءة المهنية للعمال المؤسسة

دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز تبسة

تحت إشراف :

د . بوعفان أمينة

أعداد الطالبتين:

1. زمولي رونق

2. بوعبيدة ليديا

نرجو من سيادتكم المحترمة الاجابة على الاسئلة المطروحة بكل دقة وموضوعية  
ونحيطكم علما ان هذه المعلومات سرية و لا تستخدم الا لأغراض علمية

السنة الجامعية

2024 - 2023

المحور الأول: البيانات العامة

- (1) الجنس : ذكر  أنثى
- (2) السن: .....
- (3) المستوى التعليمي : ابتدائي  متوسط  ثانوي   
جامعي  دراسات عليا  معاهد
- (4) الخبرة المهنية :  
أقل من 5 سنوات  من 5 الى 10   
من 11 الى 15  من 15 سنة فما فوق
- (5) التصنيف المهني : اطار  عون تحكم  عون تنفيذ

المحور الثاني: بيانات تتعلق بالاتصال التنظيمي

ضع علامة (x) في المكان المناسب

الرقم	العبارة	دائما	أحيانا	أبدا
6	أجد صعوبة في الاتصال بمشرفي			
7	تصلني المعلومات الخاصة بالعمل من مشرفي بالوقت المناسب			
8	أفهم المعلومات المقدمة من مشرفي بسهولة			
9	أتلقى أوامر العمل من مشرفي المباشر فقط			
10	لأداء مهامي أتلقى التعليمات شفوية			
11	لأداء مهامي أتلقى التعليمات كتابي			
12	اعتمد على الهاتف عند أداء عملي			
13	يتم الإيصال بي وجهها لوجه لأداء مهامي			
14	يهدف الاتصال داخل مؤسستي الى رفع الانتاجية			
15	يهدف الاتصال داخل مؤسستي الى تحسين الكفاءة			
16	يهدف الاتصال داخل مؤسستي الى تحسين العلاقة بيني وبين مشرفي			
17	تساهم الوسائل الاتصالية المعتمدة في مؤسستي في تطويرها			

المحور الثالث : بيانات تتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة داخل المؤسسة

ضع علامة (x) في المكان المناسب

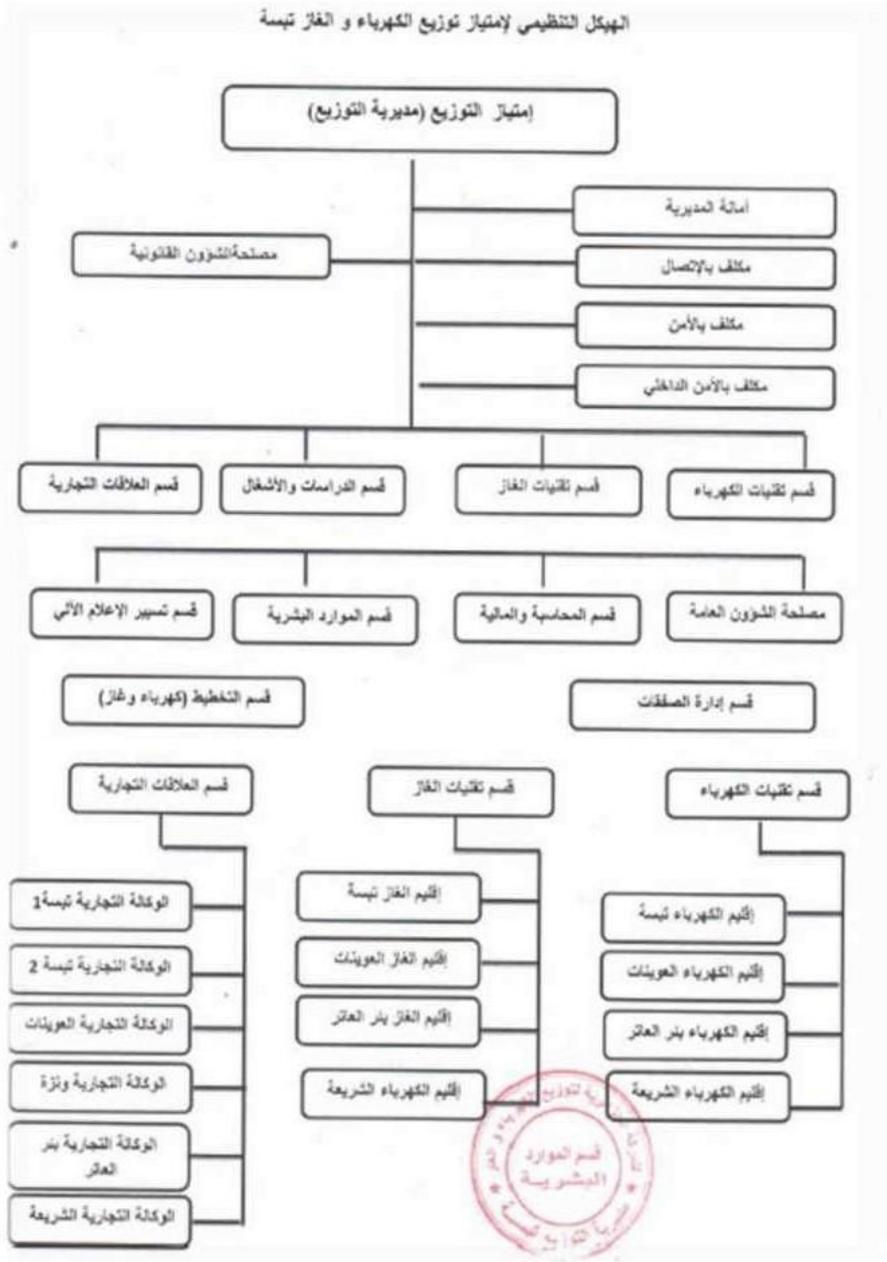
الرقم	العبارة	دائما	أحيانا	أبدا
18	تتنوع استخدامات الوسائل التكنولوجية في مؤسستي كالانترنات			
19	تتنوع استخدامات الوسائل التكنولوجية في مؤسستي كالبريد الالكتروني			
20	تتنوع استخدامات الوسائل التكنولوجية في مؤسستي كالفاكس			
21	يساعدني استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في تطوير قدراتي			
22	تساهم التكنولوجيا في رفع ادائي الوظيفي			
23	يمكنني التحكم في التقنيات الحديثة			
24	استغل التكنولوجيا المتوفرة داخل المؤسسة لخدمة اغراضي الشخصية			
25	ساعدت التكنولوجيا على تطوير قدراتي المهنية			
26	تساعدني تكنولوجيا المعلومات في تحسين الانتاجية (مردودية العمل)			
27	تساعدني تكنولوجيا المعلومات في زيادة السرعة في الاداء			
28	تساعدني تكنولوجيا المعلومات على زيادة دقة الاداء			
29	تلقيت تدريبا على استخدام التكنولوجيا المستخدمة في بيئتي المهنية			
30	يغيدني التدريب في تحسين مهاراتي المهنية			

المحور الرابع : بيانات تتعلق بالكفاءة المهنية

ضع علامة (x) في المكان المناسب

الرقم	العبارة	دائما	أحيانا	أبدا
31	يتناسب منصبي في المؤسسة و مستواي المهني			
32	تقوم مؤسستي بتحفيزي ماديا			
33	تقوم مؤسستي بتحفيزي معنويا			
34	تحصلت في مناصبي على الترقية عن طريق الأقدمية			
35	تحصلت على الترقية في مناصبي عن طريق شهادتي			
36	يتم التعيين في مناصب جديدة بمؤسستي عن طريق علاقات شخصية			
37	تضع مؤسستي خطط وبرامج لتحسين أدائي			
38	يخضع جميع العمال بمؤسستي إلى دورات تدريبية وتكوينية			
39	تخضع فئة الإطارات في مؤسستي إلى دورات تدريبية			
40	تخضع فئة أعوان التنفيذ في مؤسستي إلى دورات تكوينية			
41	تضع مؤسستي أيام تكوينية لفئة أعوان التحكم			
42	أشعر بالملل أثناء أداء عملي			
43	أجد نفسي مضطرا لإعادة العمل نتيجة الأخطاء المتكررة			
44	ألتزم بالنظام الداخلي لمؤسستي			
45	أقوم بواجباتي المهنية في الوقت المحدد			
46	أشارك في تقديم أفكار جديدة من شأنها تطوير العمل			
47	بيئة عملي تسمح لي بتوظيف كامل مؤهلاتي			
48	تحقق مؤسستي مردودية جيدة في العمل بسبب الخبرة			
49	تحقق مؤسستي مردودية جيدة في العمل بسبب تدريبي الجيد			
50	تحقق مؤسستي مردودية جيدة في العمل بسبب التكوين			

## الملحق رقم: 02 الهيكل التنظيمي



الملحق رقم 03: عدد العمال لشهر مارس

TAUX D'ENCADREMENT

GSP	SITUATION AU 31/12/2023	SITUATION AU 30/04/2024
C(M+E)	26,44%	28,19%

REPARTITION DES EFFECTIFS PAR STRUCTURES ET PAR GSP

STRUCTURES	EFFECTIF					
	C.S.SiC.S	C	HM	PM	E	T
STAFF DR	1	3	0	1	0	5
Centre de Distribution	2	0	0	0	0	2
S.SIE	0	1	1	1	54	57
S. Juridique	1	4	0	0	0	5
Div. Finances et Comptabilité	4	6	4	0	0	14
Div. Tech Electricité	2	6	25	6	9	48
Div. Planification Elec /Gaz	2	2	1	0	0	5
Div. Tech Gaz	2	3	3	5	4	17
Div. Etudes et Exéc. Trvx.	1	4	17	1	1	24
Div. Adm. Marché	1	5	8	3	2	19
Div. Gestion Systèmes Informatique	0	1	0	0	0	1
Div. Ressources Humaines	2	4	5	0	0	12
Div. Commerciales	3	7	5	7	3	25
S. Affaires Générales	1	3	4	2	9	19
AG Comm Teb1	1	4	14	3	6	28
AG Comm Teb2	1	6	20	3	9	39
AG Comm El-Aouinet	1	6	10	2	5	24
AG Comm Ouenna	1	3	13	1	5	23
AG Comm Bir El Ater	0	5	14	1	5	25
AG Comm Cherfa	1	5	16	0	10	32
Dist. Elec. TEB	1	3	1	6	25	36
Dist. Elec. El-Aouinet	0	5	0	2	12	19
Dist. Elec. Bir El Ater	1	3	2	4	9	19
Dist. Elec. Cherfa	1	3	2	4	14	24
Dist. Gaz. TEB	0	2	1	2	6	13
Dist. Gaz. El-Aouinet	1	1	2	3	10	16
Dist. Gaz. Bir El Ater	1	0	2	3	13	16
Dist. Gaz. Cherfa	1	0	2	4	6	13
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>95</b>	<b>173</b>	<b>65</b>	<b>219</b>	<b>582</b>

الملحق رقم 04: عدد العمال لشهر أبريل

EMPLOI

GSP	AU 31/12/2023	SITUATION AU 31/03/2024
C(MHE)	28,64%	29,04%

F-REPARTITION DES EFFECTIFS PAR STRUCTURES ET GSP

GSP	EFFECTIF						
	STRUCTURES	C.S.S.C.S	C	HM	PM	E	T
STAFF DR	1	3	8	1	8	5	26
Centre de Distribution	2	0	9	8	0	2	19
S.S.E	0	1	1	1	58	61	61
S. Juridique	1	4	0	0	0	5	10
Div. Finances et Comptabilité	4	8	4	0	0	14	26
Div. Tech Electrob	2	0	25	6	8	4	41
Div. Planification Elec/Gaz	2	1	1	0	0	4	8
Div. Exploitation Gaz	2	3	3	5	4	17	30
Div. Etudes et Calc. Trac	1	4	17	1	1	24	44
Div. Adm Marché	1	5	8	3	2	19	38
Div. Gestion Systèmes Informatique	0	1	8	0	8	1	18
Div. Ressources Humaines	2	4	5	0	8	11	20
Div. Commerciales	3	7	5	7	3	25	40
S. Affaires Générales	1	3	4	2	9	19	38
AG Centre Teboul	1	4	14	3	6	28	56
AG Centre Teboul	1	8	20	3	8	38	70
AG Centre El-Aoumel	1	8	10	2	5	24	46
AG Centre Ouertza	1	3	13	1	3	21	40
AG Centre Bir El Ater	8	5	14	1	5	25	54
AG Centre Chetta	1	5	16	8	10	32	62
Dist. Elec. TEB	1	3	1	8	25	36	64
Dist. Elec. El-Aoumel	0	5	8	2	12	19	37
Dist. Elec. Bir El Ater	1	3	2	4	8	18	36
Dist. Elec. Chetta	1	3	2	4	14	24	48
Dist. Gaz TEB	0	2	1	2	8	13	26
Dist. Gaz El-Aoumel	1	1	2	3	18	17	35
Dist. Gaz Bir El Ater	1	0	2	3	18	18	34
Dist. Gaz Chetta	1	0	2	4	8	15	30
Total	33	64	112	64	217	508	998



الملحق رقم 05: إجمالي عدد العمال

Répartition des effectifs actifs par GSP et Sexe 04/2024

GSP	EFF au 31/12/2023			EFF au 30/04/2024		
	H	F	Total	H	F	Total
C	103	26	129	102	26	128
H M	158	13	171	159	14	173
P M	59	6	65	59	6	65
EXE	211	3	214	212	4	216
TOTAL	531	48	579	532	50	582



## ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر البيئة التنظيمية على الكفاءة المهنية في المؤسسة العمومية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - تبسة - حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على جمع المعطيات والبيانات المتعلقة بالظاهرة الموضوع الدراسة، إضافة إلى استخدام الإستمارة كأداة رئيسية في جمع المعطيات تمثلت في 80 عينة من عمال المؤسسة التي تم تحليلها بالاعتماد على البرنامج الإحصائي ( SPSS27)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية حول أثر اتصال تنظيمي على الكفاءة المهنية
  - يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية حول أثر تكنولوجيا المعلومات على الكفاءة المهنية
  - يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية حول أثر البيئة التنظيمية على الكفاءة المهنية
- الكلمات المفتاحية :** البيئة التنظيمية، الكفاءة المهنية، الاتصال التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات.

## Summary:

The objective of this study was to identify the impact of the regulatory environment on the professional competence of the Public Electricity and Gas Distribution Corporation Sonelgas-Tabbah, which relied on the collection of data and data on the phenomenon under study. In addition to using the form as a key data-gathering tool, 80 samples of the institution's workers were analysed on the basis of the statistical programme (27spss).

- There is a statistically significant positive impact on the impact of organizational communication on professional competence
- There is a statistically significant positive impact on the impact of IT on professionalism
- There is a statistically significant positive impact on the impact of the regulatory environment on professional competence