



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

دور الهيكل التنظيمي في تعزيز الاتصال الداخلي وتحسين بيئة العمل دراسة حالة مديرية
توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز ولاية عين تموشنت

❖ من إعداد الطالبتين :

- بكايي سليمة
- بردان أسماء

❖ أعضاء لجنة المناقشة المكونة من الأساتذة:

- د. نايت إبراهيم بوسعد رئيسا
- د. هندايي محفوظ مشرفا
- د. توزان أحمد ممتحنا

السنة الجامعية: 2025/2026

الاهداء

إلى أمتي الإسلامية العظيمة

إلى هذه الأمة العريقة التي لم ينطفئ وهجها إلى الأمة التي تليق بها العزائم، أهدي هذا الجهد المتواضع، راجية من المولى عز وجل أن يستخدمني لسد ثغر من ثغورك بعلمي وعملي. وأن يكون هذا التخرج بداية لأثر ممتد وخطوة أولى في مسيرة البذل لأجلك.

بكايري سليمة

الاهداء

الحمد لله فالق الأنوار وجاعل الليل والنهار، ثم الصلاة والسلام على سيدنا محمد المختار الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا من دواعي الفخر والاعتزاز أن أهدي ثمره هذا العمل المتواضع إلى أبي وأمي حفظهما الله ورعاهما. أفراد أسرتي وسندي في الدنيا ولا أحصي لهم الفضل، إلى إخوتي، إلى زميلتي في هذا العمل بكائيري سليمة، إلى كل الأصدقاء ورفقاء الدراسة دون استثناء، إلى من أنار لي الطريق في سبيل التحصيل العلمي ولو بقدر يسير من المعرفة. اللهم انفعني بما علمتني وزدني علما.

بردان أسماء

الشكر

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ}

الحمد لله فائق الأنوار، ميسر العسير و متم النعم، والصلاة والسلام على معلم البشرية الخير سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين. إيماننا بأن شكر النعمة مسك ختامها، يسعدني أن أرفع أولى كلمات الشكر خالصة للمولى عز وجل الذي وفقني وأعاني على إتمام هذه المذكرة. ثم إلى أصحاب الفضل الأكبر، والدي العزيزين، حفظهما الله ورعاها وجزاهما عني خير الجزاء، والشكر موصل لأسرتي وكل من دعمني بكلمة طيبة أو دعاء يظهر الغيب.

كما يطيب لي أن أخص بفيض الشكر وعظيم الامتنان أستاذي المشرف الفاضل الدكتور هنداوي محفوظ، الذي لم يكن مجرد مشرف أكاديمي، بل كان موجهاً حكيماً أتقدم إليه بالشكر الجزيل على نصحه، وسعة ورحابة صدره، ودعاه اللامحدود الذي أنار لنا عتمة الطريق، فجزاه الله عنا وعن العلم خير الجزاء، وجعل جهده ومساندته لنا في ميزان حسناته، سائلة المولى عز وجل أن يمتعه بالصحة والعافية ويزيده رفعة وعلماً.

ويسرني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الموقرة، على تفضلهم بقبول تقويم هذا العمل وتصويبه بأرائهم السديدة. كما أتوجه بعبارة التقدير إلى كافة موظفي وعمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز لولاية عين تموشنت على حسن تعاونهم وتسهيلهم لمهامنا في جمع المادة العلمية. فما كان من توفيق فمن الله وحده، وما كان من تقصير فمن عجز البشر، نسألك اللهم علماً نافعا، وأثراً باقياً.

الملخص:

في ظل التحولات الاقتصادية والتنافسية التي تشهدها المؤسسات الخدمية الحديثة، أضحت البحث عن آليات رفع كفاءة الأداء الداخلي وتطوير بيئة العمل توجهها استراتيجيا حتميا. وتبرز أهمية الهياكل التنظيمية كأداة جوهرية تسهم في رسم حدود الصلاحيات والمسؤوليات، وتوجيه تدفق البيانات والمعلومات. من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور الهيكل التنظيمي باعتباره متغيرا مستقلا في تعزيز الاتصال الداخلي وتحسين بيئة العمل كمتغيرين تابعين.

هدفت الدراسة إلى إبراز دور ابعاد الهيكل التنظيمي (المركزية، الرسمية، التعقيد) في تعزيز الاتصال الداخلي وتحسين بيئة العمل. ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم وتوزيع الاستبيان على عينة شملت (50) موظفاً ب مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عين تموشنت، وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS ، توصلنا للنتائج التالية: زيادة درجة المركزية والرسمية تأديان الى بطئ في عملية الاتصال بينما ساهم التعقيد الافقي الخاص بالتخصص الوظيفي في الرفع من جودة الاتصال. كما ساهم الهيكل في تحسين جودة بيئة العمل والتقليل من الغموض الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: الهيكل التنظيمي، الاتصال الداخلي، بيئة العمل، مؤسسة سونلغاز، عين تموشنت.

In light of the economic transformations and competitiveness witnessed by modern service institutions, the search for mechanisms to enhance internal performance and improve the work environment has become an inevitable strategic direction. Organizational structures are of paramount importance as a fundamental tool that contributes to defining the boundaries of authority and responsibilities, and directing the flow of data and information. From this perspective, this study aims to highlight the role of organizational structure as an independent variable in enhancing internal communication and improving the work environment as dependent variables. The study aimed to demonstrate the role of the dimensions of organizational structure (centralization, formality, and complexity) in enhancing internal communication and improving the work environment. To achieve the study's objectives and test its hypotheses, the descriptive-analytical approach was adopted, and a questionnaire was distributed Based on a sample of (50) employees at the Electricity and Gas Distribution Directorate (Sonelgaz) in the Wilaya of Ain Temouchent, analyzed using SPSS software, we obtained the following results: Increased centralization and formality lead to slower communication processes, while horizontal complexity related to job specialization contributes to improving communication quality. The organizational structure also contributes to improving the quality of the work environment and reducing ambiguity.

We arrived at the following conclusions: Increased centralization and formality led to slower communication, while horizontal complexity within job specialization contributed to improved communication quality. The organizational structure also contributed to a better work environment and reduced job ambiguity.

Keywords: Organizational structure, internal communication, work environment, Sonelgaz Corporation, Ain Temouchent.

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
26	مقياس سلم ليكرت الخماسي	01
27	درجات توزيع قيم المتوسط الحسابي	02
27	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق خاصية النوع الاجتماعي	03
28	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق خاصية الفئة العمرية	04
30	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق خاصية المؤهل التعليمي	05
31	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق خاصية المنصب الوظيفي	06
32	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق خاصية الخبرة	07
34	اختبار أداة القياس (ألفا كرونباخ)	08
35	نتائج استجابات أفراد العينة لبعد المركزية	09
36	نتائج استجابات أفراد العينة الرسمية	10
36	نتائج استجابات أفراد العينة التعقيد	11
37	نتائج استجابات أفراد العينة لمحور الاتصال الداخلي	12
38	نتائج استجابات أفراد العينة لمحور بيئة العمل	13
40	العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة	14
41	نتائج تحليل اختبار أثر الهيكل التنظيمي على الاتصال الداخلي	15
42	نتائج تحليل اختبار أثر بعد المركزية على الاتصال الداخلي	16
43	نتائج تحليل اختبار أثر بعد الرسمية على الاتصال الداخلي	17
44	نتائج تحليل اختبار أثر بعد التعقيد على الاتصال الداخلي	18
45	نتائج تحليل اختبار أثر الهيكل التنظيمي على بيئة العمل	19
46	نتائج تحليل اختبار التباين المتعدد Manova	20

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
01	نموذج الدراسة	7
02	الهيكل التنظيمي لمدرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز ولاية عين تموشنت	22
03	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق خاصية النوع الاجتماعي	28
04	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق خاصية الفئة العمرية	29
05	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق خاصية المؤهل التعليمي	30
06	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق خاصية المنصب الوظيفي	31
07	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق خاصية الخبرة	33

قائمة الملاحق:

الصفحة	اسم الملحق	رقم الملحق
58	مخرجات برنامج SPSS	01
62	الاستبيان	02

قائمة المحتويات:

أ.....	الاهداء.....
ج.....	الشكر.....
د.....	الملخص:.....
ه.....	قائمة الجداول:.....
و.....	قائمة الأشكال:.....
ز.....	قائمة الملاحق:.....
ح.....	قائمة المحتويات:.....
1.....	مقدمة.....
2.....	1.1. إشكالية الدراسة:.....
2.....	2.1. فرضيات الدراسة:.....
3.....	3.1. أهمية الدراسة:.....
3.....	4.1. أهداف الدراسة:.....
4.....	5.1. أسباب اختيار الموضوع:.....
4.....	6.1. منهج الدراسة:.....
4.....	7.1. حدود الدراسة:.....
5.....	8.1. الدراسات السابقة:.....
6.....	9.1. هيكل الدراسة:.....
7.....	10.1. نموذج الدراسة:.....

الفصل الأول

الإطار النظري للدراس

9	تمهيد:
10	2. ماهية الهيكل التنظيمي.
10	1.2 مفهوم الهيكل التنظيمي:
10	2.2 أهمية الهيكل التنظيمي:
11	3.2 أبعاد الهيكل التنظيمي:
11	4.2 مكونات الهيكل التنظيمي:
12	3. الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي.
12	1.3 مفهوم الاتصال الداخلي:
13	2.3 أهمية الاتصال الداخلي:
13	3.3 أنواع الاتصال الداخلي:
14	4.3 أساليب الاتصال الداخلي:
15	4. الإطار النظري لبيئة العمل:
15	1.4 مفهوم بيئة العمل:
15	2.4 أبعاد بيئة العمل:
16	3.4 أنواع بيئة العمل:
18	خلاصة الفصل الأول:

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي للدراسة

20	تمهيد:
21	5. نبذة عن شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب سونلغاز لولاية عين تموشنت.
21	1.5. التقديم بشركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب سونلغاز لولاية عين تموشنت:
22	2.5. مهام مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت:

22	3.5. أهداف مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت:
24	4.5. تحليل الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لعين تموشنت:
25	6. منهجية الدراسة الميدانية:
25	1.6. مصادر جمع المعلومات:
26	2.6. مجتمع وعينة الدراسة:
26	3.6. أساليب المعالجة الإحصائية.
27	4.6. مقياس أداة القياس:
28	5.6. عرض النتائج وتحليلها.
47	6.6. مناقشة النتائج.
50	خلاصة الفصل الثاني:
52	7. خاتمة
52	1.7. نتائج الدراسة:
52	2.7. التوصيات:
53	قائمة المراجع
57	الملاحق

مقدمة

تخوض المؤسسات المعاصرة في القرن الحادي والعشرين غمار بيئة أعمال شديدة الديناميكية، تتسم بالتحول الرقمي المتسارع، والمنافسة الشرسة، والتقلبات الاقتصادية المستمرة. في ظل هذه التحديات لم يعد نجاح المؤسسات واستدامتها مرهونا فقط بحجم أصولها الرأسمالية أو جودة منتجاتها، بل أصبح يرتكز بشكل أساسي على كفاءة بنائها الداخلي وقدرتها على إدارة مواردها البشرية والمعرفية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية. من هذا المنطلق، يبرز الهيكل التنظيمي كأحد أهم المرتكزات الإدارية والمحددات الرئيسية التي تشكل واقع الممارسات الداخلية في أي مؤسسة، لاسيما وأنه الأداة الفاعلة في تعزيز الاتصال الداخلي وتحسين بيئة العمل.

يمثل الهيكل التنظيمي المخطط التوجيهي والعمود الفقري للمؤسسة، فهو الذي يحدد ملامح البناء الإداري، ويرسم خطوط السلطة، ويوزع الأدوار والمسؤوليات، ويحدد قنوات التفاعل الرسمية بين مختلف المستويات والأقسام. إن الأهمية البالغة للهيكل التنظيمي لا تقتصر على تنظيم العمليات فحسب، بل تمتد لتكون المؤثر الأكبر في صياغة جودة وشكل العلاقات الإنسانية والمهنية داخل المؤسسة، ومن ثم تحديد مدى نجاح أو فشل المنظومة الاتصالية والمناخ المهني السائد.

من جهة يلعب الهيكل التنظيمي دورا حاسما في تعزيز نظام الاتصال الداخلي وتفعيله، إذ أن تبني هيكل تنظيمي مرن، واضح، بعيد عن البيروقراطية المعقدة، يعد الشرط الأساسي لضمان التدفق السلس والسريع للمعلومات في كافة الاتجاهات (العمودية والأفقية). فالإشاعة والغموض والاختناقات الاتصالية هي نتاج حتمي لهياكل تنظيمية مترهلة أو غير واضحة. وبالتالي، فإن الهيكل التنظيمي المحكم هو الذي يمهّد الطريق لتدفق اتصالي حر يضمن نقل الرؤية الاستراتيجية إلى القواعد العملية، وفي المقابل يتيح رفع التغذية الراجعة والابتكارات إلى الإدارة العليا، مما يبيّن مناخا من الشفافية والثقة المتبادلة.

ومن جهة ثانية، ينعكس تصميم الهيكل التنظيمي بشكل مباشر على تحسين بيئة العمل بمفهومها الشامل فالهيكل الذي يتسم بالوضوح في الصلاحيات والمسؤوليات يساهم في تقليل حدة الصراع التنظيمي، ويحد من ظاهرة تداخل الاختصاصات التي تسبب التوتر والقلق للموظفين. إن توفير هيكل تنظيمي متوازن يدعم قنوات الاتصال يفرز بالضرورة بيئة عمل صحية، إيجابية، ومحفزة، تشكل خط الدفاع الأول للمؤسسة للحد من ظواهر الاحتراق الوظيفي والتسرب العمالي، وتدفع بالموظفين نحو رفع مستويات أدائهم ورضاهم الوظيفي.

وانطلاقا من هذا، أجريت هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور الهيكل التنظيمي في تعزيز الاتصال الداخلي وتحسين بيئة العمل بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بولاية عين تموشنت، حيث تهدف الدراسة إلى تبيان مدى اعتماد المؤسسة على هيكلية تنظيمية مرنة وواضحة، وتأثيرها على انسيابية التدفقات الاتصالية وتوفير بيئة عمل محفزة ومستقرة للعاملين. ولتحقيق ذلك، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الموضوع، واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة شملت موظفي وإطارات المديرية لضمان تنوع الآراء وشمولية النتائج.

وقد تمت معالجة البيانات المجمعة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS 31، حيث تم اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الهيكل التنظيمي وتفعيل قنوات الاتصال الداخلي والارتقاء ببيئة العمل، وخلصت الدراسة في شقها الميداني إلى أن الاستثمار في تطوير الهياكل التنظيمية وتحديثها، يعد ضرورة استراتيجية للرفع من كفاءة الاتصال الداخلي وتحسين المناخ المهني، خاصة في ظل التحديات الخدمية والتقنية التي تفرضها طبيعة قطاع الطاقة المتغيرة. وبناء على ذلك، تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين، الفصل الأول يتناول الإطار النظري للمتغيرات، بينما الفصل الثاني متعلق بالدراسة الميدانية وتحليل النتائج ومناقشتها.

1.1. إشكالية الدراسة:

اعتمادا على ما سبق تم صياغة إشكالية دراستنا على النحو التالي:

❖ ما هو دور الهيكل التنظيمي في تعزيز الاتصال الداخلي وتحسين بيئة العمل بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بولاية

عين تموشنت؟

الأسئلة الفرعية للدراسة :

يتفرع عن السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي كالآتي :

✓ ما المقصود بالهيكل التنظيمي، وماهي أهم أبعاده؟

✓ هل يساهم الهيكل التنظيمي في تعزيز الاتصال الداخلي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز لولاية عين تموشنت؟

✓ هل يساهم الهيكل التنظيمي في تحسين بيئة العمل بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز لولاية عين تموشنت؟

2.1 فرضيات الدراسة:

قصد حل ومعالجة الإشكالية المطروحة والاجابة على الأسئلة الفرعية تم صياغة الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

- للهيكل التنظيمي أثر ايجابي في تعزيز الاتصال الداخلي لدى مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز لولاية عين تموشنت.

الفرضيات الفرعية:

تتفرع من الفرضية الرئيسية الأولى فرضيات فرعية وهي كالتالي:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر إيجابي لبعد المركزية على الاتصال الداخلي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز لولاية عين تموشنت.
- الفرضية الفرعية الثانية: زيادة درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي تؤثر على تعزيز الاتصال الداخلي لدى مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز لولاية عين تموشنت.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يساهم بعد التعقيد في تحسين الاتصال الداخلي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز لولاية عين تموشنت.

الفرضية الرئيسية الثانية:

- يؤثر الهيكل التنظيمي بشكل إيجابي في تحسين بيئة العمل لدى مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز لولاية عين تموشنت.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

- يوجد أثر إيجابي للهيكل التنظيمي على الاتصال الداخلي وتحسين بيئة العمل.

3.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في مجموعة من النقاط نذكر منها:

- الأهمية البالغة التي يحظى بها الهيكل التنظيمي لدى المؤسسات .
- الاهتمام والتركيز على كلا من بيئة العمل والاتصال الداخلي داخل المؤسسات سعيا في تحسينهم وتعزيزهم لضمان سيورة المؤسسة .
- كون الموضوع يعد ميزة تنافسية للمؤسسة .
- معرفة توجهات الموظفين .

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة لإبراز جملة من الأهداف نوجزها كآتي :

- إبراز الدور الذي يلعبه الهيكل التنظيمي في تعزيز الاتصال الداخلي تحسين بيئة العمل داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز لولاية عين تموشنت .
- إظهار العلاقة التي تربط بين الهيكل التنظيمي وكلا من الاتصال الداخلي وبيئة العمل .

- معرفة مدى تأثير الهيكل التنظيمي على الاتصال الداخلي وبيئة العمل في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز لولاية عين تموشنت .

- إبراز مدى أهمية الهيكل التنظيمي في المؤسسات.

5.1 أسباب اختيار الموضوع:

♦ الأسباب الشخصية:

- علاقة الموضوع بمجال التخصص (إدارة أعمال).

- الاهتمام الشخصي بموضوع دور الهيكل التنظيمي في تعزيز الاتصال الداخلي وتحسين بيئة العمل لأهميته البالغة.

♦ الأسباب الموضوعية:

- الرغبة في الوقوف على مدى كفاءة الهيكل التنظيمي المتبنى .

- الرغبة في تحديد مدى مرونة وملاءمة الهيكل التنظيمي لمتطلبات بيئة العمل.

6.1 منهج الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري، لعرض مختلف المفاهيم والمعلومات المتعلقة بالهيكل التنظيمي والاتصال الداخلي وبيئة العمل، من خلال الاعتماد على مجموعة من المصادر والمراجع التي عاجلت المتغيرات من كتب وأبحاث ومقالات ومجلات وغيرها.

أما الجانب التطبيقي في الدراسة فقد اعتمدنا على المنهج التحليلي، حيث توجهنا إلى تحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان، والذي تم توزيعه على جملة من الأفراد الذين تربطهم علاقة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز لولاية عين تموشنت، وقد استخدمنا برنامج الحزم الإحصائية SPSS 31 في تحليل البيانات واختبار الفرضيات واستخلاص النتائج.

7.1 حدود الدراسة:

بهدف الوصول إلى النتائج النهائية لموضوع الدراسة، تم وضع حدود للإشكالية، وتمثلت هذه الحدود في:

الحدود المكانية: قمنا بإجراء الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز لولاية عين تموشنت.

الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة خلال السنة الدراسية 2025/2026، وبالتحديد في الفترة الممتدة من 21 ديسمبر إلى غاية 27 ديسمبر 2025.

الحدود البشرية: تمثلت في موظفي وعمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بولاية عين تموشنت.

8.1 الدراسات السابقة:

بينت الدراسة الأولى لـ (عاشور أسماء، 2021) مذكرة ماستر في علوم التسيير بعنوان "أثر خصائص الهيكل التنظيمي في فعالية الاتصال الإداري - دراسة حالة مؤسسة نفطال المدية -، جامعة يحيى فارس بولاية المدية، على وجود علاقة طردية بين الهيكل التنظيمي وفعالية الاتصال، كما أظهرت نتائجها أن بساطة الهيكل هي المفتاح للتطور. بينما الدراسة الثانية لـ (Mme.OUALI Lynda, HADDAD Lounes, Le rôle de la communication interne au sein d'un établissement public cas DTA de tizi-ouzou, 2023) تطرقت لمدى الأهمية البالغة لفعالية الاتصال داخل المنظمة وأهمية التوجه نحو تسطيح الهرم الإداري (تقليص المستويات الإدارية) ما يتيح التدفق السريع للمعلومات وتعزز من دقة الرسالة وصحتها. وترى الدراسة الثالثة لـ (ميسرة خليل ادريس محمد، 2025) أثر نظم المعلومات الإدارية في تحقيق الفاعلية التنظيمية دراسة حالة قطاع الخدمات في السودان، أن قطاع الخدمات المعني بالدراسة يمتلك بالفعل البنية التحتية البرمجية أو التقنية لنظم المعلومات الإدارية، إلا أنه يعاني من تشتت هيكلي وتنظيمي. فوجود هذه النظم بمسميات مختلفة وعملها بشكل "منفرد" يعكس غياب رؤية مركزية موحدة لدمج هذه الأنظمة تحت مظلة إدارية واحدة. بينما توصلت الدراسة الرابعة لـ (AOUADJ Imene khadidja, Impact de la communication interne sure l'engagement organisationnel cas: NAFTAL ALGÉRIE, 2023) إلى أن الاتصال الداخلي يعد مكوناً جوهرياً وأساسياً في إدارة المنظمات، بحيث يساهم في زيادة فعالية الموظفين، وبالمقابل فإن أي عجز أو نقص في الاتصال يؤدي إلى تثبيط عزيمة الموظفين (تدني دافعيتهم). الدراسة الخامسة لـ (AKSAS Zohra, 2020, L'IMPACT DE LA COMMUNICATION INTERNE SUR LA PERFORMANCE SOCIALE DES ENTREPRISES CAS: ATM MOBILIS) أكدت على أنه لا يوجد أي أثر للاتصال الداخلي على الإنتاجية الفردية، وذلك عائد إلى عوامل تؤثر في الإنتاجية الفردية كما أوضحت أن الاتصال الداخلي يؤثر إيجاباً على المناخ الاجتماعي، والتدريب، ومعدل الغياب، ومعدل دوران العمالة، ما يعني أن الاتصال الداخلي يؤثر إيجاباً على الأداء الاجتماعي لشركة "موبيليس" (Mobilis). وتأتي الفرضية السادسة: (Madame TOUATI Leyla, 2022, Impact de la communication interne sur la motivation des salariés) تخلصت دراستها إلى أن قنوات الاتصال الداخلي تحفز الموظف في المؤسسات الاقتصادية العمومية (التابعة للدولة) في مدينة وهران بدرجة كبيرة. كما يميل الموظفون إلى امتلاك روح معنوية أعلى ويكونون أكثر تحفيزاً في العمل إذا وضعت تحت تصرفهم وسائل اتصال داخلي جيدة، مثل الاتصال اللفظي (الشفهي)، والاتصال الكتابي، والاتصال البصري والإلكتروني. وحقيقة، فإن القنوات الفعالة في نقل المعلومات، وكذلك القنوات السهلة والعملية في الاستخدام، تكون فعالة من حيث نقل المعلومة الواضحة، وسلسلة وعملية من حيث استعمالها. ثم الدراسة السابعة الخاصة ببيئة العمل لـ (أحمد

بونقيب، 2019، أهمية بيئة العمل السعيدة في تحسين الأداء التنظيمي دراسة تحليلية لافضل أماكن العمل في العالم لعام 2018) توفر بيئة العمل سعيدة لدى المؤسسات نتيجة امتلاكها لثقافة قوية مبنية على العدل، الاحترام، والتواصل الجيد، والابتعاد عن اللوم والسخرية والنقد، تفادي التمييز، والاهتمام بتطوراتهم واحوالهم الشخصية والاستماع لمقترحاتهم. بينما آخر دراسة لـ (حمزة العلوي، 2025، اثر بيئة العمل في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة نفضال فرع ولاية سكيكدة)، تبرز لنا أن هناك عالقة إيجابية فيما بين بيئة العمل والأداء الوظيفي، وهو ما اتفق عليه الموظفون بشركة نفضال فرع ولاية سكيكدة، فحسب منظورهم تعتبر بيئة العمل المادية مهمة جدا لانها توفر لهم الادوات والوسائل، وتحافظ عليهم من وقوع الحوادث أو التعرض إلى الامراض، وهي مهمة جدا في الحفاظ على البعد الفيزيائي لاداء العمال. وأيضا الاهتمام بالتدريب من أجل الحفاظ على المهارات وتطويرها، واكتساب مهارات جديدة، تجعل من الموظفين دائما مستعدين لأي تغيرات تحدث.

بالمقارنة مع الأدبيات السابقة، ركزت الدراسات المرجعية (مثل دراسات عاشور، أقصاص، عواج، وتواي) على وجود أثر إيجابي للهيكل التنظيمي على الاتصال الداخلي وبيئة العمل كما اكدت على ضرورة تبسيط الهيكل التنظيمي لرفع جودة الاتصال، مع تطبيقها على بيئات خدمية وإدارية نمطية. في المقابل، تبرز خصوصية دراستنا الميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز لولاية عين تموشنت في تبنيها لنموذج يربط الهيكل بالاتصال الداخلي وجودة بيئة العمل، وتميزت بالجرأة العلمية في رفض الفرضيات التقليدية (المركزية والرسمية) كعوائق بيروقراطية ميدانية تعطل تدفق المعلومات، مع إثبات أن التعقيد الأفقي والتخصص الدقيق يمثل ميزة إيجابية تخلق لغة تواصل تقنية موحدة بين مصالح الكهرباء والغاز، مما يساهم بشكل مباشر في إزالة الغموض الوظيفي ورفض النزاعات التنظيمية داخل المؤسسة.

9.1 هيكل الدراسة:

قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي، وكل فصل منهما مقسم على النحو التالي :

♦ الفصل الأول:

الفصل النظري للدراسة، ويشمل المتغيرات الهيكل التنظيمي، الاتصال الداخلي، بيئة العمل، وقد تم تقسيمه إلى ما يلي :الجزء الأول المتمثل في الهيكل التنظيمي مع ذكر مفهومه وأهميته وأبعاده ومكوناته، الجزء الثاني خاص بالاتصال الداخلي مستعرضين مفهومه مع أهميته والأنواع وكذا أساليب الاتصال الداخلي، الجزء الثالث متعلق ببيئة العمل ذكرنا مفهومها وأبعادها وآخر عنصر أنواع بيئة العمل.

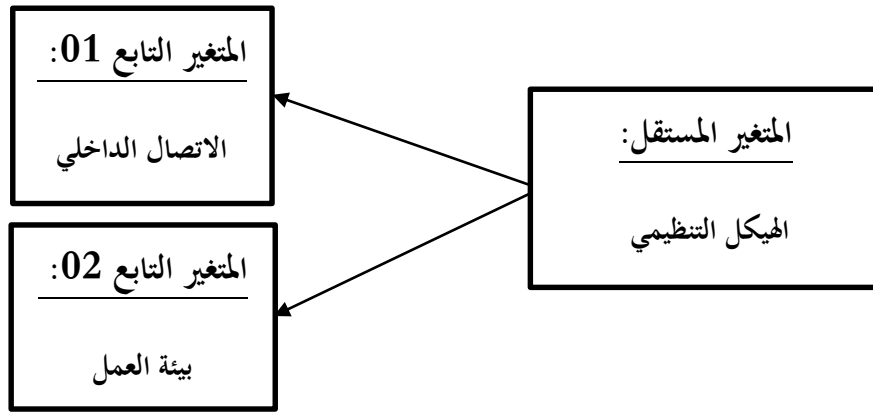
♦ الفصل الثاني:

الفصل التطبيقي للدراسة، والذي قمنا فيه بإسقاط ما تطرقنا إليه في الجانب النظري على أرض الواقع، من خلال دراسة ميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بولاية عين تموشنت وقد تضمن هذا الفصل جزئين تمثل الجزء الأول في تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، وتمثل الجزء الثاني في الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

10.1 نموذج الدراسة:

بناءا على إشكالية الدراسة، قمنا بطرح نموذج لتمثيل العلاقة بين متغيرات الدراسة، الهيكل التنظيمي، الاتصال الداخلي، بيئة العمل على الشكل التالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

تشكل الأدبيات النظرية والمفاهيمية الحجر الأساس لأي دراسة علمية. وفي هذا السياق يأتي هذا الفصل الأول ليسلط الضوء على الإطار النظري لثلاثة ركائز أساسية في الفكر الإداري المعاصر: الهيكل التنظيمي، الاتصال الداخلي، وبيئة العمل. ينطلق الفصل في جزئه الأول من تشريح مفهوم "الهيكل التنظيمي" باعتباره البناء الهيكلي والعمود الفقري الذي يحدد قنوات السلطة، المسؤوليات، والمهام عبر أبعاده الجوهرية المتمثلة في المركزية، الرسمية، والتعقيد مع تحديد مكوناته، لينتقل في جزئه الثاني إلى "الاتصال الداخلي" بوصفه الشريان الحيوي المغذي للتفاعل والتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية بذكر مفهومه، أهميته، أنواعه، واساليبه. وصولاً في جزئه الثالث إلى استعراض "بيئة العمل" بمفهومها، وابعادها وصولاً لأنواعها.

2. ماهية الهيكل التنظيمي.

يشكل الهيكل التنظيمي الحجر الأساس الذي تبنى عليه كافة الأنشطة والعمليات الإدارية في أي مؤسسة، بناءً على هذه الأهمية البالغة، يتركز هذا العنصر على تقديم مفهوم الهيكل التنظيمي وتبيان مدى أهميته كما سنتناول أبعاده وأبرز مكوناته الأساسية التي تضمن ترابط أجزائه وتكاملها.

1.2 مفهوم الهيكل التنظيمي:

تعددت المفاهيم الإدارية حول الهيكل التنظيمي حيث تناولنا مجموعة من التعاريف لتغطية مفهوم شامل نذكر منهم: STONAR والذي عرفه بأنه: "الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين". (بوزيان و مذكور، 2018، صفحة 125) ويعرف BLAU: الهيكل التنظيمي بأنه "توزيع الأفراد بطرق شتى بين الوظائف التي تؤثر على علاقات الأدوار بين هؤلاء، ويتضمن هذا التعريف تقسيم العمل والتخصص ووجود رتب وتسلسل". (بوهلال و بوقلي، 2016، صفحة 12) بينما عرفه ROBBINS على أنه: "إطار يوضح كيفية تقسيم الأنشطة وتجميعها والتنسيق بينها". (حرير، 2019) فالهيكل التنظيمي إذاً هو الإطار الذي تتبناه المنظمة لتنظيم مواردها، حيث يقوم على تقسيم العمل إلى تخصصات ووظائف محددة، مع وضع نظام واضح للرتب والتسلسل الإداري. كما يحدد بدقة خطوط السلطة وقنوات الاتصال التي تربط بين الرؤساء والمرؤوسين، بما يضمن تنسيق كافة الأنشطة وتكاملها لتحقيق أهداف المنظمة.

2.2 أهمية الهيكل التنظيمي:

تتجلى أهمية الهيكل التنظيمي في النقاط التالية:

- ♦ توجيه أداء الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة. (قلال و مقدود، 2024، صفحة 177)
- ♦ يساعد على ممارسة السلطة واتخاذ القرارات. (قلال و مقدود، 2024، صفحة 177)
- ♦ يضبط المستويات الإدارية وفروعها والعلاقات داخل المنظمة. (قلال و مقدود، 2024، صفحة 177)
- ♦ العمل على النقل السلس للتعليمات مع السماح بتدفق البيانات والمعلومات. (عواي و طالي، 2023، صفحة 159)
- ♦ التركيز على تحديد السلطات والمسؤوليات لكل مركز وظيفي. (عواي و طالي، 2023، صفحة 159)
- ♦ يمنع الفوضى في الاعمال ويمتص التداخل بين مختلف الأنشطة التنظيمية. (عواي و طالي، 2023، صفحة 159)

3.2 أبعاد الهيكل التنظيمي:

يقوم الهيكل التنظيمي على أبعاد رئيسية حددها الباحثون الإداريون وهي كالآتي:

1.3.2 درجة التعقيد: تتكون من ثلاث عناصر أساسية التقسيم الأفقي، التقسيم الرأسي، التقسيم الجغرافي.

- التقسيم الأفقي: يشير إلى الأنشطة التي تقوم بها المنظمة ومجموعات الوظائف المهنية المختلفة والتخصصات المتنوعة فيها، فكلما ازداد عدد الوحدات التنظيمية وتقسيماتها وازداد عدد وتنوع المهن والتخصصات والتأهيل والتدريب ازداد الهيكل التنظيمي تعقيدا.
- التقسيم الرأسي: يشير لعمق الهيكل التنظيمي ويقاس بعدد المستويات التنظيمية، بدءا من أعلى مستوى حتى أدنى مستوى وكلما زاد عدد المستويات التنظيمية زاد الهيكل التنظيمي تعقيدا والعكس صحيح.
- التقسيم الجغرافي: يشير إلى مدى الانتشار والتوزيع الجغرافي لعمليات وأنشطة المنظمة، كلما زاد عدد الوحدات التابعة لها في مناطق ومواقع مختلفة زادت نسبة العاملين فيها والمسافات بينها. (حريم ح.، 2006، الصفحات 55-56)

2.3.2 الرسمية: يشير مفهوم الرسمية إلى الدرجة التي يتم فيها تقنين القواعد وإجراءات العمل، حيث تتم تأدية الأعمال بشكل محدد ومنمط. أي يكون فيها العمل رسميا، فالعمل الذي يمارسه الفرد محكوم بقواعد وإجراءات وسلوكيات محددة لا يستطيع الخروج عليها لأن الإدارة تمنعه من ممارسة ذلك. (حبیبية، صفحة 142)

3.3.2 المركزية: تعني الدرجة التي تكون فيها عملية صنع القرار مركزة في مكان واحد في المنظمة أي تركيز الصلاحيات واتخاذ القرارات وحصرها في قمة المنظمة. فالمركزية تتحقق عندما يحتفظ مدراء المستويات الإدارية العليا بسلطة صنع القرار، وفي حال تم تفويض هذه السلطة إلى المستويات الدنيا عند ذلك تكون المنظمة لامركزية. (وشاش وآخرون، مجلة التنظيم والعمل، 2021، صفحة 57)

4.2 مكونات الهيكل التنظيمي:

يتكون الهيكل التنظيمي من خمسة أجزاء رئيسية وفيما يلي شرحها:

1.4.2 القمة الاستراتيجية: تتمثل في الإدارة العليا مسؤوليتها تأمين قيام المؤسسة بتقديم رسالتها بطريقة فعالة وكذا تلبية حاجات الأفراد اللذين يسيطرون أو يملكون قوة اتجاه المؤسسة مثل: (المالكين، الوكالات الحكومية، نقابات العمال، والمجموعات الضاغطة)، ضمان توافق المؤسسة مع بيئتها. (وشاش، 2023، الصفحات 86-87)

2.4.2 الإدارة الوسطى التنفيذية: تعني بمدراء الخط التنفيذي اللذين لديهم سلطة رئيسية فهي مجموعة المدراء الذين يحتلون مواقع إدارية دون القمة الاستراتيجية ولهم سلطة مباشرة على الأفراد اللذين يعملون تحت إمرتهم. (وشاش، 2023، صفحة 87)

3.4.2 الوحدات الاستشارية: ويقصد بهم المحللين ومعاونوهم من العاملين يقتضي عملهم بخدمة الوحدات التشغيلية من خلال تقديم آراء ومقترحات تؤثر في عملهم ومن أبرزهم مهندسي الإنتاج، المحاسبين، محلي أنظمة المعلومات، العاملين في التخطيط، وإدارة الجودة. (وشاش، 2023، صفحة 88)

4.4.2 الجوهر التشغيلي: يضم الموظفين المسؤولين عن تنفيذ الأنشطة الأساسية للمؤسسة كالإنتاج، تقديم الخدمات المباشرة وأشار (Mintzberg) الى ان هذه الفئة تعد المصدر الرئيسي للقيمة المضافة داخل المؤسسة وهي التي تترجم الاستراتيجيات إلى مخرجات واقعية. (الخطيب، 2025، صفحة 38)

5.4.2 الوحدات الداعمة: متمثلة في أقسام الدعم مثل الموارد البشرية، الشؤون القانونية، تكنولوجيا المعلومات، والخدمات اللوجستية وبحسب (Bolman & Deal) تعد هذه الوحدات مكملات لباقي مكونات التنظيم حيث تساهم في تهيئة بيئة عمل داعمة تمكن بقية الهيكل من تنفيذ وظائفه بكفاءة. (الخطيب، 2025، صفحة 38)

3. الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي.

يمثل الاتصال الداخلي الشريان الحيوي الذي يغذي كافة مفاصل المؤسسة ويضمن تدفق المعلومات بين مختلف مستوياتها الإدارية بنجاح، يتركز هذا العنصر على ضبط مفهوم الاتصال الداخلي وتوضيح أبرز أنواعه المعتمدة، إلى جانب استعراض الأساليب التي تسهم في تفعيله.

1.3 مفهوم الاتصال الداخلي:

تعددت تعاريف ومفاهيم الاتصال الداخلي، في دراستنا هذه سندرج التعاريف التالية:

تعريف Alvin dod: "الاتصال الداخلي هو نقل البيانات والمعلومات اللازمة من وإلى الإدارة والمؤسسات والمهتمين إجمالاً". (برياوي، 2013، صفحة 86)

بينما يعرفه فؤاد شريف: "مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توفيرها لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه صحيحة التوقيت". (مقرح و لعياضي، 2023، صفحة 39)

بناءً على المفاهيم الواردة نستنتج أن الاتصال الداخلي منظومة متكاملة من الإجراءات والوسائل والطرق التي تهدف لنقل وتبادل البيانات والمعلومات اللازمة بين الإدارة ومختلف الأطراف المعنية داخل المؤسسة، بهدف توفير أرضية معرفية دقيقة تمكن الإدارة من اتخاذ قرارات سليمة، صائبة، وفي التوقيت المناسب.

2.3 أهمية الاتصال الداخلي:

تبرز أهمية الاتصال الداخلي من خلال النقاط التالية:

- ♦ المساهمة في اتخاذ القرار عن طريق تسهيل نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة. (قردوح و محصول، 2018، صفحة 48)
- ♦ يتم من خلال عملية الاتصال إطلاع الرئيس على نشاطات مرؤوسيه، والتعرف على مدى تقبلهم لآرائه وأفكاره وأعماله داخل المؤسسة. (قردوح و محصول، 2018، صفحة 48)
- ♦ الاتصال الداخلي يساعد على التنسيق والتوفيق بين الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة أو جهود أي جماعة من جماعاتها. (نورة و أومدور، 2022، صفحة 44)

3.3 أنواع الاتصال الداخلي:

يتضمن الاتصال الداخلي عدة أنواع تسمح بتدفق المعلومات وانسيابيتها وفيما يلي نستعرض بعضها منها:

1.3.3 الاتصالات الرسمية: الاتصالات تتم في إطار بناء تنظيمي يحدد خطوط الاتصالات الرسمية في المؤسسة بحيث تكون هذه الاتصالات نظاماً مرتباً بين أساليب وإجراءات نقل المعلومات من أعلى مستوى في المؤسسة حتى المستويات الدنيا أو العكس، أو بين المستويات المتشابهة داخل المنظمة. ويقسم الاتصال الرسمي إلى:

- اتصالات صاعدة: ينشأ من المستويات المنخفضة بالمؤسسة متجهاً إلى المستويات الأعلى، غرضه الأول إعلام الرؤساء بأداء الأعمال بالمؤسسة ويكون ذلك من خلال القنوات الشائعة التي تتضمن الاجتماعات والمذكرات والتقارير.
- اتصالات نازلة: هي الاتصالات التي تتدفق من أعلى التنظيم إلى الأسفل، وتهدف لنقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات والقرارات، تتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الاتصال مثل المذكرات والمنشورات واللقاءات الجامعية وغالباً ما تكون التغذية العكسية في هذا النوع من الاتصالات منخفضة.
- اتصالات أفقية: هي الاتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة ويعزز هذا النوع من الاتصالات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة خصوصاً ما ركز على تنسيق العمل، تبادل المعلومات، حل المشكلات للإقلال من حدة الصراعات والاحتكاكات، ودعم الصلات والتعاون بين العاملين. (بوزقوق و بوعكريف، 2018، صفحة 54)

2.3.3 الاتصالات المتقابلة والمحورية: هي الاتصالات بين المدراء وجماعة العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيماً ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات، عادة لا يظهر هذا النوع من الاتصالات في الخرائط التنظيمية. (بوزقوق و بوعكريف ، 2018، صفحة 55)

3.3.3 الاتصال الغير الرسمي: تمثل الاتصالات الرسمية أحد أكثر المفاهيم شيوعاً في العالم. فهذه الاتصالات لا تخضع للتنظيم الرسمي، ولا تتحكم بها أطر نظامية، حيث تناسب المعلومات والمعاني في الاتصالات غير الرسمية خارج نطاق التنظيم الرسمي ما ينجم عن ذلك سرعة ومرونة عالية ينفي نقل البيانات والمعلومات وتبادلها بين قنوات الاتصالات الأخرى، ما يتيح قدراً عالياً من التغذية العكسية التي تكون أشبه بالفورية، وهذا ما يضفي قيمة نوعية راقية على هذا النوع من الاتصالات. وغالباً ما تعتمد الاتصالات غير الرسمية على الوسائل الشفوية في الاتصال وعلى الوسائل التحريرية فقط. (بوزقوق و بوعكريف ، 2018، صفحة 55)

4.3 أساليب الاتصال الداخلي:

تتنوع الأساليب التي توظفها المؤسسة لتفعيل الاتصال بين أفرادها، فتوجد عدة أساليب كفيلة بنقل وتبادل المعلومات، وهنا سنستعرض الأساليب التي يتم الاعتماد عليها في الاتصال الداخلي:

1.4.3 أسلوب الاتصال الكتابي: يتم بواسطة الكلام المكتوب ويحدث عن طريق التقارير، الرسائل، المذكرات أو عبر الفاكس، التلكس، البرقيات أو عبر الانترنت أو عبر الرسائل النصية. يتبنى هذا الأسلوب المؤسسات الكبيرة في مستوياتها الهرمية، كما يتسم بالوضوح والبساطة ويتميز عن غيره في شيء مهم وهو التوثيق حيث يمكن العودة إليه كإثبات في بعض الحالات إذا اقتضى الأمر ذلك، بالإضافة إلى كونه يتيح إمكانية نقل المعلومات والأوامر والتعليمات لعدد كبير من الأفراد بسرعة كبيرة وبتكلفة قليلة. (جامعي و بلعوج، 2022، صفحة 24)

2.4.3 أسلوب الاتصال الشفهي: يعتبر من أقدم الأدوات المستخدمة في نقل المعلومات، ويخلق هذا الأسلوب نوع من الألفة والترابط بين أفراد المؤسسة، ويشمل كل أنواع الاتصال التي يستخدم فيها اللفظ وسيلة لنقل المعلومات دون اللجوء إلى الكتابة. ويتميز هذا النوع بالسرعة الفائقة في نقل المعلومات والأفكار بأكثر سهولة ويسر، حيث يمكن للمرسل الحصول على استجابة سريعة من ردة فعل المستقبل، كما يمكن للمستقبل الفهم الجيد لمضمون الرسالة من خلال السماح له بطرح مجموعة من الأسئلة وإعطائه فرصة للمناقشة. للاتصال الشفهي عدة طرق وأدوات مثل: (المقابلات، الاجتماعات، المؤتمرات، الندوات وغيرها....). (جامعي و بلعوج، 2022، الصفحات 24-25)

3.4.3 أسلوب الاتصال التصويري: في هذا النوع من الأساليب لا تستخدم الألفاظ ولا الكتابة بل تستخدم فيه الصور والوسائل المرئية في العملية الاتصالية، ويحدث كنتيجة مباشرة لمشاهدة صور معينة أو وسيلة مرئية وما تحمله من معاني تؤثر تأثيراً مباشراً على

المشاهد ويحدث من خلال ذلك ردة فعل. والوسائل الصورية عديدة كالصور الشخصية، الأفلام، الشرائح والتلفاز فهي تعطي الفرصة للمرسل الذي يستعملها في استخدام الألوان والحركة وهذا يكون له تأثير مباشر وكبير على نفوس المستقبلين لهذه الرسالة. يتميز هذا النوع من الاتصال بكونه قد يكون صامتا أو ناطقا ومن الطبيعي أن يكون تأثير الناطق أكبر من الصامت، ومن الأمثلة الشائعة كثيرا عن هذا النوع نجد: اللوحات الإعلانية. (جامعي و بلعوج، 2022، صفحة 25)

4. الإطار النظري لبيئة العمل:

تعتبر بيئة العمل الوسط الحيوي والمجال الفعلي الذي يؤثر مباشرة على أداء الأفراد وتوجهاتهم داخل أي مؤسسة، وهذا ما سنتعرف عليه في عنصرنا مفهوم بيئة العمل وتوضيح الأبعاد الأساسية التي تشكلها، إلى جانب استعراض أنواعها المختلفة.

1.4 مفهوم بيئة العمل:

بيئة العمل ليست مجرد مساحة مكانية يقضي فيها الموظف ساعاته اليومية، بل هي منظومة متكاملة تؤثر بشكل مباشر على إنتاجيته، إبداعه، وصحته النفسية والجسدية. ومن هذا المنطلق سنتعرف على مفهوم بيئة العمل.

عرفها روبنز على أنها: "جميع العوامل والمتغيرات الواقعة خارج حدود المنظمة". (قوارح و بوبيدي، 2019، صفحة 54)

يعرفها الشنواني: "على أنها كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه وفي ميوله اتجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها والتي يتبعها والمشروع الذي ينتمي إليه". (روابح، بن مصطفى، و رجم، صفحة 187)

من التعريفين نستنتج أن بيئة العمل هي: كل ما يحيط بالمؤسسة من متغيرات خارجية، وما يحيط بالفرد من مؤثرات داخلية مهنية واجتماعية، تؤثر على طبيعة أدائه وسلوكه وعلاقاته مع زملائه أو المجموعة أو المشروع الذي ينتمي إليهم.

2.4 أبعاد بيئة العمل:

بيئة العمل ليست كتلة واحدة، بل هي مزيج متكامل من أبعاد متعددة، يؤثر كل منها بطريقته الخاصة على سلوك الموظف، وهنا سنتعرف على أبعادها المختلفة.

1.2.4 المصدقية: هي قياس مدى رؤية الموظفين لصدق الإدارة من حيث الثقة والإقناع، عن طريق تقييم الإدراك الخاص في الموظفين عند تنفيذ الاتصال مع الإدارة، يشمل تحقيق الاتصال الفعال بين الإدارة والموظفين عدة أبعاد من أهمها: أن يعلم الموظفون كافة العناصر المؤثرة على نجاح المؤسسة، أن يتمكن الموظفون من فهم أهميتهم في المؤسسة ورؤيتها نحو أهدافها، أن يركز الموظفون على نشاطاتهم ومهامهم دون الحاجة إلى الحصول على تفسيرات من الإدارة. (عكر، 2020، صفحة 30)

2.2.4 الاحترام: هو تحديد مقدار احترام الإدارة لكافة الموظفين، عن طريق تقييم المستويات الخاصة في الدعم، والرعاية، والتعاون التي يحصل عليها الموظفون أثناء تعاملهم مع الإدارة، كما يشمل الدعم توفير الموارد، والفرص الخاصة بالتدريب، وتقدير الانجازات الوظيفية. (عكر، 2020، صفحة 30)

3.2.4 العدالة: هي مدى إدراك العدالة من قبل الموظفين، والمرتبطة مع سياسات وتصرفات الإدارة عن طريق تقييم الإنصاف، والحيادية، والمساواة داخل بيئة العمل بالاعتماد على تحقيق التوازن في التعامل مع جميع الموظفين وخصوصا في مجال تقديم المكافآت. (عكر، 2020، صفحة 31)

4.2.4 الفخر: هو شعور جميع الموظفين بالفخر أثناء تنفيذهم لعملهم عن طريق تقييم مشاعر كل موظف منهم اتجاه وظيفته، ومجموعة العمل أو الفريق الذي يعمل معه، وبيئة العمل المرتبطة مع المؤسسة. (عكر، 2020، صفحة 31)

5.2.4 الزمالة: هي شعور كافة الموظفين بالزمالة مع زملائهم في بيئة العمل عن طريق تقييم الألفة، وطبيعة المجتمع الخاص في موقع العمل داخل المؤسسة. (عكر، 2020، صفحة 31)

3.4 أنواع بيئة العمل:

نستعرض في هذا العنصر أنواع بيئة العمل من خلال مستويين رئيسيين، يبدأ بالبيئة الخارجية بمستوياتها: العام الذي يضم المؤثرات المحيطة بكافة المؤسسات، والخاص المرتبط مباشرة بنشاط المؤسسة، وصولا إلى البيئة الداخلية التي تشكل المحيط المباشر واليومي للعاملين.

1.3.4 بيئة العمل الخارجية: تتبادل المؤسسة التأثير وتستمد وجودها وتطورها وقوتها من مجموعة التغيرات والأبعاد التي تحيط بها وتمثل مكونات لهذه البيئة الخارجية، ولكون البيئة الخارجية مفهوما واسعا فقد وجد الباحثون منهجية علمية نظامية للتعامل مع هذه المكونات الكثيرة وذلك لوضعها في تصنيفين استنادا إلى التأثير المباشر وغير المباشر لهذه المكونات وبذلك فإننا نتكلم عن البيئة الخارجية العامة والبيئة الخاصة. (مغربي، 2022، صفحة 96)

- بيئة العمل الخارجية العامة: تضم المجتمع الواسع بكل ما فيه من نظم سياسية اجتماعية، اقتصادية وثقافية يكون تأثيرها على جميع المؤسسات متماثلا لحد كبير، هي التي يتعذر إخضاعه للقياس أو لتقدير درجة تأثيرها على وجه التحديد، فهي تحدد السمات العامة التي تتسم بها المجموعة من الأفراد في إطارها كما تحدد سلوكيات الفرد أو الجماعة في ظل موقف معين وفي إطار هذه العوامل البيئية، وإن كان لبعضها التأثير الحاكم على سلوك أو مجموعة ظواهر سلوكية معينة. (منصور و طبعان، 2019، صفحة 62)

- بيئة العمل الخارجية الخاصة: هي البيئة التي تكون فيها المؤسسة بمفردها ولا تشاركها فيها المؤسسات الأخرى، ومن الأمثلة على هذه البيئة النظام الداخلي للمؤسسة، وأسلوب الإدارة المطبقة والخاصة بها. من الممكن تعريف بيئة العمل

الخاصة بأنها كافة الأبعاد التعاونية، والطبيعية، والاجتماعية، والمناخية، والاقتصادية، والسياسية التي تساهم في التأثير على مؤسسة ما بشكل مباشر أو على قطاع عمل بشكل ذاتي.

العلاقة بين بيئة العمل العامة وبيئة العمل الخاصة هي أن البيئة الأولى تعني الإطار الذي تعمل فيه جميع المؤسسات ويقع تأثير هذه البيئة على كافة المؤسسات، أما البيئة الخاصة فهي التي تعيش فيها المؤسسة بمفردها، دون يشاركها أحد في التأثير بها، كالأنظمة الداخلية للمؤسسة وأسلوب إدارة العمل فيها، وهنا تصبح الحدود بين هذين النوعين من البيئة غير واضحة المعالم نظرا للتداخل فيما بينها من ناحية التأثير والتأثر. (جبوري، بوصلاح، و رحمان، 2020، صفحة 205)

2.3.4 بيئة العمل الداخلية: يعرفها العدلي بأنها: "العوامل والخصائص الداخلية للمؤسسة التي يعمل بها الموظف مثل: (الأنظمة، اجراءات العمل، الرواتب والحوافز المادية والمعنوية، العلاقات السائدة في بيئة العمل، نوع العمل، ظروف العمل). يفهم من هذا التعريف أن بيئة العمل الداخلية تمثل الخصائص الداخلية للمؤسسة من عوامل تنظيمية وأخرى وظيفية". (نورة، 2023، صفحة 29)

خلاصة الفصل الأول:

شكل هذا الفصل الأرضية المعرفية والدعامة النظرية للدراسة، من خلال استعراض أدبيات البحث ومفاهيمه الأساسية عبر ثلاثة محاور رئيسية مستقلة، تم التركيز في كل منها على تفكيك المتغيرات وتحديد مفهومها، أبعادها ومكوناتها الأساسية، دون الخوض في علاقات الارتباط والتأثير، والتي تركت لتبحث ميدانيا في الجانب التطبيقي، إن الغرض الأسمى من هذا الفصل هو بناء أرضية معرفية صلبة تمهد لإسقاط هذه المفاهيم وتطبيقاتها على الواقع العملي للمؤسسة محل الدراسة الميدانية.

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد:

استكمالاً للدراسة النظرية للبحث، يسعى هذا الفصل لتجسيد الدراسة ميدانياً في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز ولاية عين تموشنت حيث تم جمع البيانات بالاعتماد على أداة الاستبانة الموجهة للموظفين، بعدها تمت معالجتها وتحليلها باستخدام الأدوات الإحصائية، وصولاً إلى استخلاص النتائج التي تؤكد أو تنفي فرضيات الدراسة.

5. نبذة عن شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب سونلغاز لولاية عين تموشنت.

نبتدأ فصلنا بتعريف عن شركة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز للغرب لولاية عين تموشنت مع ذكر مهامها الأساسية وصولاً إلى أهدافها، كما سننتقل لوصف الهيكل التنظيمي للمديرية، وهو ما سيتيح لنا لاحقاً فهم الدور الذي يلعبه في تعزيز الاتصال وتحسين بيئة العمل بين مختلف المستويات الإدارية.

1.5. التقديم بشركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب سونلغاز لولاية عين تموشنت:

تعتبر شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب فرع من فروع مجمع سونلغاز وهي شركة مساهمة برأس مال قدره 25 مليار دينار جزائري، تتشكل من مجموعة وظيفية وتشغيلية تغطي 511 بلدية موزعة على 17 ولاية شمال وغرب البلاد ويمتد على مساحة 933362 كيلو متر مربع مع عدد من السكان قدرهم 10044311.

تتشكل من 113 وكالة تجارية:

-63 مقاطعة كهرباء.

-46 مقاطعة غاز.

-19 مقاطعة لاستغلال الغاز.

كرس القانون رقم 02-01 المؤرخ في 05/02/2002 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق الانايب فصل الجانب القانوني الوظيفي والمحاسبي للأنشطة التابعة لمجمع سونلغاز مكرسة من طرف الشركات المنبثقة عنها.

مديرية التوزيع لعين تموشنت تنتمي الى شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب هذه الأخيرة تكون شركة بالأسهم حيث تبنت منذ شهر أفريل 2009 ميثاق بياني جديد لتمييز هويتها المتكونة من مجموعة من مديريات وظيفية و من 20 مديريات توزيع تغطي 17 ولاية من الشمال الغربي الى الجنوب الغربي للبلاد بحيرة أكثر من خمسين سنة و بزائن اصبحوا اكثر مطالبة، ضروري كموزعين للكهرباء والغاز على مستوى ولاية عين تموشنت ان تتقرب من زبائنهم بتجربتهم ووضع خلية للرصد و السمع لكل فئة حتى تقدر تطلعاتهم الاستجابة لانشغالهم و تلبيةها لضمان ولائهم.

تقع مديرية التوزيع لعين تموشنت على طريق بلدية شعبة اللحم، بها 315 عامل من كل الفئات الاجتماعية المهنية، تشرف على التسيير التقني والتجاري لشبكتي الكهرباء والغاز عبر كامل بلديات الولاية، كما تغطي 08 دوائر وهي عين تموشنت، المالح، ولهاصة، عين الكيحل، حمام بوحجر، عين الأربعاء، العامرية، بني صاف. ولديها شبكة مكونة من 06 وكالات تجارية و03 مصالح تقنية في الكهرباء و03 مصالح تقنية في الغاز وتزود 98836 مشترك بالكهرباء و46335 مشترك بالغ

للقيام بالمهام التي يحددها القانون 02-01 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق الأنابيب وخاصة استغلال وصيانة شبكات التوزيع الكهربائي، جهزت مديرية التوزيع لعين تموشنت بنظام جديد يمزج بين تكنولوجيا الإعلام الآلي والمواصلات والتجهيزات الإلكترونية لضمان جودة عالية في الخدمة مع فعالية وأمن المستغلين والعتاد. كما أنها تضمن الاستمرارية وجودة عالية للخدمة في مجال توزيع الكهرباء والغاز متميزة بمساواة في المعاملة لكل الزبائن على مستوى الولاية.

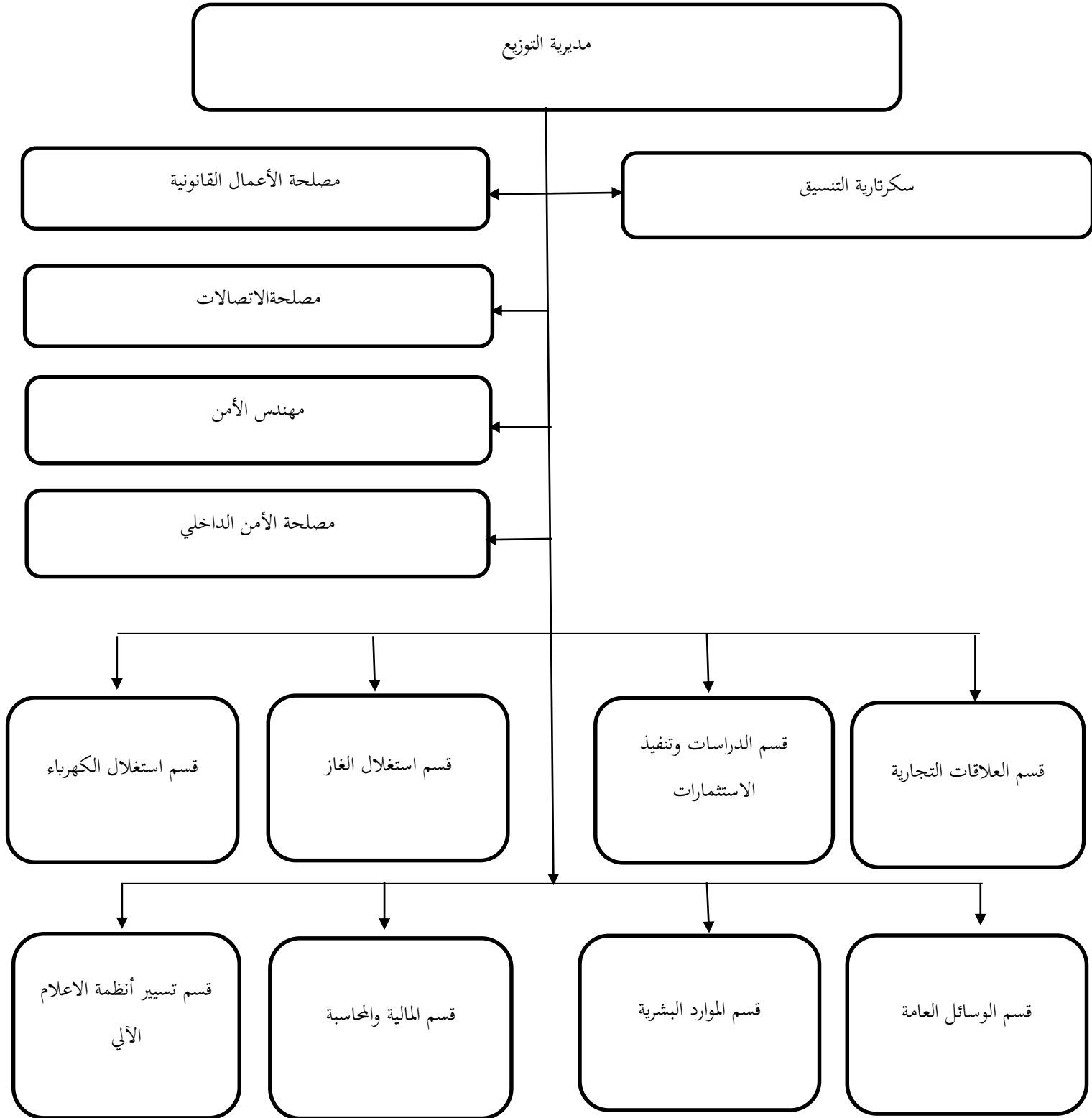
2.5. مهام مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت:

- ضمان الأمن والوقاية النوعية.
- صيانة وتنمية شبكة توزيع الكهرباء والغاز.
- توزيع أشغال الكهرباء والغاز.
- تصليح وصيانة المولدات الكهربائية.
- إستغلال الكهرباء والغاز.
- مواكبة التكنولوجيا الجديدة واستغلال الشبكة.
- تقوم بالتمويلات الضرورية لتنفيذ المشاريع.
- تصنع تطورات لكل منشأ والتجهيزات والهياكل القاعدية والضرورية لأداء مهامها.

3.5. أهداف مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت:

- التحسين والرفع من جودة خدماتها.
- تطبيق الجودة في مجالات التسيير وإدارة الاعمال.
- العمل على تقليص التكاليف.
- التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.
- تطوير شبكات الكهرباء والغاز بحيث يسمح بربط زبائن جدد به.

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز لولاية عين تموشنت.



المصدر: الوثائق المقدمة من طرف قسم الموارد البشرية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت.

4.5. تحليل الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لعين تموشنت:

- **المدير العام:** وهو الذي يتحكم في أقسام المديرية والمواظبة واتخاذ القرارات الخاصة بالأقسام، مهمته الرئيسية تكمن في التسيير العام للمؤسسة.
- **سكرتارية التنسيق:** تعتبر همزة الوصل بين المدير وكل أقسام المؤسسة وكذا المستثمرين.
- **مصلحة الأعمال القانونية:** تقوم بالنظر في المنازعات القانونية التي تكون المديرية طرفا فيها.
- **مصلحة الاتصالات:** تقوم بتمثيل المديرية العامة على المستوى المحلي وذلك من خلال تنظيم حملات إعلامية وتحسيسية حول المواضيع التي تخص نشاطات المؤسسة توعية الزبائن حول مخاطر استعمال الكهرباء والغاز تحسين صورة المؤسسة على مستوى الإعلام من خلال الرد على المقالات المسيئة وحضور بعض الحصص الإذاعية والمشاركة في إصدار المجلة الخاصة بالمؤسسة.
- **مهندس الأمن:** يقوم بمتابعة حوادث العمل المهنية والأشخاص المدنيين، وضع لوحات المعلومات والتقارير للمديرية، نشر الملصقات للحوادث النموذجية.
- **مصلحة الأمن الداخلي:** مساعدة المدير في تنسيق القرارات والإجراءات المناسبة للأمن الداخلي والسهر على مطابقة مخططاتهم لكل البنية التحتية للمديرية والتحقق من وجود الوسائل التقنية للحماية ومراقبة أعوان الأمن الداخلي.
- **قسم العلاقات التجارية:** وهو القسم المكلف بتسيير شؤون الزبائن وتوصيلهم بالكهرباء والغاز وفق طلباتهم وكذا المؤسسات، كما أنها تضم ستة وكالات تجارية تابعة للمديرية وهي خماس بوحجر، بني صاف، العامرية، عين الكيحل، وكالة عين تموشنت شمال، وكالة عين تموشنت جنوب.
- **قسم الدراسات وتنفيذ الاستثمارات:** قسم مخصص لدراسة مختلف الاستثمارات في مجال الكهرباء والغاز والقيام بعروض استثمارية للمقاولين بغرض توسيع الشبكة وإيصالها لكل الزبائن.
- **قسم استغلال الغاز:** مخصص للقيام بكل الاشغال والاستثمارات الخاصة بالغاز فقط كما يعمل على صيانة صمامات الغاز وقياس التوترات للقنوات الفولاذية.
- **قسم استغلال الكهرباء:** مكلف بتوزيع الكهرباء والعمل على توسيع الشبكة الكهربائية وتوصيلها لأبعد الحدود.
- **قسم الوسائل العامة:** يتكفل بكراء المحلات لاستعمالها كوكالات تجارية توفير النقل للعمال، التعامل مع موردي الشركة، التكلف بشراء الأجهزة والمعدات.

- **قسم الموارد البشرية:** تتمثل مهامه في إعداد استغلال الاجر وكل العناصر المتغيرة ومعالجة الشكاوى، القيام بمخططات التكوين في كل سنة وكذلك التنسيق ومراقبة مختلف النشاطات الإدارية وتسيير المستخدمين مثل: التوظيف، التوجيه، التكوين، النقل والمشاركة في تطبيق مختلف مخططات الموارد البشرية، تحليل وتقييم حاجات العامل في التكوين.
- **قسم المالية والمحاسبة:** يعتبر من أهم أقسام المديرية حيث يحتوي على عدة مصالح تتمثل مهامه في التسيير المالي للشركة، تسديد ديونها، تحقيق الأرباح لها، متابعة المداخل الشهرية للبنك وحساب البريد، مراقبة كل عمليات الجرد الفصلية والسنوية، تحضير الميزانية في شهر جوان، مراقبة وتحليل الصندوق، مراقبة أجور العمال، مراقبة كل العمليات التي تجري في دفتر اليومية والميزانية.
- **قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي:** يقوم بنقل المعلومات فيما بين الأقسام، إدخال إضافات فيما يخص شبكة الإعلام الآلي والمعلوماتية إصلاح أجهزة الكمبيوتر التكفل بكل وسائل الإعلام الآلي طباعة القوائم المالية.

6. منهجية الدراسة الميدانية:

سنتطرق للإطار المنهجي والوصفي للدراسة التطبيقية المجراة على مستوى مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز لعين تموشنت حيث سنبنين الإجراءات المنهجية المتبعة، بدءا بتحديد مصادر جمع البيانات ومجتمع الدراسة، وصولا إلى الأدوات الإحصائية المستخدمة، مستعرضين الاستبيان واختبارات الصدق والثبات، مع تقديم تحليل وصفي شامل لعينة الدراسة.

1.6. مصادر جمع المعلومات:

اعتمدنا في دراستنا على نوعين أساسيين من المعلومات وهما كالآتي:

- **المعلومات الثانوية (الجانب النظري):** اعتمدنا على المعلومات المتوفرة في المصادر العربية والأجنبية (كتب، مقالات علمية، دراسات جامعية....) والتي تناولت موضوع دراستنا.
- **المعلومات الأولية (الجانب التطبيقي):** تم استخدام هذا النوع من المعلومات لتحليل الواقع العملي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز لعين تموشنت بالاعتماد على الأدوات التالية:

الملاحظة: من خلال المعاينة المباشرة والمشاهدات المتكررة لبيئة العمل وظروفه أثناء الزيارات الميدانية للمؤسسة.

الاستقصاء: تم تصميم استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وجهت لموظفي المؤسسة، تحتوي على مجموعة من الأسئلة وذلك بهدف استطلاع آرائهم والحصول على بيانات تخدم أهداف الدراسة وتمكننا من الحصول على إجابة للإشكالية الرئيسية واختبار الفرضيات. بني الاستبيان على ما يلي:

♦ البيانات الشخصية:

يحتوي هذا المحور على مجموعة من المعلومات والبيانات الشخصية والوظيفية لمفردة البحث حيث يضم خمس فقرات متمثلة في النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة.

- البيانات الموضوعية:

المحور الأول: خاص بأبعاد الهيكل التنظيمي مقسم لثلاثة أبعاد كما يلي:

المركزية واللامركزية تضمن 05 أسئلة.

الرسمية تضمن 04 أسئلة.

التعقيد تضمن 04 أسئلة.

المحور الثاني: تمثل في المتغير التابع الاول الاتصال الداخلي:

حيث احتوى هذا المحور على 09 عبارات من 1 الى 9.

المحور الثالث: متعلق بالمتغير التابع الثاني بيئة العمل:

حيث احتوى هذا المحور على 13 عبارة من 1 الى 13.

2.6. مجتمع وعينة الدراسة:

- مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز لعين تموشنت.
- عينة الدراسة: نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة، تم اختيار العينة الميسرة والتي قدرت ب 50عينة تم توزيع الاستبيانات عليها بعد الحصول على الموافقة الرسمية من الجهة المختصة، حيث استجاب جميع افراد العينة وتم استرداد كافة النسخ الموزعة (50 استبيانا) وتمت الدراسة عليها.

3.6. أساليب المعالجة الإحصائية.

بعد التأكد من صدق الاستبيان وثباته تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها وهي:

- معايير النزعة المركزية: المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية لتوضيح خصائص عينة الدراسة وتحديد استجاباتهم اتجاه محاور وأبعاد الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون pearson: لتحديد العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاتصال الداخلي وبيئة العمل.
- معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach): لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة .
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد الأهمية النسبية لاستجابة أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور أداة الدراسة .
- معامل الانحدار البسيط (simple Regression): وذلك لقياس أثر المتغير المستقل في التقرير التابع.
- اختبار (T): لاختبار الفروق بين مجموعتين مستقلتين.
- تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA): لقياس أثر المتغير المستقل على المتغيرين التابعين.

4.6. مقياس أداة القياس:

كما تم توزيع الاستبيان وفق مقياس سلم ليكرت الخماسي الموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): مقياس سلم ليكرت الخماسي.

المقياس	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الوزن المرجح	1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على (joshi, kale, & pal, 2015)

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي لأي فئة يندرج اعتمادنا الطريقة التالية:

إيجاد طول المدى $5-1=4$ ، ثم قسم طول المدى على عدد الفئات أي: $4/5=0,8$ وبعدها يضاف (0,8) للحد الأدنى للمقياس من أجل تحديد الأهمية النسبية، وذلك وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (02): درجات توزيع قيم المتوسط الحسابي.

قيم المتوسط الحسابي	مقياس ليكرت الخماسي	درجة التقدير
1,80 – 1,00	غير موافق تماما	منخفض جدا
2,60 – 1,81	غير موافق	منخفض
3,40 – 2,61	محايد	متوسط
4,20 – 3,41	موافق	مرتفع
5,00 – 4,21	موافق تماما	مرتفع جدا

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على (joshi, kale, & pal, 2015)

5.6. عرض النتائج وتحليلها.

1.5.6. التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة.

يتسم أفراد عينة الدراسة بعدة سمات وخصائص موضحة كالتالي:

♦ النوع الاجتماعي: نوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفق خاصية النوع الاجتماعي في الجدول التالي :

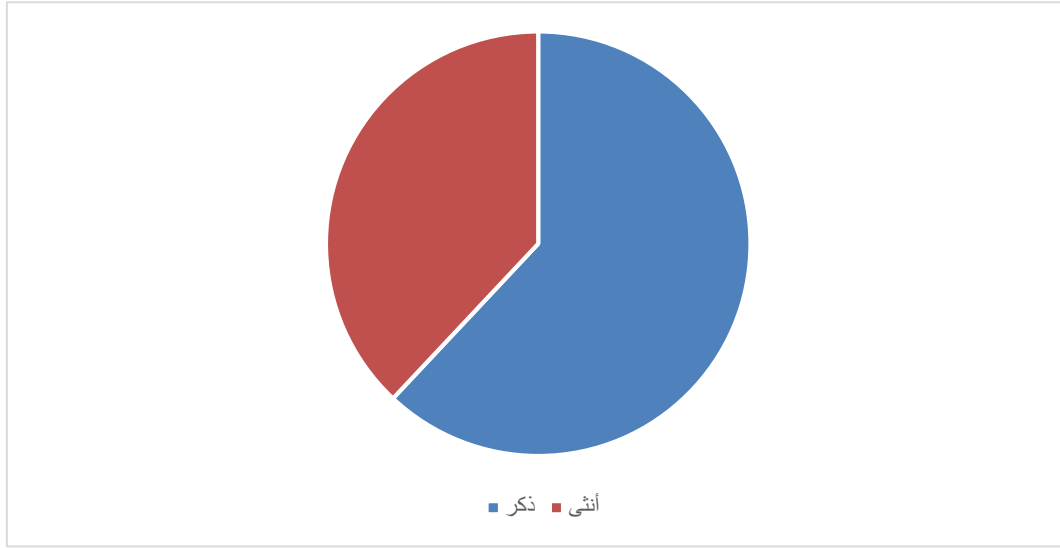
الجدول رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق خاصية النوع الاجتماعي.

النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	31	62%
أنثى	19	38%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 31

ويمكن تلخيص نتائج الجدول أعلاه في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق خاصية النوع الاجتماعي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 31

يمثل الجدول رقم (03) والشكل رقم (03) خصائص عينة الدراسة من حيث النوع الاجتماعي، نلاحظ أن نسبة الإناث بلغت 38% وبلغت نسبة الذكور 62%، ما يدل على تنوع الجنس بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لعين تموشنت، وأن جنس الذكور يزيد عن نسبة الإناث بقيمة 24% ما يفسر أن الظروف وطبيعة العمل بالمديرية وسيروته تجذب الجانب الذكوري أكثر.

♦ **الفئة العمرية:** نوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفق خاصية الفئة العمرية في الجدول التالي :

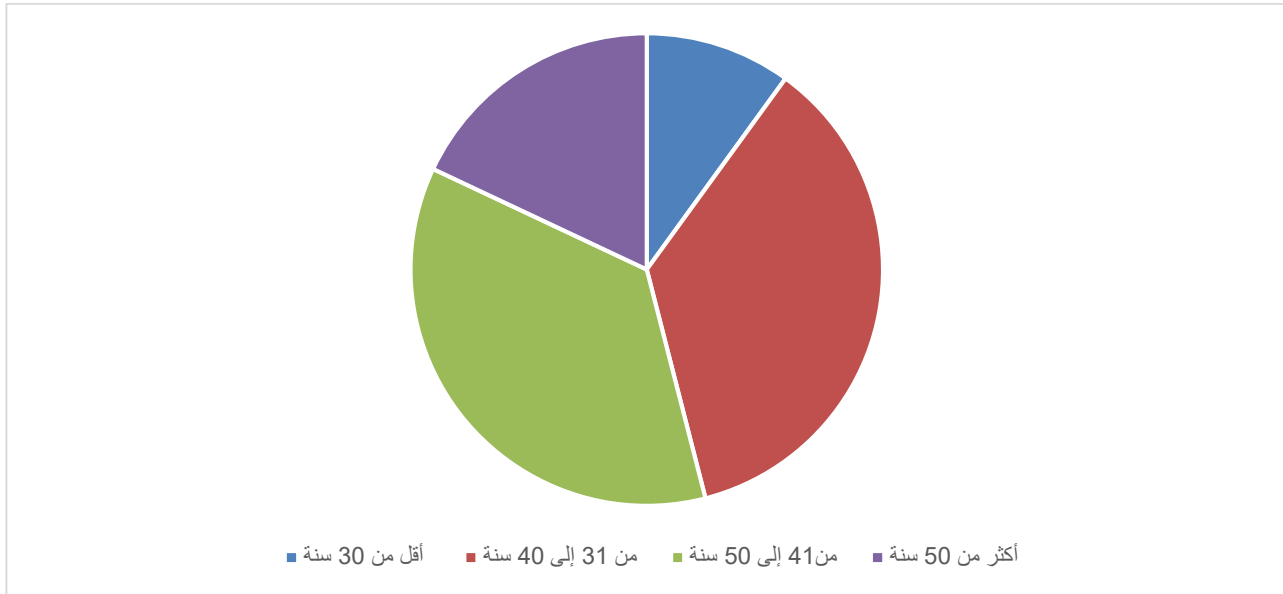
الجدول رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق خاصية الفئة العمرية.

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
10%	5	أقل من 30 سنة
36%	18	من 31 الى 40
36%	18	من 41 الى 50
18%	9	أكثر من 50
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 31

تمثل نتائج الجدول أعلاه في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق خاصية الفئة العمرية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 31

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) والشكل رقم (04) أن أكبر نسبة من عينة الدراسة يمثلها ذوي الفئات العمرية من 31-40 سنة و 41-50، حيث بلغت نسبتهم 36% من مجموع العينة الإجمالية، تليها الفئة العمرية التي يتراوح عمرها أكثر من 50 سنة حيث بلغت نسبتهم 18%، بعدها الفئة العمرية الأقل من 30 سنة حيث بلغت نسبتهم 10%. ومنه نستنتج أن أغلبية العمال في المديرية الكوادر ذات الخبرة، هذا يشير إلى اعتماد المديرية طاقات بشرية تمتلك خبرة واستقراراً وظيفياً.

♦ **المؤهل التعليمي:** نوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفق خاصية المؤهل التعليمي في الجدول التالي:

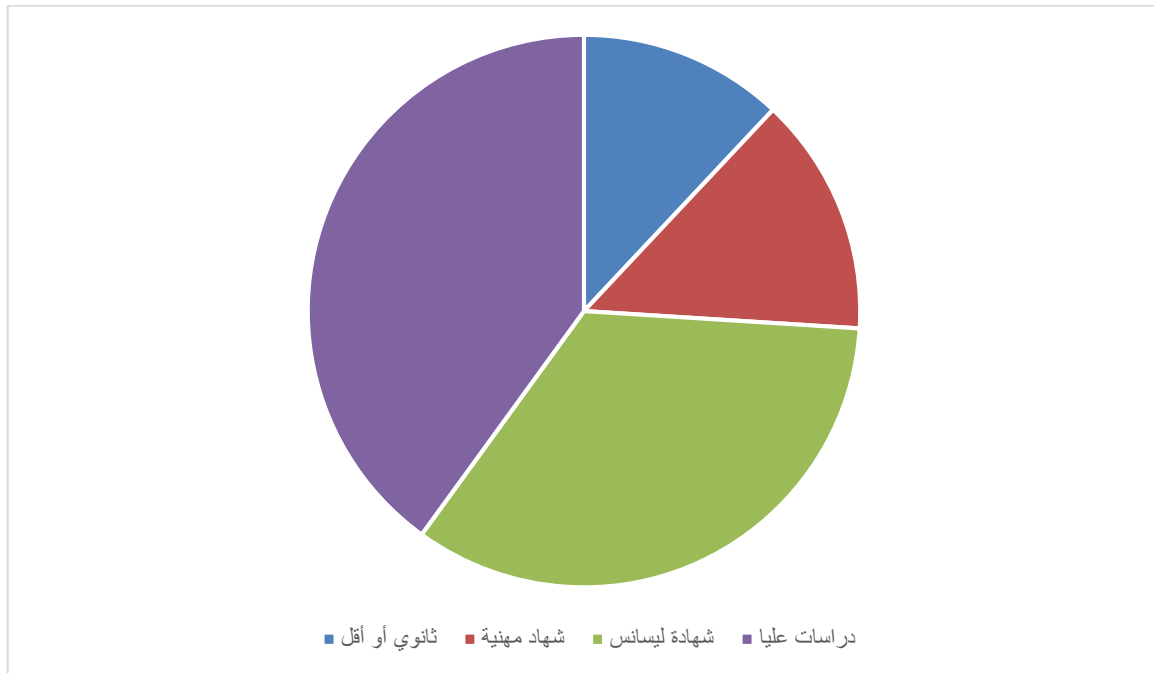
الجدول رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق خاصية المؤهل التعليمي.

المؤهل التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي أو أقل	6	12%
شهادة مهنية	7	14%
شهادة ليسانس	17	34%
دراسات عليا	20	40%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 31

تمثل نتائج الجدول أعلاه في الشكل التالي:

الشكل رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق خاصية المؤهل التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 31

يشير الجدول رقم (05) والشكل رقم (05) من عينة الدراسة إلى أن ذوي مستوى الدراسات العليا هم الفئة الغالبة حيث بلغت نسبتهم 40% ويليه من هم بمستوى ليسانس بنسبة 34%، بينما من هم بمستوى الشهادات المهنية نسبتهم 14% وأقل نسبة

كانت 12% خاصة بمن هم بمستوى الثانوي أو أقل. نستنتج من ذلك أن المديرية تعتمد بشكل أساسي على كفاءات علمية متخصصة ومؤهل أكاديمي عال.

♦ **المنصب الوظيفي:** نوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفق خاصية المنصب الوظيفي في الجدول التالي:

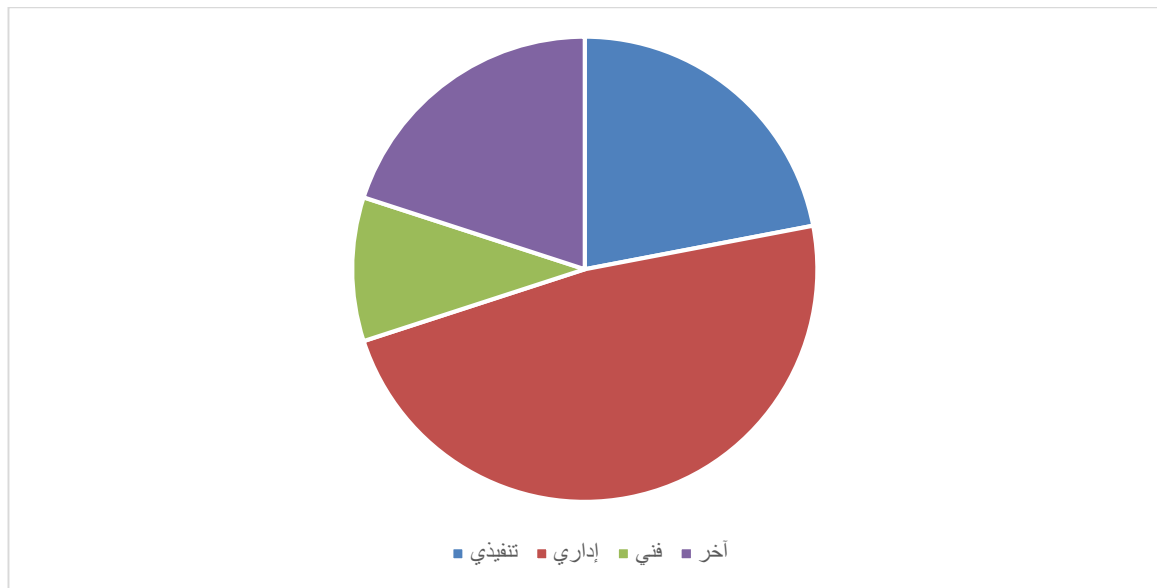
الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق خاصية المنصب الوظيفي.

المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
تنفيذي	11	22%
إداري	24	48%
فني	5	10%
آخر	10	20%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 31

تمثل نتائج الجدول أعلاه في الشكل التالي:

الشكل رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق خاصية المنصب الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 31

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) والشكل رقم (06) أن الفئة الكبرى من أفراد عينة الدراسة تشغل مناصب إدارية حيث بلغت نسبتهم 48% تليها فئة المناصب التنفيذية بنسبة 22% بينما فئة المناصب الأخرى بلغت بنسبة 20% وآخر نسبة قدرت ب 10% تخص فئة المناصب الفنية. من هذه النتائج نستنتج أن المديرية تغلب فيها العينة ذات طابع إداري وهي الأكثر احتكاكا بالعمليات التنظيمية والقرارات الإدارية.

♦ الخبرة: نوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفق خاصية الخبرة في الجدول التالي:

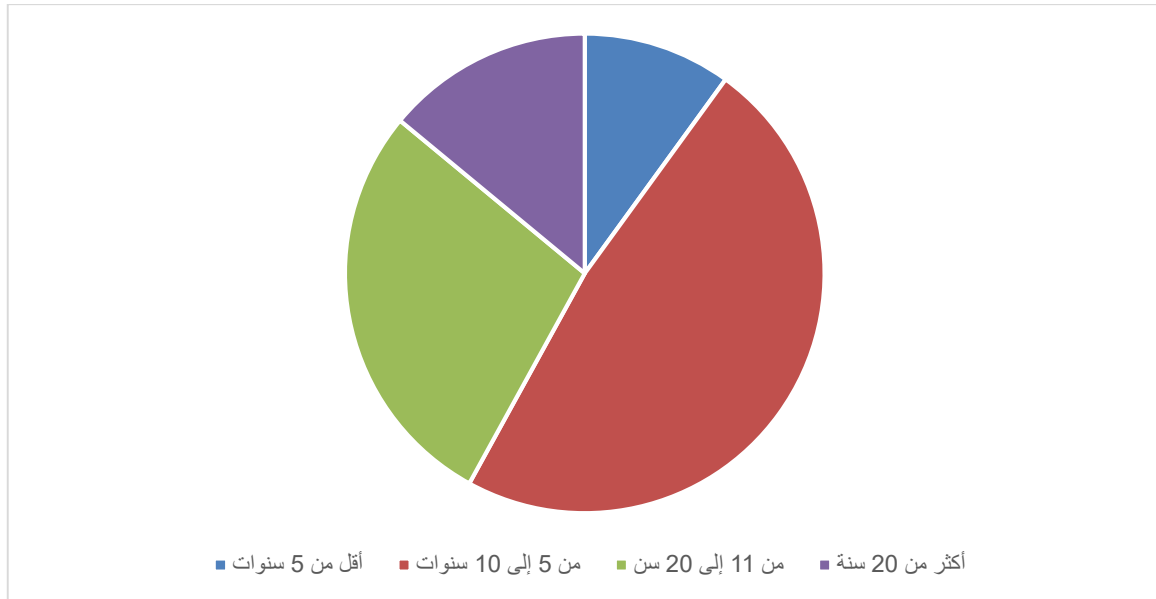
الجدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق خاصية الخبرة.

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	5	10%
من 5 إلى 10 سنوات	24	48%
من 11 إلى 20 سنة	14	28%
أكثر من 20 سنة	7	14%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 31

تمثل نتائج الجدول أعلاه في الشكل التالي:

الشكل رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق خاصية الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 31

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) والشكل رقم (07) أن الفئة الأكثر هي فئة الموظفين اللذين تتراوح خبرتهم من 5-10 سنوات بنسبة 48% بينما الفئة ذات الخبرة من 11-20 سنة بلغت نسبتهم 28% يليها ذوي الخبرة الطويلة جدا الأكثر من 20 سنة بنسبة 14% وآخر فئة الموظفون ذو الأقل من 5 سنوات خبرة بنسبة 10%. نستنتج أن المديرية تعتمد بشكل أساسي على عمالة ذات خبرة متوسطة وطويلة.

2.5.6. تحليل نتائج الاستبيان.

من أجل التعرف على الهيكل التنظيمي كآلية لتعزيز الاتصال الداخلي وتحسين بيئة العمل للموظفين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز لعين تموشنت، تم التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان بواسطة برنامج SPSS 31 وذلك بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة ومعرفة الأهمية النسبية لها.

1.2.5.6. ثبات أداة القياس (الإستبيان) ألفا كرونباخ.

تبين نتائج الجدول رقم (08) أن اختبار ثبات أداة القياس (ألفا كرونباخ) المقدّر 0.829 وهو أكبر من المحك المقدّر ب 0.6 ما يدل على أن هناك ثبات لأداة القياس.

الجدول رقم (08): اختبار ثبات أداة القياس (ألفا كرونباخ).

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,829	35

المصدر: (brown, 2002)

2.2.5.6. تحليل اتجاه المبحوثين لعبارات الاستبيان:

- عرض وتحليل نتائج محور الهيكل التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز لولاية عين تموشنت، يضم هذا المحور 15 عبارة.

نجد في الجداول التالية تحليل نتائج استجابات أفراد العينة لمحور الهيكل التنظيمي حسب الأبعاد التالية:

♦ البعد الأول: المركزية.

الجدول رقم (09): نتائج استجابات أفراد العينة لبعد المركزية.

رقم العبارة	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تصدر الإدارة العليا لمؤسستي جميع القرارات وتقوم بتبليغها للأقسام الإدارية الدنيا.	2.86	1.457	2	متوسط
2	أخذ القرار الروتيني بدون الرجوع للمسؤول الأعلى وهذا لتسهيل سير العمل.	2.84	1.419	3	متوسط
3	أستطيع صياغة أهدافي قسمي أو وحدتي دون الرجوع للإدارة العليا.	2.86	1.400	2	متوسط
4	تترك الإدارة العليا لمؤسستي المجال للموظفين بالمبادرة والابداع في إنجاز أعمالهم.	2.78	1.447	4	متوسط
5	تتأثر أغلب وظائف مؤسستي بالقرارات التي يتخذها المسؤولون في الإدارة العليا.	2.90	1.474	1	متوسط
	المركزية	2.848	1.4394	/	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 31

من خلال الجدول رقم (09) يتضح أن المتوسط الإجمالي لبعء المركزية بلغ 2.848 بدرجة موافقة متوسطة وانحراف معياري قدر ب 1.4394 وهذا يدل على أن المديرية تتبنى نمطا إداريا يوازن بين السلطة المركزية ومنح بعض الصلاحيات حيث، جاءت جميع المتوسطات الحسابية للعبارات بين 2.90 كأعلى قيمة و 2.78 كأدنى قيمة، كما أن جميع العبارات لبعء المركزية مقبولة بدرجة متوسطة من طرف موظفي المديرية لولاية عين تموشنت، مايدل على أن المديرية تعزز نظام التفويض الذي يجمع بين التوجيه المركزي والمرونة في التنفيذ ما يضمن انسيابية في العمل.

♦ البعد الثاني: الرسمية.

الجدول رقم (10): نتائج استجابات أفراد العينة لبعء الرسمية.

رقم العبارة	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تعتمد مؤسستي على قواعد وإجراءات في تنفيذ برامجها.	2.70	1.403	4	متوسط
2	إجراءات العمل في مؤسستي محددة لجميع العاملين من خلال التعليمات والتوجيهات.	2.94	1.420	2	متوسط
3	تتخذ مؤسستي العديد من الإجراءات لضمان التنسيق بين الأقسام.	2.82	1.410	3	متوسط
4	أمارس الكثير من الاعمال بمفردتي بحكم تعودي عليها لمدة طويلة.	4.26	0.600	1	مرتفع جدا
	الرسمية	3.18	1.208	/	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 31

من خلال الجدول رقم (10) يتضح أن المتوسط الإجمالي لبعء الرسمية بلغ 3.18 بدرجة موافقة متوسطة وانحراف معياري قدر ب 1.208 وهذا يدل على أن موظفي المديرية يقرون بوجود مستوى معتدل من الالتزام بالقواعد والاجراءات الرسمية المنظمة للعمل، حيث جاءت جميع المتوسطات الحسابية للعبارات بين 4.26 كأعلى قيمة و 2.70 كأدنى قيمة، كما أن جميع العبارات لبعء الرسمية مقبولة بدرجة متوسطة إلى مرتفعة جدا من طرف موظفي المديرية لولاية عين تموشنت، مايدل على أن المديرية تعطي أهمية للجانب الرسمي.

♦ البعد الثالث: التعقيد.

الجدول رقم (11): نتائج استجابات أفراد العينة لبعد التعقيد.

رقم العبارة	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	الأعمال والواجبات التي انفذها محددة بدقة.	4.44	0.577	1	مرتفع جدا
2	عدد الأقسام في المؤسسة التي اعمل بها مناسب لسير العمل.	3.16	1.376	3	متوسط
3	صعوبة التواصل بين الإدارة العليا والاقسام الفرعية الأخرى.	3.24	1.422	2	متوسط
4	التنسيق الصعب بين الإدارة الرئيسية لمؤسستي والوحدات الفرعية التابعة لها.	3.06	1.490	4	متوسط
	التعقيد	3.47	1.216	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 31

من خلال الجدول رقم (11) يتضح أن المتوسط الإجمالي لبعد التعقيد بلغ 3.47 بدرجة موافقة مرتفعة وانحراف معياري قدر بـ 1.216 وهذا يدل على أن موظفي المديرية يقرون بوجود مستوى ملموس من التعقيد الهيكلي، حيث جاءت جميع المتوسطات الحسابية للعبارات بين 4.44 كأعلى قيمة و 3.06 كأدنى قيمة، كما أن جميع العبارات لبعد التعقيد مقبولة بدرجة مرتفعة جدا ومتوسطة من طرف موظفي المديرية لولاية عين تموشنت، ما يدل على أن المديرية تمتلك بنية تنظيمية واضحة من حيث تحديد المهام.

• عرض وتحليل نتائج محور الاتصال الداخلي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز لولاية عين تموشنت، يضم هذا المحور

09 عبارات.

نجد في الجدول التالي تحليل نتائج استجابات أفراد العينة لمحور الاتصال الداخلي:

الجدول رقم (12): نتائج استجابات أفراد العينة لمحور الاتصال الداخلي.

رقم العبارة	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	استلم تعليمات واضحة ومحددة من مديري المباشر حول مهامهم الوظيفية.	3.12	1.423	6	متوسط
2	اشعر ان الإدارة العليا تستمع لمقترحاتي واريي بجدية.	3.10	1.344	7	متوسط
3	هناك تنسيق وتعاون فعال بين قسمي والاقسام الأخرى في المؤسسة.	3.22	1.360	5	متوسط
4	يتم اطلاعي على الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بشكل دوري.	3.08	1.482	8	متوسط
5	القنوات الرسمية مثل البريد كافية للحصول على المعلومات التي احتاجها.	3.24	1.422	4	متوسط
6	تساهم بيئة التواصل في شعوري بالانتماء والرضا الوظيفي.	3.38	1.308	3	متوسط
7	الأدوات التقنية المستخدمة مثل Internet سهلة الاستخدام وفعالة.	2.36	0.898	9	منخفض
8	سرعة استجابة الزملاء والمديرين عبر الوسائل الرقمية تعتبر ممتازة.	4.24	0.657	2	مرتفع جدا
9	توفر المؤسسة بدائل مناسبة للتواصل في حالة تعطل الوسائل التقنية.	4.28	0.454	1	مرتفع جدا
الاتصال الداخلي		3.33	1.149	/	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 31

من خلال الجدول (12) يتضح أن المتوسط الإجمالي لمحور الاتصال الداخلي بلغ 3.33 بدرجة موافقة متوسطة وانحراف معياري قدر ب 1.149 وهذا يدل على وجود اتصال داخلي مقبول وفعال لحد ما، حيث جاءت جميع المتوسطات الحسابية للعبارات بين 4.28 كأعلى قيمة و 2.36 كأدنى قيمة، كما أن جميع العبارات لمحور الاتصال الداخلي مقبولة بدرجة مرتفعة جدا ومتوسطة من طرف موظفي المديرية لولاية عين تموشنت، مايدل على أن المديرية تمتلك ثقافة تواصل جيدة.

- عرض وتحليل نتائج محور بيئة العمل بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز لولاية عين تموشنت، يضم هذا المحور 13 عبارة.

نجد في الجدول التالي تحليل نتائج استجابات أفراد العينة لمحور بيئة العمل:

الجدول رقم (13): نتائج استجابات أفراد العينة لمحور بيئة العمل.

رقم العبارة	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	توفر المؤسسة مقر مناسب للعمل.	4.28	0.454	3	مرتفع جدا
2	توفر المؤسسة وسائل للحفاظ على صحة العامل في الحالات الطارئة	4.52	0.505	1	مرتفع جدا
3	توفر المؤسسة (محيط نظيف تهوية ملائمة اضاءة جيدة...) لعاملها.	4.20	0.404	4	مرتفع
4	احصل على اجرتي في الوقت المحدد.	4.50	0.505	2	مرتفع جدا
5	تطبق الإدارة مبدأ العدالة في توزيع المهام	3.90	1.266	5	مرتفع
6	استفيد من دورات تكوينية في مجال عملي	3.18	1.424	13	متوسط
7	يسمح لي بمزاولة دراستي في اطار تحسين مستواي العملي	3.18	1.320	12	متوسط
8	سهولة تنقل المعلومات داخل المؤسسة بين الموظفين.	3.42	1.295	7	مرتفع
9	تساهم الإدارة في تكويني على نظم المعلوماتية الحديثة	3.34	1.349	8	مرتفع
10	اتلقى اتصالات مباشرة من رؤوسي.	3.34	1.451	9	مرتفع
11	اشعر بالانتماء في عملي.	3.34	1.394	10	مرتفع
12	يوجد تشارك في عملية اتخاذ القرار.	3.22	1.389	11	متوسط
13	تسهل الإدارة عملية التواصل بين الموظفين والإدارة.	3.68	1.220	6	متوسط
	بيئة العمل	3.7	1.075	/	مرتفع

من خلال الجدول رقم (13) يتضح أن المتوسط الإجمالي لمحور بيئة العمل بلغ 3.7 بدرجة موافقة مرتفعة وانحراف معياري قدر ب 1.075 وهذا يدل على رضا موظفي المديرية عن الظروف المادية والمعنوية المحيطة بالعمل، حيث جاءت جميع المتوسطات الحسابية للعبارات بين 4.52 كأعلى قيمة و 3.18 كأدنى قيمة، كما أن جميع العبارات لمحور بيئة العمل مقبولة بدرجة متوسطة ومرتفعة إلى مرتفعة جدا من طرف موظفي المديرية لولاية عين تموشنت، مايدل على أن المديرية توفر بيئة عمل مستقرة.

3.5.6 العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (14): العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة.

بيئة العمل	الاتصال الداخلي	الهيكل التنظيمي	
-0.303	0.468	1	الهيكل التنظيمي
0.032	0.01	Sig	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 31

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (14) يتبين أنه يوجد علاقة ارتباطية دالة احصائية (أقل من 5%) بين متغيرات الدراسة المقدرة ب 0.01 بين الهيكل التنظيمي والاتصال الداخلي و 0.032 بين الهيكل التنظيمي وبيئة العمل. كما توجد علاقة ارتباطية متوسطة موجبة بين الهيكل التنظيمي والاتصال الداخلي المقدرة ب 0.468 وعلاقة ارتباطية سالبة بين الهيكل التنظيمي وبيئة العمل المقدرة ب -0.303 وعليه يمكن اعتماد هذه المتغيرات في الدراسة.

4.5.6 اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام نظرية الحد المركزي:

قبل التطرق إلى اختبار فرضيات الدراسة لابد من اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة، فبما أن حجم العينة المدروسة قدر ب 50 موظف في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز لولاية عين تموشنت وحسب نظرية الحد المركزي فإنه: "إذا كان حجم العينة كبير بما يكفي والذي ثبت انه يتكون من 30 ملاحظ أو أكثر فيتبع التوزيع الطبيعي". وعليه يمكن القول أن بيانات الدراسة تتبع توزيعا طبيعيا. (Agresti, Finaly, & Porcu, 2009)

5.5.6 اختبار فرضيات الدراسة.

بغية دراسة " دور الهيكل التنظيمي في تعزيز الاتصال الداخلي وتحسين بيئة العمل - دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز لولاية عين تموشنت -"، صيغت الفرضيات كما يلي:

• اختبار الفرضية الرئيسية الأولى :

H1: للهيكل التنظيمي أثر إيجابي في تعزيز الاتصال الداخلي لدى مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز لولاية عين تموشنت.

الجدول رقم (15): نتائج تحليل لاختبار أثر الهيكل التنظيمي على الاتصال الداخلي.

العلاقة	درجات الحرية	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة SIG	قيمة المعامل A	قيمة الثابت B	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
الهيكل التنظيمي	1	13.460	5.423	0.001	0.796	-0.475	0.468	0.219
	48							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 31

يوضح الجدول رقم (15) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت (0.468) أي ما يعادل نسبة 46.8% ما يعني وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الهيكل التنظيمي وتعزيز الاتصال الداخلي، بينما كان معامل التحديد 21.9% من التغيرات التي تطرأ على الاتصال الداخلي سببها الهيكل التنظيمي وهي نسبة ضعيفة، والنسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى لم يتم إدراجها في نموذج الانحدار الخطي البسيط، كما يظهر تحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي أن قيمة f المحسوبة تساوي (13.460) وهي أكبر من الجدولية 5.423 عند مستوى الدلالة (0.001) وهي أقل من مستوى دلالة الدراسة (0.05). وهذا يعني وجود أثر بين الهيكل التنظيمي وتعزيز الاتصال الداخلي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز لولاية عين تموشنت، ومنه الفرضية مقبولة.

ويمكن التعبير عنها من خلال المعادلة التالية:

$$\text{الاتصال الداخلي} = 0.796 * \text{الهيكل التنظيمي} + -0.475$$

ومنه: كلما تغير الهيكل التنظيمي ب 0.796 يتغير الاتصال الداخلي بوحدة واحدة.

• الفرضية الفرعية الأولى:

H1: يوجد أثر إيجابي لبعد المركزية على الاتصال الداخلي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز لولاية عين تموشنت.

الجدول رقم (16): نتائج تحليل اختبار أثر بعد المركزية على الاتصال الداخلي.

العلاقة	درجات الحرية	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة SIG	قيمة المعامل A	قيمة الثابت B	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
المركزية	1	1.850	12.632	0.180	-0.425	5.092	0.193	0.037
	48							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 31

يوضح الجدول رقم (16) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت (0.193) أي ما يعادل نسبة 19.3% ما يعني وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة جدا بين الاتصال الداخلي وبعد المركزية، بينما كان معامل التحديد 3.7% من التغيرات التي تطرأ على الاتصال الداخلي سببها بعد المركزية وهي نسبة ضعيفة جدا، والنسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى لم يتم إدراجها في نموذج الانحدار الخطي البسيط، كما يظهر تحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي أن قيمة f المحسوبة تساوي (1.850) وهي اصغر من الجدولية 12.632 عند مستوى الدلالة (0.180) وهي أكبر من مستوى دلالة الدراسة (0.05). مما يدل على عدم وجود أثر لبعد المركزية على الاتصال الداخلي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز لولاية عين تموشنت، ومنه الفرضية مرفوضة.

ويمكن التعبير عنها من خلال المعادلة التالية:

$$\text{المركزية} = -0.475 * \text{الاتصال الداخلي} + 5.092$$

ومنه: كلما تغيرت المركزية ب -0.475 يتغير الاتصال الداخلي بوحدة واحدة.

● الفرضية الفرعية الثانية:

H2: زيادة درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي تؤثر على تعزيز الاتصال الداخلي لدى مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز لولاية عين تموشنت.

الجدول رقم (17): نتائج تحليل اختبار أثر بعد الرسمية على الاتصال الداخلي.

العلاقة	درجات الحرية	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة SIG	قيمة المعامل A	قيمة الثابت B	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
الرسمية	1	0.374	9.251	0.544	-0.067	3.548	0.088	0.008
	48							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 31

يوضح الجدول رقم (17) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت (0.088) أي ما يعادل نسبة 8.8% ما يعني وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة جدا بين الاتصال الداخلي وبعد الرسمية، بينما كان معامل التحديد 0.8% من التغيرات التي تطرأ على الاتصال الداخلي سببها بعد الرسمية وهي نسبة ضعيفة جدا، والنسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى لم يتم إدراجها في نموذج الانحدار الخطي البسيط، كما يظهر تحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي أن قيمة f المحسوبة تساوي (0.374) وهي أصغر من الجدولية 9.251 عند مستوى الدلالة (0.544) وهي أكبر من مستوى دلالة الدراسة (0.05). مما يدل على عدم وجود أثر لبعد الرسمية على تعزيز الاتصال الداخلي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز لولاية عين تموشنت، ومنه الفرضية مرفوضة.

ويمكن التعبير عنها من خلال المعادلة التالية:

$$\text{الرسمية} = -0.067 * \text{الاتصال الداخلي} + 3.548$$

ومنه: كلما تغيرت الرسمية ب -0.475 يتغير الاتصال الداخلي بوحدة واحدة.

● الفرضية الفرعية الثالثة:

H3: يساهم بعد التعقيد في تحسين الاتصال الداخلي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز لولاية عين تموشنت.

الجدول رقم (18): نتائج تحليل اختبار أثر بعد التعقيد في الاتصال الداخلي.

العلاقة	درجات الحرية	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة SIG	قيمة المعامل A	قيمة الثابت B	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
التعقيد	1	62.487	1.264	0.001	0.550	1.425	0.752	0.566
	48							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 31

يوضح الجدول رقم (18) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت (0.752) أي ما يعادل نسبة 75.2% ما يعني وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين الاتصال الداخلي وبعد التعقيد، بينما كان معامل التحديد 56.6% من التغيرات التي تطرأ على الاتصال الداخلي سببها بعد التعقيد وهي نسبة متوسطة، والنسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى لم يتم إدراجها في نموذج الانحدار الخطي البسيط، كما يظهر تحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي أن قيمة f المحسوبة تساوي (62.487) وهي أكبر من الجدولية 1.264 عند مستوى الدلالة (0.001) وهي أصغر من مستوى دلالة الدراسة (0.05). مما يدل على وجود أثر لبعء التعقيد في تحسين الاتصال الداخلي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز لولاية عين تموشنت، ومنه الفرضية مقبولة.

ويمكن التعبير عنها من خلال المعادلة التالية:

$$\text{التعقيد} = 0.550 * \text{الاتصال الداخلي} + 1.425$$

ومنه: كلما تغير التعقيد ب 0.550 يتغير الاتصال الداخلي بوحدة واحدة.

● اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

H2: يؤثر الهيكل التنظيمي بشكل ايجابي في تحسين بيئة العمل لدى مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز لولاية عين تموشنت.

الجدول رقم (19): نتائج تحليل اختبار أثر الهيكل التنظيمي على بيئة العمل.

العلاقة	درجات الحرية	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة SIG	قيمة المعامل A	قيمة الثابت B	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
بيئة العمل	1	4.860	0.871	0.032	-0.101	4.469	0.303	0.092
	48							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS31

يوضح الجدول رقم (19) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت (0.303) أي ما يعادل نسبة 30.3% ما يعني وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين الهيكل التنظيمي وتحسين بيئة العمل، بينما كان معامل التحديد 9.2% من التغيرات التي تطرأ على بيئة العمل سببها الهيكل التنظيمي وهي نسبة ضعيفة، والنسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى لم يتم إدراجها في نموذج الانحدار الخطي البسيط، كما يظهر تحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي أن قيمة f المحسوبة تساوي (4.860) وهي أكبر من الجدولية 0.871 عند مستوى الدلالة (0.032) وهي أقل من مستوى دلالة الدراسة (0.05). مما يدل على وجود أثر للهيكل التنظيمي في تحسين بيئة العمل بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز لولاية عين تموشنت، ومنه الفرضية مقبولة.

ويمكن التعبير عنها من خلال المعادلة التالية:

$$\text{بيئة العمل} = -0.101 * \text{الهيكل التنظيمي} + 4.469$$

ومنه: كلما تغير الهيكل التنظيمي ب 0.101- تتغير بيئة العمل بوحدة واحدة.

● اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة :

H3: يوجد أثر إيجابي للهيكل التنظيمي على الاتصال الداخلي وتحسين بيئة العمل.

الجدول رقم (20): نتائج تحليل اختبار التباين المتعدد MANOVA.

Tests multivariés ^a						
Effet		Valeur	F	ddl de l'hypothèse	Erreur ddl	Sig
Constante	Trace de Pillai	0,999	18260,807 ^b	2,000	27,000	0,001
	Lambda de Wilks	0,001	18260,807 ^b	2,000	27,000	0,001
	Trace de Hotelling	1352,652	18260,807 ^b	2,000	27,000	0,001
	Plus grande racine de Roy	1352,652	18260,807 ^b	2,000	27,000	0,001
الهيكل التنظيمي	Trace de Pillai	1,023	1,396	42,000	56,000	0,121
	Lambda de Wilks	0,237	1,354 ^b	42,000	54,000	0,146
	Trace de Hotelling	2,119	1,312	42,000	52,000	0,175
	Plus grande racine de Roy	1,217	1,623 ^c	21,000	28,000	0,115

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS31

نتائج اختبارات احصاءات متعددة MANOVA (Pillai, Wilks, Hotelling, Roy): تظهر أثر المتغير/المؤثرات المدرجة أول صف (Constant)، ثم OS على المتغيرات التابعة مجتمعة ال Constant ذو دلالة إحصائية قوية، بينما OS غير دال عند مستوى $\alpha=0.05$.

• يعني صف ال Constant: قيمة ال $Pillai \approx 0.999$ و $Wilks = 0.001$ مع F كبيرة جداً و $Sig = 0.001$ تشير إلى أن المتجه المرجعي (التقاطع/المتوسط العام) يختلف عن الصفر بشكل قوي، هذه نتيجة متوقعة ولا تمثل تأثير المتغير المستقل الذي نختتم به عادة.

• نتيجة OS المتغير المستقل المراد تفسيره $Pillai = 1.023$ قيمة إحصائية $Wilks = 0.237$ ، $Hotelling = 2.119$ ، $Roy = 1.217$ ، وكل قيم Sig المرتبطة هي أكبر من 0.05 (0.115، 0.175، 0.146، 0.121)، ما يعني أن

الاختبارات المتعددة توافق على عدم وجود تأثير دال إحصائياً لمتغير OS على المجموعة المجمعة من المتغيرات التابعة عند $\alpha=0.05$.

- تفسير Wilks' Lambda هنا لمتغير $OS\ Wilks = 0.237$ يعني أن حوالي 76.3% من التباين في المتغيرات التابعة يمكن تفسيره تقنياً Λ^1 يعطي مقدار التباين المفسر (لكن لأن القيمة المصاحبة لـ F غير دالة ($p \approx 0.146$)، لا يمكننا اعتبار هذا التأثير حقيقياً إحصائياً في العينة هذه اقرأ هذا باعتبار أن تحويل Lambda إلى F يأخذ في الحسبان درجات الحرية المعلنة في الجدول $1 + originlab$.
 - تباين بين الإحصاءات المتعددة: من الشائع أن Pillai يعتبر أكثر متانة لخرق افتراض تجانس مصفوفات التباين، أما Wilks و Roy و Hotelling فقد تعطي نتائج مقاربة في كثير من الحالات، هنا جميعها متفقة في الاستنتاج (غير دال) بالنسبة لـ OS .
- التحليل المتعدد الأبعاد للمجموعات بين أن المتوسط العام للمتغيرات التابعة يختلف بوضوح عن الصفر، لكن هذا الفرق لا يعيننا كدليل على تأثير المتغيرات التفسيرية. أما المتغير المفحوص "الهيكل التنظيمي"، حسب المقاييس المتعددة Pillai، Roy، Hotelling، Wilks، ظهر غياب دلالة إحصائية عند مستوى الثقة الاعتيادي، إذ أن قيم الدلالة (p) أكبر من 0.05، مما يقود إلى رفض فرضية التأثير الحقيقي لمتغير OS على مجموعة المتغيرات التابعة المجمعة.

6.6. مناقشة النتائج.

بعد ان قمنا بعرض نتائج الاستبيان الموزعة على عينة من موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز لولاية عين تموشنت سنقوم من خلالها بمناقشة نتائج هذه الدراسة المتوصل إليها:

من خلال الدراسة الميدانية واجابات عينة الدراسة يتضح ان الهيكل التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت يشكل الإطار البنوي الحاكم لعملية الاتصال الداخلي ويعمل كقناة رسمية تضمن تدفق المعلومات والتعليمات من الإدارة العليا الى القاعدة والعكس مما يجعله المحرك الأساسي للتفاعل المؤسسي، وعليه تم تأكيد صحة الفرضية التالية للهيكل التنظيمي أثر ايجابي في تعزيز الاتصال الداخلي لدى مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز لولاية عين تموشنت.

تبين لنا من خلال هذه الدراسة ان حصر سلطة اتخاذ القرار في المستويات الإدارية العليا بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز ولاية عين تموشنت أدى لبطء وصول المعلومات ومنع انسيابها بين المصالح ما أعاق من تعزيز الاتصال وعليه تم رفض صحة الفرضية التالية يوجد أثر إيجابي لبعء المركزية على الاتصال الداخلي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز لولاية عين تموشنت. وهذه النتيجة تؤكد ميدانيا ان الاتصال الفعال داخل المديرية يزدهر في ظل اللامركزية وتفويض السلطة في حدود الصلاحيات.

من خلال دراستنا الميدانية اتضح ان درجة الرسمية عالية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز ولاية عين تموشنت حيث تتطلب المعلومات مراسلات كتابية وتوقعات متعددة ما يقودنا الى تعدد البيروقراطية الذي بدوره يبطئ ويعيق الاتصال وعليه تم رفض الفرضية التالية. زيادة درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي تؤثر على تعزيز الاتصال الداخلي لدى مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز لولاية

عين تموشنت. تؤكد هذه النتيجة ان تعدد البيروقراطية قد تتحول لحاجز بدلا من أداة تنظيمية وان موظفي المديرية بحاجة لقنوات اتصال أكثر مرونة وتفاعلية.

تبين من دراستنا الميدانية ان التعقيد الافقي المرتبط بالتخصص الوظيفي لدى مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت فرض وجود نظام اتصال دقيق، فوجود اقسام متخصصة (كهرباء، غاز) أدى لخلق لغة تواصل تقنية دقيقة داخل كل قسم مما ساهم في رفع جودة المعلومات وتقليل الأخطاء المهنية، وعليه تم قبول صحة الفرضية التالية يساهم بعد التعقيد في تحسين الاتصال الداخلي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز لولاية عين تموشنت. تؤكد النتيجة ان التعقيد الافقي ليس عائقا بالمديرية بل يمنع خلط المعلومات ويرفع من جودة الاتصال.

يتضح من دراستنا الميدانية ان الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت يلعب دورا حاسما في تحسين جودة بيئة العمل حيث ساهم في التقليل من الغموض الوظيفي وتحديد المسؤوليات بدقة مما قلل من حدة الصراعات الناتجة عن تداخل المهام وبما ان المديرية ذات طابع تقني حساس فوجود هيكل تنظيمي ينظم العلاقة بين الموظفين والرؤساء وفر مناخ من الاستقرار المهني وخلق بيئة عمل منظمة، وعليه تم قبول صحة الفرضية التالية يؤثر الهيكل التنظيمي بشكل ايجابي في تحسين بيئة العمل لدى مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز لولاية عين تموشنت.

جاءت النتيجة التي توصلنا اليها مؤيدة لما توصلت اليه الدراسات السابقة حيث اكدت على وجود علاقة طردية بين الهيكل التنظيمي وفعالية الاتصال و جودة بيئة العمل الا انهما تقاطعتا فيما يخص بساطة الهيكل التنظيمي والتوجه نحو تسطیح الهرم الإداري هي المفتاح للتطور وتسريع تدفق المعلومات، وضمان دقة الرسائل الاتصالية وصحتها، وتجنب التشتت الهيكلي. فدراستنا اثبتت ان الهيكل المتخصص وان كان معقدا افقيا الا انه الاقدر على تنظيم تدفق المعلومات في المؤسسات ذات الطابع المهني الحساس.

بالرغم من ان دراستنا شهدت تأثيرا للهيكل التنظيمي على تعزيز الاتصال الداخلي وتحسين بيئة العمل كل واحد بشكل منفصل لدى مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز لولاية عين تموشنت، الا ان الفرضية الثالثة والتي تنص على وجود أثر إيجابي للهيكل التنظيمي على الاتصال الداخلي وتحسين بيئة العمل كعامل مشترك لم تتحقق، مايدل على أن المنظومة الهيكلية للمؤسسة تسير وفق قنوات وأبعاد تؤثر في كل متغير بشكل منفصل وليس ككتلة واحدة متكاملة، فبينما يساهم التخصيص الوظيفي والتعقيد الأفقي في خلق لغة اتصال تقنية واضحة داخل الأقسام، نجد أن اعتماد الرسمية والمركزية الإدارية يحول دون انعكاس هذا الهيكل بشكل إيجابي ومباشر على البيئة العامة للعمل (المادية والمعنوية) في نفس الوقت. إن عدم تحقق هذه الفرضية يشير بوضوح إلى وجود فجوة تنظيمية، حيث تظل آليات الاتصال الداخلي محكومة بالضوابط والمهام الوظيفية الروتينية، دون أن يمتد أثر الهيكل التنظيمي ليتكامل مع تطلعات الموظفين في تحسين مناخ وبيئة العمل اليومية وجعلها أكثر مرونة وجاذبية. وتدفعنا هذه النتيجة إلى القول بأن

تطوير بيئة العمل داخل المديرية يتطلب أدوات ومحفزات إدارية أخرى تتجاوز مجرد التعديلات الهيكلية أو التقسيمات التنظيمية الجاهزة.

خلاصة الفصل الثاني:

حاولنا في هذا الفصل معرفة مدى أثر الهيكل التنظيمي بأبعاده (المركزية، الرسمية، والتعقيد) كمتغير مستقل على المتغيرين التابعين: الاتصال الداخلي وتحسين بيئة العمل بمديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عين تموشنت. حيث قمنا بتحديد عينة الدراسة والتي شملت (50) موظفا وموظفة من مختلف المستويات الإدارية ، باعتبارها محل دراستنا الميدانية. وكذا تحديد متغيرات الدراسة المتمثلة في: الهيكل التنظيمي (الرسمية، المركزية، والتعقيد)، الاتصال الداخلي، وبيئة العمل. وتطبيق برنامج (SPSS31) الذي يحتوي (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، ومعامل الانحدار).

خاتمة

7. خاتمة

شكلت هذه الدراسة محاولة جادة للوقوف على طبيعة العلاقة وأثر الهيكل التنظيمي في تعزيز الاتصال الداخلي وتحسين بيئة العمل، بالتطبيق على مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عين تموشنت. وانطلاقاً من الإطار النظري للموضوع، ومخرجات الدراسة الميدانية التي اعتمدت على الاستبيان والملاحظة كأدوات أساسية لجمع البيانات واختبار الفرضيات، يمكننا صياغة جملة من الاستنتاجات والنتائج التي تلخص ما توصلت إليه الدراسة وهي كالآتي:

1.7. نتائج الدراسة:

- يلعب الهيكل التنظيمي دوراً مهماً في تحسين بيئة العمل في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز لولاية عين تموشنت.
- ساهم الهيكل التنظيمي لدى مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز لولاية عين تموشنت على زيادة فعالية الاتصال الداخلي لديها.
- توجد علاقة طردية بين الهيكل التنظيمي والاتصال الداخلي وبيئة العمل لدى مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز لولاية عين تموشنت وذلك نتيجة تأثرهما به.
- أكدت الدراسة أن زيادة درجة الرسمية لدى مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز لولاية عين تموشنت أدت إلى تعقيد عملية الاتصال الداخلي بدلاً من تسهيلها.
- بينت الدراسة أن زيادة التعقيد الأفقي الخاص بالتخصص الوظيفي لدى مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز لولاية عين تموشنت لم يكن عائقاً لتعزيز الاتصال الداخلي بل كان ميزة أدت لخلق لغة تواصل دقيقة بينهم.
- غياب الأثر المشترك للهيكل التنظيمي على تعزيز الاتصال الداخلي وتحسين بيئة العمل لدى مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز لولاية عين تموشنت.

2.7. التوصيات:

- بناء علاقات إيجابية ما بين مستويات المؤسسة التي تقوم على أساس الاحترام.
- خلق فضاءات للتفاعل الاجتماعي غير الرسمي لتحسين الروابط بين الموظفين.
- اعتماد الوسائط الرقمية الحديثة بدلاً من المراسلات الورقية لضمان فعالية الاتصال.
- توزيع الصلاحيات بشكل يتناسب مع حجم المسؤوليات لتقليل الضغط.
- إشراك الموظفين في صنع القرار من خلال استشارتهم فيما يخص تخصصاتهم.

قائمة المراجع

8. المراجع العربية:

1.8. الكتب:

- حسين حريم. (2019). مبادئ الإدارة الحديثة، 6، 145. الأردن - عمان -: دار الحامد.
- حسين محمود حريم. (2006). تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، 3. الأردن - عمان -: دار الحامد للنشر والتوزيع.

2.8. المذكرات واطروحات الدكتوراه والمجستير:

- بشرى بوزقوق، و سمية بوعكريف . (2018). واقع الاتصال الداخلي في الإدارة المحلية دراسة ميدانية ببلدية الطاهير رسالة ماستر في علوم الاعلام والاتصال . كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جيجل: جامعة محمد الصديق بن يحيى.
- حدو نورة. (2023). بيئة العمل والفعالية التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية لتصفية الدم تيارت رسالة ماستر. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، تيارت: جامعة ابن خلدون.
- سعيد محمد سعود الخطيب. (2025). علاقة الهيكل التنظيمي بسلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة على مستشفى الهلال الأحمر التخصصي. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا. كلية الدراسات العليا برنامج إدارة الأعمال: جامعة الخليل.
- فارس قردوح، و يعقوب محصول. (2018). دور الاتصال الداخلي في تحسين الاداء الوظيفي دراسة ميدانية على عمال مديرية التجارة لولاية جيجل رسالة ماستر الاعلام والاتصال. كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جيجل: جامعة محمد الصديق بن يحيى.
- فاطنة جامعي، و محمد بلعوج. (2022). اثر الاتصال الداخلي على اداء الموظفين دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية ندرومة رسالة ماستر في العلوم الاقتصادية. معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مغنية: المركز الجامعي مغنية.
- فؤاد وشاش. (2023). تأثير العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي في تحقيق فعالية المنظمات-دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية-. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، برج بوعريج : جامعة محمد البشير الابراهيمي.
- كويحل منصور، و عماد طبعان. (2019). علاقة بيئة العمل بتحسين اداء العمال دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية - جنجن- جيجل رسالة ماستر في علم الاجتماع. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جيجل: جامعة محمد الصديق بن يحيى.

- محي الدين نورة، و مفيدة أومدور. (2022). دور الاتصال الداخلي في تحسين الاداء الوظيفي دراسة ميدانية بالمحافظة العقارية لولاية قالمة رسالة ماستر في علم اجتماع الاتصال. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قالمة: جامعة 08 ماي 1945.

3.8. المجلات والمقالات:

- أحمد عوي، و صلاح الدين طالبي. (2023). الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة. أثر الهيكل التنظيمي في تطبيق نظم إدارة المعرفة دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات القطاع الصحي بولاية الأغواط، (2)7، الصفحات 155-174.
- السعيد مغربي. (2022, 12). مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة. بيئة العمل في المنظمات دراسة تحليلية، (2)5، الصفحات 91-111.
- العيد رواج، ريم بن مصطفى، و خالد رجم. (بلا تاريخ). الاقتصاد والتنمية البشرية. اثر ابعاد بيئة العمل على اداء اعوان الرقابة بمديرية التجارة بولاية ورقلة، (1)10، الصفحات 184-199.
- ام الخير قوارح، و لامية بوبيدي. (2019). مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية. بيئة العمل في ظل الادارة الالكترونية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين دراسة ميدانية بمصلحة الحالة المدنية لبلديات مدينة ورقلة، 11(1121-2170)، الصفحات 51-64.
- راضية بوزيان، و رشيدة مذكور. (2018). مجلة التراث. الهيكل التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: المؤسسة المينائية سكيكدة.، (1)8، الصفحات 123-135.
- عبد القادر قلال، و وهيبة مقدود. (2024). الدراسات الاقتصادية المعاصرة. دور الهيكل التنظيمي في إدارة الكفاءات في المنظمات العمومية، (2)9، الصفحات 169-186.
- عمر مقرح، و عصام لعياضي. (2023). الروافد للدراسات والابحاث في علوم الرياضة. التحول الرقمي ودوره في تحسين فعالية الاتصال الداخلي بالمؤسسة الرياضية في ظل جائحة كورونا (كوفيد-19)، (2)3، الصفحات 32-42.
- فاطيمة بوهلال، و زهرة بوقلي. (جانفي، 2016). المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة. علاقة الاستراتيجية والهيكل التنظيمي بتحسين فعالية المنظمة _دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية_ (7)، الصفحات 10-19.
- فؤاد وشاش، الجودي صاطوري ، و الديملي عراك عبود عمير . (2021). مجلة التنظيم والعمل. تأثير الهيكل التنظيمي على فعالية المؤسسات دراسة لعينة من المؤسسات الجزائرية، 10(1).
- كمال بريايوي. (2013, 12 5). رؤى اقتصادية. دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، الصفحات 85-95.
- 95. محمد جبوري، عبد اللطيف محمد بوصلاح، و احمد رحمان. (2020). مجلة اضافات اقتصادية. قياس اثر عناصر بيئة العمل وعلاقتها بالابداع الاداري للموظفين دراسة حالة للموظفين بالمديرية الجهوية للخزينة بوهران، (1)4، الصفحات 200-222.
- منى خالد عكر. (2020, 9 20). المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات. اهمية بيئة العمل في تحقيق الابداع الوظيفي، (11)1، الصفحات 25-35.

- ياسف حببية. (بلا تاريخ). اثر نمط الهيكل التنظيمي في فعالية المؤسسة.

4.8. الوثائق الرسمية:

- الوثائق المقدمة من طرف قسم الموارد البشرية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت. (2026).

9. المراجع الأجنبية:

Agresti, A., Finaly, B., & Porcu, M. (2009). Statistica per le scienze sociali. london,UK:pearson.

Brown, J. D. (2002). The Cronbach alpha reliability estimate. JALT Testing & Evaluation SIG Newsletter, 6(1).

Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. K. (2015). Likert scale: Explored and explained. British journal of applied science & technology, 7(4), 396-403.

الملاحق

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	50	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	50	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,829	35

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تصدر الإدارة العليا لمؤسستي جميع القرارات وتقوم بتبليغها للأقسام الإدارية الدنيا	50	1	5	2,86	1,457
اتخذ القرار الروتيني بدون رجوع للمسؤول الأعلى وهذا لتسهيل سير العمل	50	1	5	2,84	1,419
أستطيع صياغة أهداف قسمي او وحدتي دون الرجوع لإدارة العليا	50	1	5	2,86	1,400
تترك الإدارة العليا لمؤسستي المجال للموظفين بالمبادرة و الابداع في انجاز أعمالهم	50	1	5	2,78	1,447
تتأثر اغلب وظائف مؤسستي بالقرارات التي يتخذها المسؤولون في الإدارة العليا	50	1	5	2,90	1,474
تعتمد مؤسستي على قواعد و إجراءات في تنفيذ برامجها	50	1	5	2,70	1,403

قائمة الملاحق

إجراءات العمل في مؤسستي محددة لجميع العاملين من خلال التعليمات و التوجيهات	50	1	5	2,94	1,420
تتخذ مؤسستي العديد من الإجراءات لضمان التنسيق بين الأقسام	50	1	5	2,82	1,410
امارس الكثير من الاعمال بمفردي بحكم تعودي عليها لمدة طويلة	50	3	5	4,26	,600
الاعمال و الواجبات التي انفذها محددة بدقة	50	3	5	4,44	,577
عدد الأقسام في المؤسسة التي اعمل بها مناسب لسير العمل	50	1	5	3,16	1,376
صعوبة التواصل بين الإدارة العليا و الأقسام الفرعية الأخرى	50	1	5	3,24	1,422
التنسيق الصعب بين الإدارة الرئيسية لمؤسستي و الوحدات الفرعية التابعة لها	50	1	5	3,06	1,490
استلم تعليمات واضحة و محددة من مديري المباشر حول مهامهم الوظيفية	50	1	5	3,12	1,423
اشعر ان الإدارة العليا تستمع لمقترحاتي و ارائي بجدية	50	1	5	3,10	1,344
هناك تنسيق و تعاون فعال بين قسمي و الأقسام الأخرى في المؤسسة	50	1	5	3,22	1,360
يتم اطلاعي على الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بشكل دوري	50	1	5	3,08	1,482
القنوات الرسمية مثل البريد كافية للحصول على المعلومات التي احتاجها (البريد، التعاميم)و المذكرات الرسمية ، الاجتماعات	50	1	5	3,24	1,422
تساهم بيئة التواصل في شعوري بالانتماء و الرضا الوظيفي	50	1	5	3,38	1,308
Internet , (الأدوات التقنية المستخدمة مثل سهولة الاستخدام و فعالة Teams)	50	1	4	2,36	,898
سرعة استجابة الزملاء والمديرين عبر الوسائل الرقمية تعتبر ممتازة	50	1	5	4,24	,657
توفر المؤسسة بدائل مناسبة للتواصل في حال تعطل الوسائل التقنية	50	4	5	4,28	,454
توفر المؤسسة مقر مناسب للعمل	50	4	5	4,28	,454

قائمة الملاحق

توفر وسائل للحفاظ على صحة العامل في الحالات الطارئة	50	4	5	4,52	,505
توفر المؤسسة (محيط نظيف، تهوية ملائمة، اضاءة جيدة...) لعاملها	50	4	5	4,20	,404
احصل على اجرتي في الوقت المحدد	50	4	5	4,50	,505
تطبق الإدارة مبدأ العدالة في توزيع المهام	50	1	5	3,90	1,266
استفيد من دورات تكوينية في مجال علمي	50	1	5	3,18	1,424
يسمح لي بمزاولة دراستي في اطار تحسين مستواي العملي	50	1	5	3,18	1,320
سهولة تنقل المعلومات داخل المؤسسة بين الموظفين	50	1	5	3,42	1,295
تساهم الإدارة في تكويني على نظم المعلوماتية الحديثة	50	1	5	3,34	1,349
اتلقى اتصالات مباشرة مع مرؤوسي	50	1	5	3,34	1,451
اشعر بالانتماء في عملي	50	1	5	3,34	1,394
يوجد تشارك في عملية اتخاذ القرار	50	1	5	3,22	1,389
يسهل الإدارة عملية التواصل بين الموظفين و الادارة	50	1	5	3,68	1,220
N valide (liste)	50				

Corrélations

Corrélations

		OS1	OS2	OS3	COMI	ENV
OS1	Corrélation de Pearson	1	,064	-,116	-,193	-,003
	Sig. (bilatérale)		,659	,422	,180	,982
	N	50	50	50	50	50
OS2	Corrélation de Pearson	,064	1	-,175	-,088	-,110
	Sig. (bilatérale)	,659		,224	,544	,449

قائمة الملاحق

	N	50	50	50	50	50
OS3	Corrélation de Pearson	-,116	-,175	1	,752**	-,285*
	Sig. (bilatérale)	,422	,224		<,001	,045
	N	50	50	50	50	50
COMI	Corrélation de Pearson	-,193	-,088	,752**	1	-,096
	Sig. (bilatérale)	,180	,544	<,001		,506
	N	50	50	50	50	50
ENV	Corrélation de Pearson	-,003	-,110	-,285*	-,096	1
	Sig. (bilatérale)	,982	,449	,045	,506	
	N	50	50	50	50	50
OS	Corrélation de Pearson	,214	,627**	,615**	,468**	-,303*
	Sig. (bilatérale)	,135	<,001	<,001	<,001	,032
	N	50	50	50	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).



جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب-



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، تحية طيبة

أما بعد، نضع بين أيديكم استبيان يهدف إلى دراسة موضوع "دور الهيكل التنظيمي في تعزيز التواصل الداخلي وتحسين بيئة العمل" وذلك لأجل إعداد مذكرة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، نظراً لما تملكه تجربتكم المهنية من قيمة مضافة، نرجو من سيادتكم التكرم بالمساهمة في هذه الدراسة من خلال الإجابة على فقرات الاستبيان المرفق. نود الإحاطة بأن جميع البيانات والمعلومات التي سيتم الإدلاء بها ستعامل بمنتهى السرية والخصوصية، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. شاكرين لكم سعة صدركم ووقتكم الثمين.

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

		ذكر	انثى	النوع الاجتماعي
أقل من 30 سنة	من 31 إلى 40	من 41 إلى 50	أكثر من 50	الفئة العمرية
ثانوي أو أقل	شهادة مهنية	شهادة ليسانس	دراسات عليا	المؤهل التعليمي
تنفيذي	إداري	فني	آخر	المنصب الوظيفي
أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة	الخبرة

الحوار الأول: ابعاد الهيكل التنظيمي

رقم العبارة	العبارة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
01	تصدر الإدارة العليا لمؤسستي جميع القرارات وتقوم بتبليغها للأقسام الإدارية الدنيا					
02	اتخذ القرار الروتيني بدون رجوع للمسؤول الأعلى وهذا لتسهيل سير العمل					
03	أستطيع صياغة أهداف قسمي أو وحتدي دون الرجوع للإدارة العليا					
04	ترك الإدارة العليا لمؤسستي المجال للموظفين بالمبادرة و الابداع في انجاز أعمالهم					
05	تتأثر اغلب وظائف مؤسستي بالقرارات التي يتخذها المسؤولون في الإدارة العليا					

رقم العبارة	المباراة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	تعتمد مؤسستي على قواعد و إجراءات في تنفيذ برامجها					
02	إجراءات العمل في مؤسستي محددة لجميع العاملين من خلال التعليمات و التوجيهات					
03	تتخذ مؤسستي العديد من الإجراءات لضمان التنسيق بين الأقسام					
04	امارس الكثير من الاعمال بمفردي بحكم تعودي عليها لمدة طويلة					

رقم العبارة	المباراة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	الاعمال و الواجبات التي انفذها محددة بدقة					
02	عدد الأقسام في المؤسسة التي اعمل بها مناسب لسير العمل					
03	صعوبة التواصل بين الإدارة العليا و الأقسام الفرعية الأخرى					
04	التنسيق الصعب بين الإدارة الرئيسية لمؤسستي و الوحدات الفرعية التابعة لها					

المحور الثاني: ابعاد الإتصال الداخلي

رقم العبارة	البيانات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	استلم تعليمات واضحة و محددة من مديري المباشر حول مهامهم الوظيفية					
02	اشعر ان الإدارة العليا تستمع لمقترحاتي و ارائي بجدية					
03	هناك تنسيق و تعاون فعال بين قسمي و الأقسام الأخرى في المؤسسة					
04	يتم اطلاعي على الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بشكل دوري					
05	القنوات الرسمية مثل البريد كافية للحصول على المعلومات التي احتاجها (البريد، التعاميم و المذكرات الرسمية ، الاجتماعات)					
06	تساهم بيئة التواصل في شعوري بالانتماء و الرضا الوظيفي					
07	الأدوات التقنية المستخدمة مثل (, Internet Teams) سهلة الاستخدام و فعالة					
08	سرعة استجابة الزملاء والمديرين عبر الوسائل الرقمية تغني عن ممتازة					
09	توفر المؤسسة بدائل مناسبة للتواصل في حال تعطل الوسائل التقنية					

المحور الثاني: ابعاد الإتصال الداخلي

رقم العبارة	البيان	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	توفر المؤسسة مقر مناسب للعمل					
02	توفر وسائل للحفاظ على صحة العامل في الحالات الطارئة					
03	توفر المؤسسة (مخطط نظيف، قهوة ملائمة، اضاءة جيدة...) لعمالها					
04	احصل على اجرتي في الوقت المحدد					
05	تطبق الإدارة مبدأ العدالة في توزيع المهام					
06	استفيد من دورات تكوينية في مجال علمي					
07	يسمح لي بمزاولة دراسي في اطار تحسين مستواي العملي					
08	سهولة تنقل المعلومات داخل المؤسسة بين الموظفين					
09	تساهم الإدارة في تكويني على نظم المعلوماتية الحديثة					
10	اتلقى اتصالات مباشرة مع مرموسي					
11	اشعر بالانتماء في عملي					
12	يوجد تشارك في عملية اتخاذ القرار					
13	يسهل الإدارة عملية التواصل بين الموظفين و الادارة					