



LARBI TEBESSI – TEBESSA UNIVERSITY

جامعة العربي التبسي - تبسة

UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الإنسانية

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية

الشعبة: علوم إنسانية

التخصص: تنظيم وعمل

العنوان: مهارات التفكير الاستراتيجي وتطوير المنظمة

دراسة ميدانية ب: المديرية العملية لإتصالات الجزائر -تبسة-

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

دفعة: 2020

إشراف الأستاذة:

لعموري أسماء

إعداد الطالبين:

- فتنى فيروز .

- العارفة ربوش .

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
خضراء براك	أستاذة العالي	رئيسة
أسماء لعموري	أستاذة محاضر -أ-	مشرفا
فضيلة غرايبيبة	أستاذة محاضر -ب-	مناقشا

السنة الجامعية: 2020/2019



LARBI TEBESSI – TEBESSA UNIVERSITY

جامعة العربي التبسي - تبسة

UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الإنسانية

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية

الشعبة: علوم إنسانية

التخصص: تنظيم وعمل

العنوان: مهارات التفكير الاستراتيجي وتطوير المنظمة

دراسة ميدانية ب: المديرية العملية لإتصالات الجزائر - تبسة -

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

دفعة: 2020

إشراف الأستاذة:

لعموري أسماء

إعداد الطالبين:

- فتني فيروز .

- العارفة ربوش .

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
خضراء براك	أستاذ محاضر - أ -	رئيسا
أسماء لعموري	أستاذ محاضر - أ -	مشرفا
فضيلة غرايبية	أستاذ محاضر - أ -	مناقشا

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾

سورة التوبة الآية [105]

صدق الله العظيم

شكر وعرفان

اللهم لك الحمد، ولك الشكر ولك الفضل كله ونستعين لك وننتهي عليك
الخير كله.

اللهم لك الحمد بما هديتنا ويسرت لنا ولك الحمد بكل نعمة أنعمت بها
علينا ونسألك اللهم التوفيق في هذا العمل.

بداية نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة المشرفة أسماء لعموري على ما
بذلته من جهد في توجيهنا

كما نشكر الأستاذ نصر الدين حويشي الذي كان لنا خير مرشد وناصح
كذلك إلى الأستاذ داود بلقاسم على النصائح التي قدمها لنا طوال فترة
الدراسة الجامعية

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى التقدير إلى مؤسسة اتصالات الجزائر
وعمالها بتبسة وكل الاصدقاء الذي دعونا

وتتمنى ان يكون لهذه الرسالة مدى نافع إن شاء الله

الإهداء

إلى من نذرت عمرها في أداء الرسالة، وسعت صابرة للوصول إلى
أعلى درجات النجاح وكلها أمل للوصول.

إليكي أُمي أهدي هذا البحث

إلى من سارت معي نحو الحلم، خطوة بخطوة

بذرناه معا..... وحصدناه معا

وسنبقى معا باذن الله

إلى من علمني أن الاعمال لا تتم الا بالصبر والعزيمة والاصرار

ألى أبي

إلى إخموتي

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي المتواضع



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

شكر وعران

مقدمة.....أ

الفصل الاول: الاطار المنهجي

2- فرضيات الدراسة6

3- اهمية الدراسة..7

4- اسباب إختيار الموضوع7

5- اهداف الدراسة.....8

6- تحديد أهم مفاهيم الدراسة8

7- الدراسات السابقة17

8- صعوبات الدراسة.....24

الفصل الثاني: التفكير الاستراتيجي

1 نشأة وتطور التفكير الاستراتيجي26

2 سمات التفكير الاستراتيجي.....27

3 أبعاد التفكير الاستراتيجي.....28

4 خصائص التفكير الاستراتيجي:.....30

5 أهمية التفكير الاستراتيجي:.....30

6 مداخل التفكير الاستراتيجي:.....32

7 الخطوات العشرة لممارسة التفكير الاستراتيجي:.....38

- 8 ايجابيات وفوائد التفكير الاستراتيجي:..... 39
- 9 معوقات التفكير الاستراتيجي:..... 40
- 10 المنهجية المفاهيمية لبناء السيناريوهات في التفكير الاستراتيجي:..... 42

الفصل الثالث: المنظمة

- 1 تعريف المنظمة:..... 46
- 2- بيئة المنظمة:..... 48
- 3- خصائص المنظمة:..... 51
- 4 أهمية المنظمة:..... 52
- 5- أهداف المنظمة:..... 53
- 6- وظائف المنظمة:..... 55

الفصل الرابع: تطوير المنظمة

- 1- النظريات المفسرة للتطوير التنظيمي:..... 62
- 2- مجالات التطوير التنظيمي:..... 66
- 3- أهداف وإيجابيات وسلبيات التطوير ومشاكله:..... 67
- 4- القوى الدافعة للتطوير:..... 68
- 5- أسس ومبادئ التطوير:..... 69
- 6- مراحل تطوير المنظمات:..... 70
- 7- وسائل وأدوات التطوير:..... 71
- 8- استراتيجيات تطوير المنظمات:..... 73

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

- 1- التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر.....79
- 2- نشأة المؤسسة:79
- 3- تطور المؤسسة:79
- 4- الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة80
- 5- التعرف على منتج اتصالات الجزائر وحدة تبسة85
- 6- مجالات الدراسة93
- 7- عينة الدراسة:94
- 8- المنهج المستخدم:94
- 9- أدوات جمع البيانات:95

الفصل السادس: عرض وتحليل نتائج الدراسة

- 1- تحليل نتائج الدراسة.....99
- 2- مناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة.....130
- 3- إستنتاج عام:.....134
- خاتمة.....135

قائمة المصادر والمراجع

الملاحق



فهرس الجداول والأشكال



فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول

الجدول رقم 1: الفرق بين التفكير الاستراتيجي والتفكير التشغيلي 57
الجدول رقم 2: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس 99
الجدول رقم 3: يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن 100
الجدول رقم 4: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية 101
الجدول رقم 5: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي 103
الجدول رقم 6: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المنصب المشغول 104
الجدول رقم 7: يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة 105
الجدول رقم 8: يوضح توزيع أفراد العينة حسب طريقة حل المشاكل في المؤسسة. 107
الجدول رقم 9: يوضح توزيع أفراد العينة حسب رأيكم هل المؤسسة تأخذ برأيكم. 108
الجدول رقم 10: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاستفادة من دورات تدريبية تزيد من تحسين ادائك في العمل. 109
الجدول رقم 11: يوضح توزيع أفراد العينة حسب صدور قرارات جديدة او تغييرها من طرف الادارة تتناسب مع ظروف العمل لديكم. 111
الجدول رقم 12: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المشاركة في اتخاذ القرار 112
الجدول رقم 13: يوضح توزيع أفراد العينة في حالة الاجابة بنعم، هل صنع القرات 113
الجدول رقم 14: يوضح توزيع أفراد العينة حسب صدور قرارات جديدة تؤثر على أدائكم؟... 114
الجدول رقم 15: يوضح توزيع أفراد العينة حسب كيف يتم تداول المعلومة بينكم؟ 115
الجدول رقم 16: يوضح توزيع أفراد العينة حسب على أي أساس يتم تكوين فرق العمل في المؤسسة. 116
الجدول رقم 17: يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمل في فرق أسلوب من أساليب انجاز العمل داخل المؤسسة. 118

فهرس الجداول والأشكال

الجدول رقم 18: يوضح توزيع أفراد العينة حسب كيف تصلك المعلومة المتعلقة بعملك عادة عن طريق..... 119
الجدول رقم 19: يوضح توزيع أفراد العينة حسب هل هناك نزاعات بينكم وبين فرق العمل في المؤسسة؟..... 120
الجدول رقم 20: يوضح توزيع أفراد العينة، اذا كانت الاجابة بنعم، ماهي الطريقة المتبعة لحل النزاع؟..... 121
الجدول رقم 21: يوضح توزيع أفراد العينة حسب هل المعلومات التي تصلك واضحة؟..... 123
الجدول رقم 22: يوضح توزيع أفراد العينة حسب استخدام التكنولوجيا في المؤسسة..... 124
الجدول رقم 23: يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوعية الوسائل التكنولوجية الخاصة بمؤسستكم؟..... 125
الجدول رقم 24: يوضح توزيع أفراد العينة حسب وجود وسائل مراقبة تتحكم في تحسينكم لمستوى عملكم..... 126
الجدول رقم 25: يوضح توزيع أفراد العينة حسب نسبة تقييم العمال لإستخدام التكنولوجيا في مؤسستكم..... 127
الجدول رقم 26: يوضح توزيع أفراد العينة حسب هل ترى أن تطوير الالات والوسائل المستخدمة يوفر لك الجهد والوقت؟..... 128
الجدول رقم 27: يوضح توزيع أفراد العينة حسب هل ترى أن استخدام التكنولوجيا المتطورة بالمؤسسة يزيد من ابداع العاملين؟..... 129
الجدول رقم 28: توزيع المبحوثين حسب اتخاذ القرار والمنصب المشغول في المؤسسة..... 130
الجدول رقم 29: يمثل تكوين فرق العمل دلالة السن وسنوات الخبرة..... 131
الجدول رقم 30: توزيع المبحوثين حسب إبداع العمال ونسب تقييم استخدام التكنولوجيا في المؤسسة..... 133

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الأشكال

الشكل رقم 1: أهم سمات التفكير الاستراتيجي.....	28
الشكل رقم 2: مناهج ممارسة التفكير بشكل استراتيجي	37
الشكل رقم 3 : المنظمة كنظام مفتوح	53
الشكل رقم 4: دائرة نسبية توضح توزيع افراد العينة حسب الجنس	99
الشكل رقم 5: دائرة نسبية توضح توزيع افراد العينة حسب السن	100
الشكل رقم 6: اعمدة بيانية توضح توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.....	102
الشكل رقم 7: اعمدة بيانية توضح توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	103
الشكل رقم 8: أعمدة بيانية توضح توزيع افراد العينة حسب المنصب المشغول	104
الشكل رقم 9: أعمدة بيانية توضح توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة	106
الشكل رقم 10: دائرة نسبية توضح توزيع افراد العينة طريقة حل المشاكل في المؤسسة.....	107
الشكل رقم 11: دائرة نسبية توضح توزيع افراد العينة حسب في رأيكم هل المؤسسة تأخذ برأيكم. ..	108
الشكل رقم 12: دائرة نسبية توضح توزيع افراد العينة حسب الاستفادة من دورات تدريبية تزيد من تحسين ادائك في العمل.....	110
الشكل رقم 13: أعمدة بيانية توضح توزيع افراد العينة حسب صدور قرارات جديدة او تغييرها من طرف الادارة تتناسب مع ظروف العمل لديكم.....	111
الشكل رقم 14: دائرة نسبية توضح توزيع افراد العينة حسب المشاركة في اتخاذ القرار	112
الشكل رقم 15: دائرة نسبية توضح توزيع افراد العينة في حالة الاجابة بنعم، هل صنع القرار	113
الشكل رقم 16: دائرة نسبية توضح توزيع افراد العينة حسب صدور قرارات جديدة تؤثر على أدائكم؟	114
الشكل رقم 17: أعمدة بيانية توضح توزيع افراد العينة حسب كيف يتم تداول المعلومة بينكم؟	115
الشكل رقم 18: دائرة نسبية توضح توزيع افراد العينة حسب على أي أساس يتم تكوين فرق العمل في المؤسسة.....	117

فهرس الجداول والأشكال

الشكل رقم 19: دائرة نسبية توضح توزيع افراد العينة حسب العمل في فرق أسلوب من أساليب انجاز العمل داخل المؤسسة. 118
الشكل رقم 20: دائرة نسبية توضح توزيع افراد العينة حسب كيف تصلك المعلومة المتعلقة بعملك عادة عن طريق 119
الشكل رقم 21: دائرة نسبية توضح توزيع افراد العينة حسب هل هناك نزاعات بينكم وبين فرق العمل في المؤسسة 120
الشكل رقم 22: أعمدة بيانية توضح توزيع افراد العينة حسب اذا كانت الاجابة بنعم، ماهي الطريقة المتبعة لحل النزاع 122
الشكل رقم 23: دائرة نسبية توضح توزيع افراد العينة حسب هل المعلومات التي تصلك واضحة ... 123
الشكل رقم 24: دائرة نسبية توضح توزيع افراد العينة حسب استخدام التكنولوجيا في المؤسسة. 124
الشكل رقم 25: دائرة نسبية توضح توزيع افراد العينة حسب نوعية الوسائل التكنولوجية الخاصة بمؤسستكم 125
الشكل رقم 26: أعمدة بيانية توضح توزيع افراد العينة حسب وجود وسائل مراقبة تتحكم في تحسينكم لمستوى عملكم. 126
الشكل رقم 27: أعمدة بيانية توضح توزيع افراد العينة حسب نسبة تقييم العمال لإستخدام التكنولوجيا في مؤسستكم. 127
الشكل رقم 28: دائرة نسبية توضح توزيع افراد العينة حسب هل ترى أن تطوير الالات والوسائل المستخدمة يوفر لك الجهد والوقت 128
الشكل رقم 29: دائرة نسبية توضح توزيع افراد العينة حسب هل ترى أن استخدام التكنولوجيا المتطورة بالمؤسسة يزيد من ابداع العاملين 129



مقدمة



مقدمة

إن العالم في بداية القرن الحالي يواجه العديد من التحديات والتحولت السياسية والاقتصادية والاجتماعية، والتي تحولت بدورها الى تحديات معقدة لمختلف المنظمات سواء كانت منظمات حكومية أو منظمات خاصة، وكل ذلك أدى إلى تغيير جذري للمعايير والمجالات التي تحكم عمل هذه المنظمات.

فقد انهارت الاساليب القديمة في التفكير والادارة وظهرت الحاجة الى استخدام اساليب جديدة ومبتكرة وتوفير رؤية واضحة لما سيكون عليه مستقبل تلك المنظمات.

فالتفكير الاستراتيجي عرف تطورا هاما في الحياة المعاصرة، وهو من المواضيع المهمة التي تحظى باهتمام المفكرين والمختصين في العديد من المجالات حيث لم يعد مرتبطا بالجانب العسكري فقط وإنما أصبح بالإمكان

وضع خطط واستراتيجيات أو تفكير استراتيجي لأي قطاع، وفي أي مجال ويعد التفكير الاستراتيجي مسار ذهني يقوم بتصوير المستقبل انطلاقا من الماضي والحاضر وذلك من خلال بناء خطة تحدد كيفية التعامل مع المستقبل عن طريق فهم البيئة وتقييم قدراتها بابرار الضعف لوضع الاهداف المنشودة، واقتراح خيارات وبدائل لحل المشكلات وبناء استراتيجيات ناجحة وشاملة في المنظمة.

والتفكير الاستراتيجي يمثل جوهر ولب الادارة الاستراتيجية والعمود الفقري لضمان استمرارية ونجاح المنظمة وتطورها كونه يمثل ويعد احد اهم الاساليب المعاصرة، ويمثل أداة لصناعة المستقبل صناعة بشرية حتمية وإلزامية إذ يقول (أوين بايبك): "أن من يعجز عن التنبؤ بالمستقبل غير جدير بالعيش فيه".

فالتفكير الاستراتيجي يعتمد بشكل أساسي على الابتكار وتقديم أفكار ومهارات جديدة، لهذا بدأت المنظمات تدرك أهمية هذه المهارات وتسعى الى تحقيق قفزة نوعية في برامجها

وخططها من خلال تدريب القادة والموظفين على تنمية قدراتهم ومهاراتهم الابداعية لتطوير المنظمات خاصة في عصر الانفتاح الاقتصادي والانفجار المعلوماتي والتفكير في تحقيق اهداف المؤسسة وضمان استمراريتها وتحسين الداء فيها من الامور المهمة فيها والرئيسية التي تاتي في المقام الاول حسب احتياجات المنظمة من الموارد المادية والبشرية وتعتبر مهارات التفكير الاستراتيجي من أنجع الاساليب واكثرها تطورا في الحقل السوسيوثقني لما لها من أهمية في تنمية وتطوير الفكر المؤسسي، وذلك بوضع خطط فعالة لمسايرة التطورات والتغيرات الحاصلة وهاته المهارات التي يمتلكها الافراد والعمال الفاعلين في المؤسسة وهذا ما يحدث الفارق والتميز.

وعلى ما سبق تستهدف هذه الدراسة استعراض للتفكير الاستراتيجي ومساهمته المهارات في تطوير مؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة. وقد جاءت دراستنا مفصلة في ستي فصول هي كالاتي:

الفصل الاول: في هذا الفصل تطرقنا الى الاطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة والذي يحتوي على:

- مقدمة
- اهداف واهمية الدراسة
- الاشكالية تضمنت تساؤلات الدراسة
- فرضيات الدراسة مثلت تصورات مسبقة لما نراه من نتائج من هذه الدراسة ومن ثمة وضعها في ميزان إختياراتنا الميدانية.
- تحديد المفاهيم التي ترتبط بالموضوع وتمثلت هذه المفاهيم في مهارات التفكير الاستراتيجي، تطور المنظمة.

الفصل الثاني: تطرقنا في هذا الفصل الى التفكير الاستراتيجي وكل ما يرتبط به.

الفصل الثالث: وفي هذا الفصل تطرقنا الى المنظمة وكل ما يتعلق بها.

الفصل الرابع: تطرقنا فيه الى تطوير المنظمة.

الفصل الخامس: وتم التطرق فيه للاجراءات المنهجية والدراسة الميدانية.

الفصل السادس: تم فيه تفريغ البيانات وتحليلها كما تدرقنا الى نتائج البحث حسب

الفرضيات الجزئية والفرضية العامة.

الفصل الأول

الاطار المنهجي

- 1- الاشكالية
- 2- الفرضيات
- 3- اهمية الدراسة
- 4- أسباب اختيار موضوع الدراسة
- 5- أهداف الدراسة
- 6- تحديد مفاهيم الدراسة
- 7- الدراسات السابقة
- 8- صعوبات الدراسة

1- الإشكالية:

تتصف المجتمعات اليوم بالديناميكية والتغير السريع، وأصبح العالم عبارة عن قرية صغيرة وأصبحنا نعيش في مجتمع المعلوماتية اعولمة حيث تنصدر التكنولوجيا والاتصالات دورا كبيرا في عملية الانتاج الحديث وتحول الاقتصاد العالمي الى اقتصاد يعتمد على المعرفة العلمية، مما ادى الى تقليص المسافات والزمن، فنحن في مرحلة التطور التقني والتطبيق التكنولوجي ودوره الاساسي في تطوير المجتمعات.

فالمجتمعات تواجه نسقا من التحدي والمنافسة في ظل التطورات والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وعليها أن تستوعب التوجهات الجديدة، وأن تدرك المضمون الحقيقي لتلك التحولات السريعة من حولها والوقوف على التحديات التي تجابهها، فمن الواضح ان أساليب الامس في التفكير والادارة غير ملائمة تماما لتحديات المستقبل وآخذة في الانهيار ولا بد من وجود أساليب جديدة مبتكرة، ومهارات ووضع استراتيجيات وتوفير رؤية واضحة الشكل الذي سيكون عليه المستقبل.

باعتبار أن التفكير الاستراتيجي لم يعد كافيا لأداء الاعمال على مختلف أنواعها وتطوير المؤسسات بالطرق الروتينية التقليدية، مما أدى بالقائمين على تلك المؤسسات الى تطوير مهاراتهم وقدراتهم والتفكير في استراتيجيات علمية تنظيمية تؤدي الى التغيير والتطوير والتنمية لمواجهة التحديات العالمية والمحلية، ويستدعي ذلك التحول البصيرة النافذة والثقافة الراقية والمعرفة المتنوعة وقيادة أخلاقية تعاونية وتشاركية، كالتركيز على اتخاذ القرارات ومشاركة العاملين فيها فهي تقدر الآخرين وتساعدهم، تعلمهم وتعلم منهم، والرفع من الفاعلية الاتصالية بحيث يكون هناك اتصال فعال بين كل المستويات في المؤسسة وكذلك الآليات المتطورة والحديثة المستخدمة كالتكنولوجيا لمواكبة متطلبات الحاضر.

فالمؤسسات باختلاف انواعها وأحجامها سواء كانت حكومية او خاصة تسعى دائما الى التطوير من أجل تحقيق أهدافها والنمو السريع والاستمرارية، ولذا عليها بالاهتمام بتحليل

البيئة الداخلية والخارجية وفق رؤى استراتيجية ووضع مجموعة من الاهداف والبرامج التي من الممكن أن يتم تطبيقها بحيث تتوافق مع امكانياتها وذلك من خلال العديد من العمليات كتحسين أداء العاملين وزيادة فعالية فرق العمل والابداع وغيرها.

وتطبيق مهارات التفكير الاستراتيجي من أجل تطوير المنظمة بصورة ناجحة يمثل تحدياً أكثر صعوبة في قطاع الخدمات كخدمات الاتصالات الجزائر باعتباره قطاعاً يسعى إلى الربحية وبلوغ درجة الرقي في تقديم خدماتها.

ونظراً للتطورات والمنافسة الشديدة مؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة تسعى لأن تكون الرائد الأول في مجال الاتصالات من خلال التدفق المعلوماتي وتوسع إلى البحث المعمق المبني على الأساليب العلمية من أجل الحصول على مهارات تفكير استراتيجي ملائمة تتماشى مع المتغيرات التي تواجهها حتى تتمكن من تطوير المؤسسة وعليه جاءت دراستنا للإجابة على التساؤل التالي:

كيف تساهم مهارات التفكير الاستراتيجي في تطوير مؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة؟

2- فرضيات الدراسة:

استناداً إلى ما ذكرناه سابقاً لأهداف الدراسة جاءت فرضيات البحث ومهما يكن فإن الفرضية ليست قانون علمياً، وإنما هي تقدير واستنتاج مبني على معلومات سابقة أو نظرية أو خبرة علمية، فهي أشبه ما يكون ببوصلة الباحث، يقوم الباحث بصياغتها وتبنيها مؤقتاً لتفسير بعض الحقائق أو الظواهر التي يلاحظها ويسترشدها الباحث والدراسة التي يقوم بها بمعنى أنها تمثل إجابات محتملة أو مبدئية لتساؤلات البحث، وعليه فقد تمت صياغتها بناءً على تساؤلات الاشكالية ومؤشراتنا في شكل فرضية عامة وفرضيات أخرى جزئية على النحو التالي:

الفرضية العامة: تساهم مهارات التفكير الاستراتيجي في تطوير مؤسسة اتصالات الجزائر.

الفرضيات الجزئية:

- يساهم اتخاذ القرارات في تحسين اداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر.
- تساهم الفعالية الاتصالية في زيادة فاعلية فرق العمل بمؤسسة اتصالات الجزائر.
- تساهم التكنولوجيا في ابداع العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر.

3- اهمية الدراسة

تبرز اهمية هذه الدراسة من خلال الآتي:

- تعد هذه الدراسة من الدراسات الحديثة في مجال التفكير الاستراتيجي، حيث يقيم معلومات ومعارف بأهمية مهارات التفكير الاستراتيجي.
- قد تسهم هذه الدراسة في تعريف القائمين على منظمة اتصالات الجزائر من متخذي القرارات بمهارات التفكير الاستراتيجي الامر الذي يمكن ان يسهم في الوقوف على جوانب القوة ودعمها وجوانب الضعف في ممارساتهم، ومحاولة معالجة هذا الضعف.
- معرفة المهارات المطبقة في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة.

4- اسباب إختيار الموضوع:

- يخضع أي موضوع لعدة اعتبارات ذاتية ترتبط باختصاص وميول ورغبة الباحث واختيارات موضوعية ترتبط بأهمية الموضوع.
- *الاسباب الذاتية:**

- ميلنا لدراسة المواضيع المتعلقة بالتنظيم والعمل
- شعورنا بأهمية الموضوع خاصة مع التطورات التكنولوجية المتسارعة والتي تشهدها المنظمات والمؤسسات الجزائرية.

***الاسباب الموضوعية:**

- اثرء مجال البحث العلمي الجامعي.
- ابراز اهمية وتأثير مهارات التفكير الاستراتيجي في تطوير المنظمة.

- تتنوع وتعدد الدراسات في مجال تطوير المنظمات وفي المقابل ندرتها حول مهارات التفكير الاستراتيجي.

5- أهداف الدراسة:

لأي بحث علمي أهداف علمية يسعى لتحقيقها من خلال الكشف عن حقائق ترتبط بانشغالات المجتمع وكذلك أهداف عملية تساهم في وضع تصور حول واقع الظاهرة المدروسة، وتسعى دراستنا الى تحقيق عدة اهداف وأبعاد منها:

- معرفة الدور الذي تلعبه مهارات التفكير الاستراتيجي في تطوير منظمة اتصالات الجزائر.

- الوصول الى نتائج ميدانية يمكن الاستفادة منها في تطوير واثراء البحث

6- تحديد أهم مفاهيم الدراسة:

وردت مفاهيم أساسية في بحثنا هذا، عملنا على تحديدها وضبطها كما يلي:

1- التفكير الاستراتيجي:

شهد الفكر الإداري المعاصر استخداما واسعا لمصطلح التفكير الاستراتيجي وقد عرفه قلش: بأنه تلك القرارات والمهارات الذهنية والفكرية الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية من عملية تحديد الرسالة وغايات وأهداف المنظمة وصياغة الاستراتيجية وتنفيذها ومراقبة عملية التنفيذ¹.

والمصطلح Stratos و Agein نحصل على Strtego وهذا يعني الجنرال والقيادة فهو كل ما يتعلق بأعمال الجنرال بالمفهوم العسكري وبذل تكون الاستراتيجية هي فن قيادة الجيش².

فالتفكير الاستراتيجي يعبر على توحيد مختلف الرؤى والأطروحات الغامضة والمعقدة مع الأخذ في الاعتبار الماضي والحاضر والمستقبل مع الإشارة الى ضرورة وتوافر القدرات

¹قلش عبد الله، اتجاهات حديثة في الفكر الإداري، مجلة علوم انسانية، العدد 35، 2007، ص 02.

²صلاح نيوف، مدخل إلى الفكر الاستراتيجي، الأكاديمية العربية المفتوحة، ص 09.

والمهارات اللازمة عند جميع أفراد المنظمة لاستيعاب كل تلك المعطيات وتقييم المعلومات والمخرجات من خلال مناظير علمية وحيوية وابداعية واخلاقية منظمة، وذلك من أجل تفعيل القدرة لصياغة الاستراتيجيات اتخاذ القرارات المتكيفة مع حياة المنظمة لكسب معظم المواقف التنافسية في ظل مواردها المحدودة¹.

اما ماجد القرا: يعرف التفكير الاستراتيجي على أنه الطريق الأكثر ابداعا وثراء للتفكير في كيفية تحديد القضايا المستقبلية والفرص والتحديات التي تواجه المنظمة وكيفية التعامل معها، بما يكفل استمراريتها وتطورها كما يشير التفكير الاستراتيجي الى توافر القدرات والمهارات الضرورية لممارسة مهام الادارة الاستراتيجية، بحيث يمد صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المناسبة بالسرعة المطلوبة، ويقوم التفكير الاستراتيجي على مجموعة من الرؤى التي تم الاتفاق عليها وتقوم على اتباع اطار منهجي يتجلى نحو المستقبل².

ويعرفه محمد طارق انه: هو تلك العمليات العقلية المعرفية التي يستخدمها القائد لحظة النظر الى المشكلات التي تتطلب اتخاذ القرارات ويتطلب التعامل مع البعد استحضر الحالة الفعلية التي يجابهها القائد بدقة متناهية³.

- التعريف الاجرائي للتفكير الاستراتيجي:

هو تلك القدرات والمهارات الفكرية الذهنية والابداعية الابتكارية التي يقوم بها المدراء والقائمين على منظمة اتصالات الجزائر لحل المشكلات التي تواجهها التنبؤ بالمستقبل الذي سوف تكون عليه.

¹ مراد زايد صبرينة ترغني، الفكر الاستراتيجي من نموذج Swot الى نماذج جديدة للتفكير، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد5، 2014، ص 112.

² ماجد محمد القرا، مستوى التفكير الاستراتيجي لدى قادة المنظمات الأهلية بغزة، تنمية الرافدين، العدد 95، مجلد 31، فلسطين، 2009، ص 08.

³ محمد طارق، أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار، دار المتنبى، أربد، اليمن، 2002، ص52.

2- تطوير المنظمة:

يعرف السلمي: التطوير التنظيمي بأنه "نشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة التنظيم على مشكلاته، وتحديد نفسه ذاتيا من خلال أحداث تطوير شامل في المناخ السائد به، وبالتركيز على زيادة فعالية جماعات العمل وذلك بمعونة عنصر خارجي يقوم بدوره ادارة التغير الذي يروج للأفكار الجديدة بين أعضاء التنظيم.

ويعرفه بيتش بأنه: عملية مخططة ومصممة من أجل زيادة فعالية المنظمة وقوتها وذلك باستخدام معارف وتقنيات علوم السلوك التطبيقي.

يعرفه علاقي: "بأنه عملية مخططة لتغيير الاعتقادات والقيم والسلوكيات لإحداث التكيف المطلوب مع المؤثرات البيئية من أجل سلامة المنظمة وبقائها وفعاليتها¹.

أماريتشارد بيكهاردي يعرف التطور التنظيمي على أنه: جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل تدعمه الادارة العليا لزيادة فاعلية التنظيم وعافيته من خلال مخطط في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين فب ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية.

في حين يعرفه ليببت **lippit**: بأنه جهد ذوي طويل المدى يُدار ويدعم من قبل الادارة العليا لتطوير الرؤية المستقبلية للمنظمة والتمكن والتعلم وعمليات حل المشكلات من خلال العمليات الجماعية المستمرة للإدارة، ثقافة المنظمة مع التركيز بصفة خاصة على ثقافة فرق العمل، وتشكيل الفرق واستخدام دور المستشار الخبرة²

- **التعريف الاجرائي:** هو ذلك الجهد والنشاط الطويل الذي تقوم به منظمة اتصالات الجزائر من أجل تحسين قدرتها والرؤية المستقبلية والتعلم وحل المشكلات من خلال العمليات
- الجماعية للإدارة والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

¹ بن علي عبد الوهاب، مشروع التغير وعلاقة بتحقيق فعالية التنظيم، ماجستر في علم النفس، وهران، 2015، ص 26.

² بوعرارة صارة، تطور الهياكل التنظيمية وعلاقتها بالحوكمة، درجة ماستر تخصص حوكمة المؤسسات، سعيدة، 2013.

3- اتخاذ القرارات:

اعتبر سايمون **Simon** عملية اتخاذ القرارات مرادفة للإدارة، ويرى أن الإدارة هي اتخاذ قرارات واتخاذ قرارات هي الإدارة.

وينبغي أن تكون عملية اتخاذ القرارات عملية منظمة، لأن أي قرار يتخذ ما هو إلا الناتج النهائي لحصيلة مجهود متكامل من الآراء والأفكار والاتصالات والجدل والدراسة التي تمت في مستويات مختلفة بالمنظمة بمعرفة أفراد عديدين ومن ثم ينظر إلى القرارات التي تتخذ في المنظمات على أنها نتاج جماعي لا نتيجة فكر أو رأي شخصي فمن هناك لا بد من الإشارة إلى المصطلحات التي ترتبط بعملية اتخاذ القرارات مثل:

✓ **اتخاذ القرار:** القرار عبارة عن أداة من أدوات ممارسة السلطة، إن لم يكن الأداة الوحيدة أمام المدير لممارسة حقه الشرعي الذي من خلاله يحقق نتائج ملموسة له وللعاملين في التنظيم.

✓ **صناعة القرار:** هي عبارة عن عملية طرح بدائل أو حلول محتملة ومناقشتها لحل المشكلة.

✓ **اتخاذ القرار:** وهي عبارة عن عملية اختيار بديل من بديلين أو أكثر أو اختيار خطة عمل من بين عدة خيارات متاحة أمام المدير بقصد حل المشكلة، إذن فعملية اتخاذ القرار هي ببساطة عملية تحديد للفكر أو الرأي حول مواجهة مشكلة أو قضية معينة بعد أن تمت مناقشتها في عملية صناعة القرار ليكون خطة عمل لحل المشكلة.

أشار جاد الرب: أن كل الخطوات التي تسبق لحظة اختيار البديل الأمثل تعبر عن مفهوم صنع القرار فعملية تحديد المشكلة وتحليلها وتحديد البدائل وتقييمها هي بمثابة تجهيز لعملية اتخاذ القرار وصناعة أو اتخاذ القرار تعتمد بصفة أساسية على البيانات المتاحة والمعلومات والحقائق الموجودة.

✓ **التعريف الاجرائي لاتخاذ القرار:** هو عملية اختيار القائمين على منظمة اتصالات الجزائر لإحدى البدائل والخيارات المتاحة أثناء مواجهة مشكلة ما ومناقشتها من أجل إيجاد حلول سريعة.

4- الفعالية الاتصالية:

يعرفها **ايمتيا تزيوني** على انها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج في دراسة المنظمات. ويعرفها **سعيد محمد المصري:** على أنها درجة أو مستوى التميز في تحقيق الأهداف على حياة المنظمة وتتميز الفعالية على النجاح، ذلك أن مستوى الفعالية المتميز يجب أن يتخطى نسبة 100% في تحقيق الأهداف المسطرة مسبقاً¹.

وحسب **آلان جيد Alain Cred** فإن الابحاث حول الفعالية بدأت منذ سبعينات القرن وفق محاور بحث مختلفة ومعظمها تدور حول تعاريف فعالية الفرد أو مجموعة من الأفراد داخل المؤسسة.

الفاعلية تتضمن تحقيق الأهداف المطلوبة بغض النظر عن الشروط المتعلقة بالتكلفة أو بالوقت أو الجهد أو حتى بالجودة، المهم ان تتحقق الأهداف وحسب².

✓ **التعريف الاجرائي للفعالية الاتصالية:** هي قدرة منظمة اتصالات الجزائر على تحقيق أهدافها من خلال المعايير المستخدمة في عملية الاتصال لتحقيق النجاح والتميز.

5- التكنولوجيا:

يمكن تعريفها بأنها: فرع من فروع المعرفة التي تتعامل مع انشاء استخدام وسائل التقنية وتربطها مع الحياة والمجتمع والبيئة بالاعتماد على موضوعات مقل الفنون الصناعية

¹ محمود سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2003، ص 10.

² صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسنطينة، 2008، ص 21.

والهندسة والعلوم التطبيقية والعلوم البحتة.

او هي عبارة عن مجموعة من المعارف والمهارات والخبرات المتراكمة، والمتاحة والأدوات والوسائل المادية والتنظيمية والادارية التي يستخدمها الانسان لاستغلال موارد البيئة وتطوير ما فيها من موارد وطاقات لخدمته في أداء عمل أو وظيفة ما في مجال حياته اليومية لإشباع الحاجات المادية والمعنوية سواء على مستوى الفرد أو المجتمع.

من خلال التعريفات السابقة نستنتج مايلي:

- تحتاج التكنولوجيا الى المعارف التي يكتسبها الأفراد من خلال التكوين الفني والعلمي، بالإضافة الى البنية التحتية، من منشآت وتجهيزات متطورة.
- تستغل التكنولوجيا الموارد الطبيعية لتحويلها الى منتجات وخدمات تحقق الرفاهية الاجتماعية.

- للتكنولوجيا عدة أبعاد زمنية ومكانية حيث توفر الجهد والوقت اللازمين لأدار الأعمال.
- تنطلق التكنولوجيا من مجموعة أفكار يتم صياغتها في شكل قوانين ونظريات، ثم تستخدم هذه الأخيرة بفضل الموارد الطبيعية إلى منتجات وخدمات.
- تتطلب توافر قاعدة إدارية وتنظيمية متكاملة من خلال التنسيق، وهذا يحتاج إلى شبكة اتصالات ومعلومات فعالة¹.

✓ التعريف الاجرائي للتكنولوجيا:

هي مجموعة الوسائل التقنية والمعرفية والأدوات المادية والتنظيمية التي تستخدمها مؤسسة اتصالات الجزائر في تطوير المؤسسة.

¹سحانين الميلود، مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة، دراسة حالة الجزائر، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص: إدارة أعمال، جامعة الجيلاي اليابس، سيدي بلعباس، 2016، ص ص : 28-29.

6- الأداء: ¹

تعددت الدراسات في مفهوم الأداء واختلفت التعاريف المقدمة له، فمصطلح الأداء متعدد الجوانب والأبعاد لاقتترانه وتداخله مع عد مصطلحات ومفاهيم متشابهة له فهناك من يجعل من الأداء دالة للكفاءة وأخرى تنظر له من جانب الفعالية وهناك من الدراسات من يعبر عن الأداء بمصطلحات أخرى كالمردودية والانتاجية والنتيجة وحتى التنافسية رغم أنه يختلف عن هذه المفاهيم اختلاف كليا.

يرى بلمقدم وبوشعور: أن الأداء هو فعل action يعبر عن مجموعة من المراحل والعمليات processus وليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن.

في حين يرى **Ecosip** أن الأداء هو القدرة على إنجاز المهام أو تحقيق نتائج معينة.

أما الغالبي وإدريس: فيرى أن الأداء هو المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها أي أنه مفهوم يرتبط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

يرى رتشارد سوانسون: "أن الأداء هو المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في تشكل سلع وخدمات".

في حين ينظر إليه الداودي: "علناًنعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية و استغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، وبهذا الشكل فان الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما: الطريقة في استعمال موارد المؤسسة ويقصد بذلك الكفاءة والنتائج المحققة من ذلك الاستخدام وتعني بذلك عامل الفعالية.

✓ **التعريف الاجرائي للأداء:** هو قيام الموظفين والعاملين بمنظمة اتصالات الجزائر ببذل جهد وتفاعلهم لأداء أعمالهم بصورة تحقق أهدافهم وأهداف المنظمة.

¹ مهود عبد المالك، الأداء بين الكفاءة والفاعلية، مفهوم وتقييم مجلة العلوم الانسانية ، جامعة بسكرة، الجزائر، نوفمبر، ص ص: 85، 100.

7- فرق العمل:¹

يرى شاول أنّ فريق العمل تعيين فقط و إنما إنتاجية وتعرف فرق العمل على أنها مجموعة من الأفراد الذين هم مجموعة العمل الرسمية وغير الرسمية وهي الاساس الأوحد و الأمثل للتكامل المعياري عن طريق التكامل والمشاركة الفعالة وتحسين الانتاجية وتحقيق الذات وإعادة تنظيم مكان العمل .

يرى بير بأن فريق العمل منظمة وذلك من خلال رؤيته إلى فريق العمل :مجموعة من الناس يشكلون نظاما من الكيانات المرتبطة والتي يتقاسم أعضاؤها هدفا مشتركا، حيث أن جميع الفرق تكون أنظمة مفتوحة وتؤثر وتتأثر بها وأنها تتميز بواسطة مدخلاتها ومخرجاتها من خلال تفاعلها مع بعضها في مجموعة متطورة من العمليات التي تحول مصادر المدخلات إلى مخرجات.

نانسي فسوفسوت: فريق العمل مجموعة أشخاص لهم هدف مشترك يستخدمون إمكانية المجموعة لتحقيق الأهداف.

فيكي هانس: في بعض التنظيمات تعني مجموعة من الناس تركز على مهمة وتنسيق وتساهم كل منهم بمواهبهم وقدراتهم وطاقاتهم الشخصية الخاصة في العمل الذي يقومون به وذلك بتحقيق الانسجام داخل الفريق.

عامر عوض: إنّ السمة الأكثر تميزا في فريق العمل أن يكون تحقيق أهداف الفريق الأولوية القصوى عند أعضائه، فقد يلزم الأعضاء أنفسهم بالعديد من الأهداف الشخصية التي يأملون في تحقيقها من خلال أنشطتهم ولكن أكثر أهمية في أعمالهم هو نجاح المجموعة في تحقيق الهدف الذي حدده الأعضاء معًا فهم يساندون بعضهم ويتعاونون بتجربة ويتحاورون بصراحة ووضوح.

¹بن سباع صليحة، محاضرات إدارة فرق العمل موجهة لطلبة الماستر أولى تسيير وتنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، 2016، ص 09.

محمود سلمان: يعرف محمود فريق العمل على أنها نوع من أنواع الجماعات ويعود تكوينها من أجل إنجاز مهمة محددة وعند تحقيق هذه المهمة تزول هذه الفرق و تتلاش.

خضير كاظم محمود وروان منير الشيخ: يعرف كل من خضير وروان فرق العمل على أنها "مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم وأفراد الفريق تجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك فيما بينهم، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق من اتخاذ القرارات والعمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة

✓ **التعريف الاجرائي لفريق العمل:**توجد بمنظمة اتصالات الجزائر مجموعة تسمى بفريق العمل وهم مجموعة منسقة ومتكاملة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات بينهم تجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد¹.

8- الابداع:

يعد التفكير الاستراتيجي أحد مداخل الادارة الاستراتيجية التي تتطلب إدارة أنشطتها قدرا من الابداع والاستبصار **Jnisight** أما ما يسمى بالإدراك الفجائي حسب تعريف مدرسة الـ **Gestalt** ويدعو هذا المفهوم إلى تصميم قواعد وأفعال على جديد دون تقليد للماضي مستندة على قاعدة معرفية مهياة لهذا الغرض، وهذا ما يقف مضاد للاتجاه القائل بأن المستقبل غير منفصل عن الماضي والحاضر، وفي هذا الاطار فإن صلة التفكير الاستراتيجي بالإبداع يطلق عليها باستراتيجية الخيال الابتكاري.

ومن أوجه التفكير الابداعي ما يسمى الملائمة الاستراتيجية للمنظمة.

ويعرف الابداع في الموسوعة البريطانية الجديدة: " هو القدرة على ايجاد شيء جديد كحل لمشكلة أو أداة جديدة وأسلوب جديد"

والابداع عند **جيلفورد:** "هو سمات استعدادية تضم الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيلات أو الاسهاب

¹بن سباع صليحة، مرجع سابق، ص 10.

بينما أشار تورانس، بأن الابداع هو عملية تحسس للمشكلات وإعادة تعريف للمشكلات والوعي بمواطن الضعف والثغرات وعد الانسجام والنقص في المعلومات والبحث عن حلول والتنبؤ وصياغة فرضيات جديدة واختبار الفرضيات وإعادة صياغتها أو تعديلها من أجل التوصل إلى حلول أو ارتباطات جديدة باستخدام المعطيات المتوافرة أو توصيل النتائج للآخرين.

وصفه نجم بأنه قدرة المنظمة على التواصل إلى ما هو جديد والذي يضيف قيمة أكبر وتقديم الأفضل مقارنة مع منتجات المنافسين¹.

✓ **التعريف الإجرائي للإبداع:** هو مجموع السمات والاستعدادات في التفكير والمرونة في منظمة اتصالات الجزائر التي يقوم بها القائمين على الإدارة وذلك من خلال التعرف على المشكلات والثغرات والبحث عن حلول للتوصل لما هو جديد ومفيد.

7- الدراسات السابقة:

1- الدراسة الأولى:

- **نهال شفيق العشبي:** أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة، تخصص إدارة الأعمال، درجة ماجستير، 2013.

- **هدفت الدراسة إلى:** معرفة أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في مجال التأهيل في قطاع غزة والخروج بتوصيات تعمل.

- **الاشكالية:** مشكلة الدراسة تتبلور في معرفة مستوى التفكير الاستراتيجي عند الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة وأثره على أدائهم ويحاول البحث الحالي الاجابة على التساؤل الرئيسي التالي: ما علاقة التفكير الاستراتيجي بأداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة؟

¹ نهال شفيق العشبي، أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، إدارة الأعمال، غزة، 2013، ص 39.

- **فرضيات الدراسة:** وتم على بناء ما سبق وضع فروض الدراسة للمتغيرات التابعة والمستقلة من فرضيتين أساسيتين، الأولى يتفرع عنها سبع فرضيات أخرى، والفرضية الثانية تبحث في وجود علاقة بين التفكير الاستراتيجي والسمات الشخصية، ويمكن التعبير عن الفرضيتين الأولى والثانية على النحو التالي:

✓ توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين عوامل التفكير الاستراتيجي بشكل عام بين مستوى أداة الادارة العليا ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الابداع واداء الادارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين المساءلة وأداء الادارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين المدخل المستقبل وأداء الادارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل قطاع غزة.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين إدارة الصراع وأداء الادارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين التفكير المنظم وأداء الاداة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين النمط العقلي المتنوع وأداة الادارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة.
- ✓ توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين متوسطات استجابات المبحوثين حول (أثر التفكير الاستراتيجي على اداء الادارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة ومتغيرات تعزى الى السمات الشخصية والتنظيمية (الجنس، المؤهل العلمي، الفئة العمرية، الموقع الوظيفي، سنوات الخبرة العملية)

المنهج: اعتمدت الدراسة على المنه الوصفي التحليلي الى جانب اسلوب الدراسة الميدانية باستخدام ادوات جمع البيانات المتمثلة في الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الاساسية للدراسة أما العينة فقد قامت البائة باستخدام طريقة الحصر الشامل لمجتمع الدراسة والمكون من الادارة العليا المتمثلة في رؤساء مجالس الادارة واعضاء مجالس الادارة ومديري المؤسسات ومديري المشاريع غي المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع التأهيل في قطاع غزة والبالغ عددهم 26 جمعية بولقع 95 شخص.

أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة: خلصت الدراسة الى العديد من النتائج من أهمها:

- تتوفر عوامل التفكير الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في المنظمات غي الحكومية في قطاع غزة بنسبة 79.51% .
 - وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين عوامل التفكير الاستراتيجي وبين مستوى أداء الادارة العليا.
 - وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات استجابات المبحوثين حول اثر التفكير الاستراتيجي على اداء الادارة العليا في مالنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى للمستوى العلمي.
- 2- الدراسة الثانية:**

- **عبد الكريم ياسين أسود الفارس العزاوي:** أثر التفكير الاستراتيجي والابداع التنظيمي على عوامل الجذب السياحي في محافظة ديالي، تخصص إدارة سياحة وفنادق، دكتوراه، العراق، 2013.

- **هدفت الدراسة إلى:** معرفة أثر التفكير الاستراتيجي والابداع التنظيمي على عوامل الجذب السياحي في محافظة ديالي.
- **الاشكالية:** تتحدد مشكلة البحث في ان محافظات العراق بشكل عام بما فيها محافظة ديالي تمتلك وفرة من المقومات الطبيعية والمادية والبشرية والحضارية الدائمة لعملية التنمية السياحية المستدامة، إلا ان هذه المقومات لم تستغل أو تستثمر وفق خطة استراتيجية وأداء تنظيمي يتميز بالابداع لإظهار النشاط السياحي المتميز، مما جعل أداء المؤسسات السياحية، وبالتالي القطاع السياحي في المحافظة غير قادر على تنفيذ تنمية سياحية مستدامة.

ما أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه نشاط السياحة في محافظة ديالي؟

- الاسئلة الفرعية:

✓ ماهي أبعاد أثر التفكير الاستراتيجي أو التخطيط الاستراتيجي والابداع التنظيمي على رفع كفاءة نشاط المؤسسات السياحية في المحافظة.

✓ هل توجد علاقة تأثير وارتباط بين أبعاد التفكير الاستراتيجي والابداع التنظيمي على واقع تطوير مراكز الجذب السياحي في محافظة ديالي؟

- فرضيات الدراسة:

✓ الفرضية الرئيسية: تتأثر عوامل الجذب السياحي المتاحة في المحافظة بأبعاد التفكير الاستراتيجي والابداع التنظيمي لإدارة المؤسسات والمواقع السياحية في المحافظة، وتتفرع عن هذه الفرضية، الفرضيات الآتية:

• وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين أبعاد التفكير الاستراتيجي للإدارة المسؤولة عن المواقع السياحية وعوامل الجذب السياحي المتاحة في المحافظات.

• وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة معنوية بين أبعاد الابداع التنظيمي لإدارة الموقع السياحي وعوامل الجذب السياحي المتاحة في المحافظة.

- المنهج: الذي اعتمده هذه الدراسة على أسلوب التحليل الوصفي من خلال على البيانات والمعلومات والرجوع الى مصادر ذات العلاقة بالموضوع.

وسائل وأدوات جمع البيانات: استعان الباحث بالعديد من الوسائل:

- السجلات الخاصة في هيئة السياحة.

- الكتب والمراجع العلمية ذات العلاقة بالموضوع.

- شبكة المعلومات الدولية للاتصالات (الانترنت).

- منشورات وزارة التخطيط والتعاون الانمائي.

- المعلومات المستخلصة من المقابلات الشخصية.

- المعلومات المباشرة لعينة البحث (مسؤولي الادارة العليا والادارة الوسطى في بعض المواقع السياحية في المحافظة).

العينة: استخدمت العينة القصدية، حيث جرى اختيار عينة المدراء ورؤساء اقسام المواقع السياحية المبحوثة وبلغ المجموع الكلي للعينة 100 شخص.

أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

- مستوى الخدمات المقدمة في المواقع السياحية والمناطق المحيطة بها تعتبر دون مستوى الطموح بل هي مهملة.
- عدم وجود خطط استراتيجية ذات بعد واضح وتصور استراتيجي مدروس للمواقع السياحية الحديثة في المحافظة إذ يفترق الى وجود خطط لتطوير واقع مراكز الجذب السياسي.
- استنتجت الدراسة ان محافظة ديالى اماكن ثرية عديدة اغلبها مهملة وغير مؤهلة سياحيا وتستخدم لاغراض سياحية.
- توصلت الدراسة الى ان محافظة ديالى تمتلك مقومات النهوض بالقطاع السياحي من خلال توفر عناصر الجذب السياحي المناسبة.
- بينت الدراسة ضعف عامل التفكير الاستراتيجي بأبعاده المختلفة وعدم قدرته الفاعلة في التأثير على تنمية وتطوير الجذب الساعي وذلك من خلال نتائج اجابة المبحوثين التي بينت بأن الامكانيات المتاحة في المواقع السياحية والادارات الاستراتيجية أو القيادية فيها غير قادرة على وضع الخطط والافكار الاستراتيجية.
- تبين نتائج الدراسة العملية أن علاقة التأثير والارتباط بين متغير الابداع التنظيمي وعناصر الجذب السياحي ايضا ضعيفة.

3- الدراسة الثالثة:

- **بوريب طارق:** الرقابة الادارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي، دراسة ميدانية بمحافظة الغابات لولاية الطارف، تخصص تنظيم وعمل، درجة ماجستير، 2014.
- **هدفت الدراسة:** لطرح موضوع العلاقة بين الرقابة الادارية والتطوير التنظيمي في محافظة الغابات لولاية الطارف، فالمورد البشري لا يزال من أبرز الجوانب الذي يتطلب دراسة وعناية من جانب مسؤولي المنظمة، وأن الفهم الحقيقي للإدارة هو فهم توجهات وهواء الذيم يعملون فيها أولاً، هذه هي المشكلة التي تواجه الإدارة في الوقت الحاضر ومن هنا تطرح،

- الاشكالية: هل للرقابة الادارية علاقة بتطوير المورد البشري داخل التنظيم؟
- الاسئلة الفرعية:
- ✓ هل للرقابة الادارية علاقة بالتحقيق عن المركزي في اتخاذ القرارات؟
- ✓ هل للرقابة التشاركية علاقة بتطوير قدرات الموظف في المؤسسة؟
- ✓ هل للرقابة الادارية علاقة برفع المستوى الثقافي للموظفين؟
- فرضيات الدراسة:
- ✓ الفرضية العامة: هناك علاقة بين الرقابة الادارية وتطوير المورد البشري داخل التنظيم
- ✓ الفرضيات الجزئية:
- للرقابة الادارية علاقة بالتخفيف عن المركزية في اتخاذ القرارات.
- للرقابة التشاركية علاقة بتطوير قدرات الموظف في المؤسسة.
- للرقابة الادارية علاقة برفع المستوى الثقافي للعاملين.
- المنهج: فقد اعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الراهنة مجموعة من التقنيات البحثية وهذا للحصول على المعلومات الدقيقة من خلال:
- ✓ أدوات جمع البيانات: الآتية: الملاحظة والتي تعتبر من أهم وسائل جمع البيانات والمعلومات والحقائق، المقابلة والسجلات والوثائق والاستبيان.
- ✓ العينة: شملت عدد من الموظفين المعنيين بالدراسة وهم 155 موظفا وهي ممثلة للمجتمع الأصلي الذي نطبق عليهم موضوع الدراسة، واستخدمت طريقة المسح الشامل لتتقلص عينة الدراسة وتصل الى عينة مكونة من 90 فرد.
- أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:
- اكدت الدراسة أن الرقابة الادارية المبنية على المشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي الى تطوير امكانيات وقدرات الموظف وبالتالي تطوير المحافظة ككل.
- اكدت الدراسة هلى اتباع الرؤساء للاسلوب الديمقراطي في المعاملة مع ترك التصرف للفرد في مجال عمله الى جانب التاكيد على الانضباط وترسيخ ثقافة التعاون.

4- الدراسة الرابعة:

- عصام محمد حمدان مطر: التطوير التنظيمي وأثره على فعاليات القرارات الادارية في المؤسسة الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، 2008.
- اشكالية الدراسة: تتميز المنظمات الأهلية الفلسطينية بخصوصية في أداء مهماتها نظرا لارتباطها المباشر مع المجتمع وكذا ارتباطها مع الجهات الداعمة، الأمر الذي يؤثر على آليات اتخاذ القرارات لديها ولذلك يجب أن تكون القرارات الادارية الصادرة عن هذه المنظمات، ملائمة لواقع المجتمع الذي سوف تطبق فيه هذه القرارات، لذلك يجب على هذه المؤسسات تطوير أدائها واستراتيجياتها بما يلائم مع زيادة الفاعلية في اتخاذ القرارات الادارية لديها وعلى هذا المنوال يمكننا صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الثاني: ما هو التطوير التنظيمي على فاعلية القرارات الادارية في المؤسسات الاهلية الفلسطينية في قطاع غزة؟
- فرضيات الدراسة:
- ✓ الفرضية الفرعية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين مجالات التطوير التنظيمي وفاعلية القرارات الادارية في المؤسسة الأهلية في قطاع غزة.
- ✓ الفرضية الفرعية الثانية: هناك فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين في المؤسسات الأهلية تعزى للعوامل الشخصية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة، قطاع العمل).
- مكان الدراسة: المؤسسة الأهلية قطاع غزة.
- عينة الدراسة: تضم منظمة أهلية مسجلة في دليل الأمم المتحدة لعام 2007 على 262 وتم اختيار عينة 160 منظمة، تم توزيع 160 استبانة على مدراء المنظمات، حيث قام 153 فردا بالإجابة وارجاعها واستخدام البرنامج الاحصائي SPSS لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.
- منهج الدراسة: استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي على ارض الواقع.
- أهم النتائج التي وصلت اليها الدراسة:
- ✓ وجود أهداف واستراتيجيات واضحة وهيكل تنظيمي قوي واستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة وتطوير الأنظمة والبيانات الموجودة في المؤسسة وتطوير وتنمية العاملين في

المؤسسة كذلك تنمية روح العمل الجماعية والعمل كفريق داخل المؤسسة من شأنه اذ يزيد من فاعلية القرارات الادارية في المؤسسات كما أن الاهداف واستراتيجية المنظمة واضحة وقابلة للتنفيذ وهناك توافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين، وأن المنظمة تعدل أهدافها واستراتيجيتها باستمرار استجابة للتغيرات المحيطة، كما أن الانظمة والسياسات في مؤسساتهم تسهل عملية التطوير التنظيمي وأن مجال التنمية وتطوير العاملين ومجال العمل الجماعي، ينعكس بالإيجاب على عمل المؤسسة والمساهمة في تخفيف الصراعات بين العاملين داخل المؤسسة ويساهم في زيادة فاعلية القرارات الادارية.

8- صعوبات الدراسة:

- صعوبة الوصول إلى المراجع، خاصة الأجنبية التي تناولت الموضوع بشكل مباشر .
- قيود الحجر الصحي والوضع الحالي الذي تمر به البلاد بسبب جائحة كورونا (COVID-19)

الفصل الثاني: التفكير الاستراتيجي

- 1- نشأة وتطور التفكير الاستراتيجي
- 2- سمات، أبعاد وخصائص التفكير الاستراتيجي
- 3- أهمية وأهداف التفكير الاستراتيجي
- 4- مداخل التفكير الاستراتيجي
- 5- مناهج التفكير الاستراتيجي وأنماطه
- 6- الخطوات العشرة لممارسة التفكير الاستراتيجي
- 7- إيجابيات التفكير الاستراتيجي ومعوقاته
- 8- المنهجية المفاهيمية لبناء السيناريوهات في التفكير الاستراتيجي
- 9- مهارات التفكير الاستراتيجي

1- نشأة وتطور التفكير الاستراتيجي:

تشير الدلائل التاريخية أن مستوى قدرة الانسان في التفكير الاستراتيجي تطور مع مع تطور حياة الانسان، من خلال شكل التجمعات الزراعية اتجه التفكير الاستراتيجي نحو كيفية استثمار الاراضي الزراعية توفير الحماية لها وعندها تكونت الحضارات الانسانية الأولى في وادي الرافدين، وهناك حضارات تلتها في وادي النيل واليونان وبلاد الرومان وبلاد فارس تطور التفكير الاستراتيجي الى مستويات متنوعة نجسد خلالها التفكير لحماية تلك الكيانات الحضارية أمنيا عن طريق بناء الجيوش النظامية وقانونيا عن طريق سن اللوائح والقواعد التي تنظم شؤون الرعيّة وتضان حقوقهم مثل مسلمة حمورابي وإداريا عن طريق التقسيمات إلى مدن ودويلات مثل دويلات المدن في الحضارة الاغريقية واقتصاديا في تنظيم الرحلات التجارية عبر السهول والبحار، مثل ما كانت تصنع أساطير الرومان واليونان وقوافل حضارات بلاد ما بين النهرين.

وجسد المصريون القدماء في بنائهم للأهرام تفكيراً استراتيجياً كان ينصب في خدمة الملك بعد مماته بتوفير المكاتب المناسب له عندما ينتقل الى الحياة الاخرى التي سيعيشها ووفروا له الطعام والمجوهرات ودفنوه معهم.

وشكّلت الحضارة العربية الاسلامية فقرة نوعية في تطوّر التفكير الاستراتيجي الى مستوى شمولي لكل البشرية ولبس لحضارة بعينها أو لمجموعة بشرية محددة، وتمثل التفكير الاستراتيجي لتلك الحضارة في تقديمها الأطروحة العادلة متمثلة في تعاليم الاسلام لإدارة الحياة الانسانية في المجالات كافة مؤكدة على أهمية التفكير في إطار تلك الأطروحة¹.

وتتأى التفكير الاستراتيجي مع حدوث الثورة الصناعية ليتجه نحو التفكير لإنشاء المؤسسات الصناعية واستمر تطور التفكير الاستراتيجي مع تطور الحياة الانسانية في القرن

¹ عبد الكريم ياسين أسود الفارس العزاوي، اثر التفكير الاستراتيجي والايدياع التنظيمي على عوامل جذب السياحة في محافظة ديالى، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، العراق، 2013، ص 113.

العشرين، وأصبح أكثر ممارسة وخاصة من الدول والمؤسسات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وبعد بلوغ مسيرة الحياة البشرية إلى ثورة المعلومات والمعرفة، انتقل التفكير الاستراتيجي إلى مستوى متطور من الاستخدام بات يدخل في شتى المجالات.

وتبلورت التفكير الاستراتيجي كموضوع عملي يدرس في الجامعات والمعاهد العالمية في العقد الأخير من القرن العشرين مع بداية حدوث التغير الجذري، وإدارة الهيكلية الشاملة في نشاطات فعالية وبيئات الدول والمؤسسات مما أفرز الحاجة إلى ابتكار مستويات جديدة وعالية من التفكير المستقبلي والابداعي، فظهر التفكير الاستراتيجي كمتغير علمي في ظل ارتفاع مستويات عدالتأكد البيئي في سياق التطور الطبيعي للاستراتيجية من مرحلة التخطيط الاستراتيجي في السبعينات من القرن الماضي إلى مرحلة الإدارة الاستراتيجية في الثمانينات من القرن الماضي وأخيراً ذلك التطور تظهر ملامح التأطير في التفكير الاستراتيجي بقصد بناء نموذج موحد للقياس.

وتعد نشأة التفكير الاستراتيجي في سياق تطور الاستراتيجية، انعكاساً للتغيرات السياسية والاقتصادية والتقنية في القرن العشرين، وخاصة مع تزايد مستويات الشك وتعدد الاحتمالات مما أفرز تزايد الحاجة إلى العمليات الاستراتيجية العقلية بمستويات عالية وبالإضافة إلى الإدارة الاستراتيجية ساهم التفكير خطوة خطوة وسيكولوجية الإدراك ونظرية النظم في نشوء التفكير الاستراتيجي الذي أصبح مع تطوره على تماس مباشر مع الحدس والابداع والرؤيا والخيال¹.

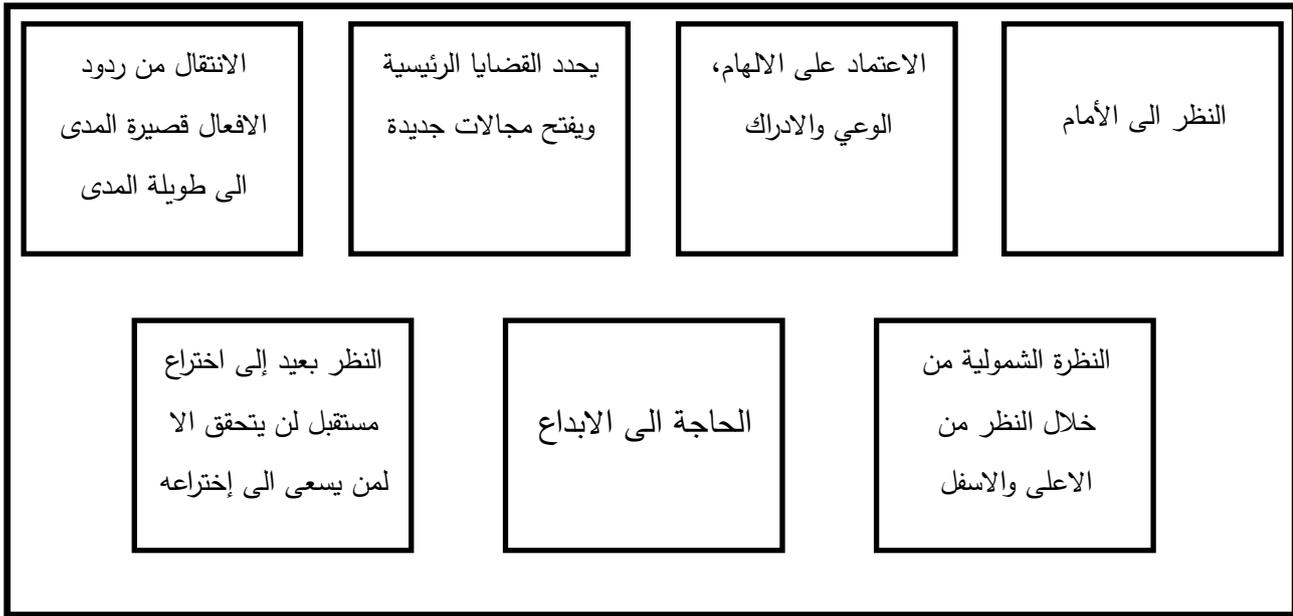
2- سمات التفكير الاستراتيجي:

والتفكير الاستراتيجي يقنضي الجمع بين العديد من العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وأغراضها والقضايا المتعلقة بالثقافة السائدة داخل التنظيم وكيفية

¹ عبد الكريم ياسين أسود الفارس العزاوي، مرجع سابق، ص 114.

الاستفادة من مواردها النادرة ويقوم التفكير الاستراتيجي على مجموعة من الرؤى التي تم الاتفاق عليها، وتقوم على اتباع إطار منهجي يتجه نحو المستقبل ويتمكن المفكر من خلاله من توجيه المنظمة بدءا من انتقال العمليات الادارية اليومية ومواجهة الأزمات وصولا إلى رؤى مختلفة للعوامل الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغير في البيئة المحيطة بما يحقق في النهاية توجهها فاعلا بصورة أفضل للمنظمة.

الشكل رقم 1: أهم سمات التفكير الاستراتيجي



المصدر: صلاح نيوف، مرجع سابق، ص 09.

3- أبعاد التفكير الاستراتيجي:

لقد اختلفت أبعاد التفكير الاستراتيجي من باحث لآخر وذلك باختلاف الرؤية التي تبناها كل واحد منهم ويمكن عرض أهم الرؤى التي تناولت هذا الموضوع، والتي هي كالتالي:

3-1- أبعاد التفكير الاستراتيجي حسب جان ليدتيك:

تبرز وجهة نظر الباحثة من خلال اعتبار ان التفكير الاستراتيجي طريقة خاصة في التفكير ذات خصائص متعددة، والتي تبرز في خمسة أبعاد وهي: ادراك النظم، النية الاستراتيجية، التفكير الفرصي، التفكير في الوقت، والتفكير في الابداعي.

3-2- أبعاد التفكير الاستراتيجي حسب تيم أو شاسي:

حيث قدم الباحث نموذجاً للتفكير يشمل على ستة أبعاد وهي: النظرة الشاملة، النية الاستراتيجية، التفكير في الوقت والمشاركين في عملية التفكير، المدخلات القابلة للتكيف، والمخرجات.

3-3- أبعاد التفكير الاستراتيجي حسب زكريا الدوري وأحمد علي صالح: عناصر

التفكير الاستراتيجي تتكون من أبعاد مختلفة، وهي:

✓ **القصد الاستراتيجي:** الذي يقود إدارة المنظمة الى حسن توجيه طاقات العاملين، وهذا ما يخلق تناسب بين موارد المنظمة وطموحاتها وبالتالي فهو يترجم مختلف الافعال التي تسمح بالذهاب من الاستراتيجية الحالية الى المستقبل المرغوب بالمنظمة.

✓ **التصور النظامي:** الذي يهدف الى جعل التفكير الاستراتيجي جزء أساسي من المعرفة العامة لنظام ايدولوجية الأعمال وبالتالي القدرة على امتلاك نموذج فكري لترابط الوسائل والغايات لايجاد قيمة من خلال فهد التداخل بين العناصر الحقيقية

✓ **الفرص الذكية:** والتي تعبر عن السلوكيات الضرورية لاقتناص الفرص في ضوء تطورها وظهورها في البيئة الاستراتيجية تأخذ محتواها المدن من خلال هذا العنصر.

✓ **التفكير في الوقت:** حيث أن هذا العنصر يمكن المنظمة من القدرة على تحديد استراتيجية لملائمة سد الفجوة بين وقائع الماضي ومعطيات الحاضر وملاحم المستقبل¹

ان التفكير الاستراتيجي هو الطريق الأكثر إبداعاً وثراءً للتفكير في كيفية تحديد القضايا والفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة وكيفية التعامل معها بما يكفل استمرارية المنظمة وتطورها وهو مايفرزاتسراتيجية ناجحة خاصة في ظل التطورات المتسارعة، فأصبح التفكير

¹ - وليد مرغني، مفيدة يحيوي، مساهمة التفكير الاستراتيجي في تعزيز فعالية مراقبة التسيير، ص 121.

الاستراتيجي يشكل لب وجوهر الادارة الحديثة التي تقتضي تطوير المهارات الفكرية الاستراتيجية من خلال دورات التدريب الجادة والمستمرة.

4- خصائص التفكير الاستراتيجي:

يتميز التفكير الاستراتيجي بالخصائص التالية:

4-1- **الجوهرية:** حيث يتناول القضايا الجوهرية الوتي تمثل العوامل الرئيسية للنجاح

وتضمن استمرارية المنظمة، مثل: تحقيق الميزة التنافسية، دعم القدرات الأساسية للتفكير في الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة.

4-2- **الشمولية:** يجب أن يشمل كل أنشطة المنظمة ويؤثر في متغيراتها الرئيسية، حيث

ان المشاركة في عملية التفكير الاستراتيجي تولد طريقة أكثر سهولة وفعالية في الاستجابة للتغيرات البيئية وتحقيق ميزة تنافسية.

4-3- **المستقبلية:** يقصد بها النظرة المستقبلية بعيدة المدى، حيث يجب على قادة

المنظمات استخدام الكثير من وقتهم في التفكير المستقبلي.

4-4- **الابداعية:** هي أن يستخدم الخيال الواسع والابداع مثل: التفكير في انتاج خدمات

جديدة، التفكير في ادخال أساليب وأدوات عمل جديدة¹.

5- أهمية التفكير الاستراتيجي:

تتضح أهمية التفكير الاستراتيجي من خلال العديد من المزايا منها:

✓ بلورة الاطار الفكري للمنظمة في نظرتها لمحيطها الكلي وعلاقاتها الشمولية وتأثيرها بما يحيط بها.

✓ التأكيد على أهمية استشراف المستقبل وتحديد الاتجاهات والاحتمالات.

¹ الحسنية وليد ابراهيم، الادارة بالابداع نحو بناء منهج نظمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الاسكندرية، 2009، ص 86-87.

- ✓ توحيد الجهود وتعبئة الطاقات نحو الأهداف والغايات بدلا من تركيزها على الوسائل والجزئيات.
- ✓ حسن توظيف الموارد البشرية وطاقتها ومعارفها الصحيحة والضمنية وحثها على الابداع والابتكار.
- ✓ تحقيق التكيف والموائمة والتفاعل الايجابي مع البيئة الخارجية واحتواء القوى الداعمة والاستعداد للأزمات والتحسب للأحداث قبل وقوعها¹.
- ✓ يسهم التفكير الاستراتيجي في شيوع عنصر المرونة في التخطيط والممارسات الادارية المختلفة واجراء التغييرات والبناء لما ينسجم والتوجهات الاستراتيجية للمنظمة.
- ✓ يوجه التفكير الاستراتيجي عمليات التفكير في مختلف المستويات التنظيمية نحو المقاصد الاستراتيجية بما يحقق تجانس التفكير ما ينجم عنه خاصية الاجماع الاستراتيجي والتفكير الجمعي وهذا الامر يدفع جميع الأطراف نحو قبول الالتزامات المترتبة على الاجماع اتجاها اتخاذ القرارات وتنفيذها.
- ✓ بناء رؤى مستقبلية لكون التفكير الاستراتيجي موجها بالفرضيات ويعتمد على صيغة توجيه الاسئلة الصحيحة².

5- أهداف التفكير الاستراتيجي³:

- ✓ تحديد اتجاه المنظمة: تحديد العملاء المحتملين وجذبهم والاحتفاظ بهم وزيادته سنويا.
- ✓ إدارة برنامج التغيير: التركيز على مايجب تدعيمه أو تعديله أو تطويره أو تغييره.

¹ الغالي ادريس، الإدارة الاستراتيجية-منور منهجي متكامل-، الاردن، دار وائل للنشر، 2007، ص 62.

² معصومة المبارك، القيادة والتفكير الاستراتيجي، الطريق الى المستقبل، ورقة عمل مقدمة للقاء الاداري الرابع للجمعية السعودية.

³ محمد عبد الغني وحسن هلال، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر الجديدة، د ط، ص 34.

✓ **التوزيع الصحيح للموارد:** الاستخدام الأفضل للموارد المحدودة بصورة مستمرة وبنفس مستوى الجودة.

✓ تنفيذ مهام المنظمة وفق مخطط واضح المعالم مع مراعاة الوقت والجهد.

✓ تضمين المرونة ضمن الخطط وذلك عن طريق خلق العديد من مقاييس للتفكير لكي يتم مراجعة التقدم.

✓ التعرف على جوهر الافكار الداخلية والخارجية للمنظمة لتحديد الاتجاه المستقبلي لها.

✓ خلق تصور واضح بالفكرة والعمل والهدف والعمل المعني بالأمر.

✓ تطوير الخطط الاستراتيجية بما يتماشى مع متطلبات المنظمة.

✓ السعي لتطوير الفكر الابداعي واقتناص فرص الابتكار من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

6- مداخل التفكير الاستراتيجي:

دخل موضوع التفكير الاستراتيجي بشكل واسع في ادبيات الادارة الاستراتيجية، ويعد التفكير وادا من أقدم الفعاليات دراسة في العمليات الاستراتيجية إلا أن دراسته لم تتطور إلا في عقد التسعينيات من القرن العشرين، وتلاحقت آراء واتجاهات المدارس الفكرية في دراسة الاستراتيجية لتنتج ستة مداخل لدراسة التفكير الاستراتيجي تعد انعكاسا لتطور فهم التفكير الاستراتيجي هي¹:

6-1- المدخل القيادي:

يعود هذا المدخل إلى آراء المدرسة النمساوية التي هي واحد من أقدم المدارس في دراسة الاستراتيجية، ومن روادها الأوائل **Schumpetre** الذي كان يرى الاستراتيجية هي مهمة القيادات العليا فقط وبناء على تلك الرؤية الاستراتيجية يرى **Mintybens** أن التفكير الاستراتيجي هو جزء من خبرة وسمات ومدركات القادة يساعدهم في تبني الاستراتيجية

¹ سيسرون عبد العزيز: التخطيط الاستراتيجي والابعاد والسياسات، عمان، دار اليازوري للطباعة والنشر، 2006، ص 101-185.

الأفضل، ومن ثم فإن التفكير الاستراتيجي لا يكون موجودا ضمن الرؤيا الشاملة للدولة أو المؤسسة، وإنما فقط ضمن الخرائط العقلية لقادة متخذي القرار، في تلك الدولة أو المؤسسة، وهذا الفهم للتفكير الاستراتيجي يؤكد اتجاهات واحدة من أكثر المدارس شهرة في الإدارة الاستراتيجية القائمة على افتراض القائد العليم بكل شيء إذ يعد التفكير الاستراتيجي واحد من الأدوات الاستراتيجية المستعدة للقائد تحليل البيئة الخارجية.

6-2- مدخل القرار الاستراتيجي:

يهتم الحقل المعرفي للاستراتيجية بشكل اساسي بنماذج صنع القرار الاستراتيجي كما هو الحال مع مدرسة صنع القرار والتي لا تشير دائما إلى المحلل الفرد أو المفكر الفرد إنما وطبقا لهذا المدخل، ترى التفكير الاستراتيجي أنه عملية ضمن نموذج سلسلة عمليات خطية متكاملة لصنع القرار الاستراتيجي ويحدد **Torset** ثلاث مراحل رئيسة لصنع القرار الاستراتيجي هي:

- **تحديد القرار:** وتتضمن مرحلتي تميز القرار وتشخيص القرار.
- **تطوير القرار:** وتتضمن مرحلتي البحث عن القرار وتصميم القرار.
- **اختيار القرار:** وتتضمن مراحل فحص القرار وتقييم القرار والتفويض باختيار القرار.

ويظهر التفكير الاستراتيجي ضمن تلك المراحل كخطوة أو مرحلة ثانوية ضمن مراحل تميز القرار وتشخيص القرار والبحث عن القرار، وهذا المدخل وان كان متطورا عن المدخل القيادي لأنه يخلص التفكير الاستراتيجي من كونه خصيصة قيادية إلى كونه مرحلة تحليلية مبرمجة ضمن عمليات صنع القرار الاستراتيجي بقي على وفق هذا المدخل، مقتصرًا على القيادات العليا في الدولة والمؤسسات.¹

6-3- المدخل الفوضوي:

¹ - إياد محمد ثامر: القيادة والقرارات الاستراتيجية، عمان، دار المسيرة للطباعة والنشر، 2007، ص 120.

اعتمد **Langley** ورفقائه عام 1995 عندما حددوا أبعاد المدخل الفوضوي على نموذج لعبة القمامة **Olsen** و **March** و **Colven** وأوضحوا أن صنع القرار الاستراتيجي لا يخضع للعمليات المبرمجة والهيكلية بسبب مستويات عدم التأكد العالية وصعوبة رصد وتوقع التغيرات في البيئة الخارجية بل يعد مجموعة عمليات متداخلة بشكل فوضوي غير مبرمج ولا محدد مسبقا "مشابها لحالة الفوضى في لعبة القمامة"¹.

وينظر الى التفكير الاستراتيجي على وفق هذا المدخل كونه عملية غير مبرمجة ضمن عمليات صنع القرار الاستراتيجي أو ضمن عمليات صياغة الاستراتيجية وعلى الرغم من أن المدخل الفوضوي يؤشر التعقيد والارتباك العالي للعمليات الاستراتيجية إلا أنه لا ينظر إلى التفكير الاستراتيجي باعتباره عملية رئيسية لذلك التعقيد وفك التشابك.

6-4-مدخل العمليات المتنوعة:

تدرك الاتجاهات الفكرية ضمن هذا المدخل العمليات الاستراتيجية إدراكا أكثر تطورا وتكاملا إذ تقر بالترابط الوثيق بين تلك العمليات والأبعاد الهيكلية والسياسية والتنظيمية الأخرى داخل الدولة أو المؤسسة ومن هنا تؤكد تلك الاتجاهات أن العمليات الاستراتيجية لا تقتصر على القيادات العليا فحسب وإنما تمتد إلى المستويات القيادية كافة وتعد من بين مسؤولياتها ومن رواد هذا المدخل **Bower** و **Burgelman** الذين تعمقوا أكثر في دراسة المؤسسين من الأسفل إلى الأعلى ومن الأعلى إلى الأسفل، وانطلاقا من أن هذا المدخل يرى التفكير الاستراتيجي بمثابة إحدى العمليات الاستراتيجية ذات العلاقة بالنواحي السياسية والتنظيمية والهيكلية الأخرى والذي يتنوع مع تنوع المستويات القيادية الدنيا التي تقوم به، فإنه لا يعبر عن عملية خطية مبرمجة ولا فعل عشوائي غير منظم، إن هذه النظرة ذات الطبيعة المتنوعة للتفكير الاستراتيجي تعد خطوة هامة في مجال تطور مداخل دراسة التفكير

¹رائد سلمان فاضل، العقل الاستراتيجي للقيادات الادارية وأثره في إدارة الابداع، رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية، 2007، ص 59.

الاستراتيجي إذ ينتهي هذا المدخل إلى اعتبار التفكير الاستراتيجي الطريقة التي يستخدمها الأفراد والمؤسسات للتفكير في الاستراتيجية¹.

5-6- المدخل العلمي:

حقق **Raimond** قفزة نوعية في الدراسات الاستراتيجية عام 1996 عندما نظر إلى التفكير الاستراتيجي نظرة علمية باعتبارها عملية استراتيجية هامة قائمة على التحليل وله مراحل متتابعة بشكل يجعله مرتبطا بالجانب الأيسر من الدماغ ويهدف إلى التنبؤ بالمستقبل بتطبيق أدوات وتقنيات تحليلية لتحديد القوة الرئيسة المؤثرة في النتائج المستقبلية، ويسمى هذا المدخل أيضا بالمدخل التحليلي أو المدخل التقاربي.

ويعد هذا المدخل خطوة هامة في تطور إدراك ودراسة التفكير الاستراتيجي لتحديد نماجه وأبعاده وعلاقاته واقترب بشكل واضح بالدول والمؤسسات في أمريكا الشمالية وأوروبا.²

6-6- المدخل الإبداعي:

قدم **Raimond** مدخلا آخر هو المدخل الإبداعي ويمثل أعلى مستويات التطور الذي وصلت إليه مداخل دراسة التفكير الاستراتيجي متفق مع **Takeuchi** و **Nonak** في اعتبار التفكير الاستراتيجي ابتكارا للمستقبل بواسطة التفكير حدسيا وإبداعيا في المجالات الرئيسة التي يجب أن تنشط فيها الدول والمؤسسات ولسيطرة عليها، ويسمى هذا المدخل أيضا المدخل الحدسي أو المدخل الشعبي ويقتررب بشكل واضح بالدول والمؤسسات في آسيا ويرتبط فيه التفكير الاستراتيجي بالجانب الأيمن من الدماغ، ويساعد هذا في دراسة التفكير الاستراتيجي على طرح الباحثين لنماذج مختلفة للتفكير الاستراتيجي وتحديد علاقاته

¹رائد سلمان فاضل، مرجع سابق، ص 59.

²رائد سلمان فاضل، مرجع نفسه، ص 58.

بالتغيرات الأخرى ويؤكد على النظرة التكاملية للتفكير الاستراتيجي في ذات الوقت هو عملية إبداعية تعتمد على التحليل والتركيب والابداع والتنبؤ ويشترك في تأديته كلا جانب الدماغ¹.

8- مناهج التفكير الاستراتيجي:

إذ فقد اقترن التفكير الاستراتيجي بشكل مباشر بعملية صنع واتخاذ القرار وصياغة الوضع التنافسي للمنظمات وقواعد المعلومات واتخذت الأطاريح النظرية في هذا المجال منهجين هما:

8-1- المنهج الاستقرائي: يقوم هذا المنهج على تتبع الجزئيات للتواصل منها إلى حكم كلي وانبثق عن هذا المنحنى الفلسفي نمطان هما:

✓ التفكير الشمولي: بحيث ينصب اهتمام المفكر الاستراتيجي في هذا النمط على فهم واستيعاب الرموز وما تؤول اليه من علاقات احتمالية ويقرن المدير الاستراتيجي نجاح قراراته بمظاهر الابداع والخيال التي تنعكس في ممارساته التنظيمية.

✓ التفكير التجريبي: يلتقي هذا النمط مع نمط التفكير الشمولي في المعالم العامة للتفكير إلا أنه يختلف عنه في مستوى التأكيد على حتمية التزام المدير الاستراتيجي بالمعالم المقررة للتفكير في الواقع العملي، وذلك بحصر كل العوامل المحيطة بالمشكلة فيطبق المدير ميوله الخاصة وقيمة المنبثقة من حدسه وخياله ويكون القرار الاستراتيجي عندئذ استجابة للوضع الانتقائي الصادر من الطبيعة الفكرية للمدير².

✓ إن التراكم الفكري هو أساس كل من التفكير الشمولي والتجريبي الذي يضمن إطار من الحدس و الاحساس العام بالمشكلة فيشكل مصدر مهم للبيانات والمعلومات المعتمدة في تركيب الأفكار والمفاهيم وهذا النمط من التفكير الاستراتيجي يقوم على التغير الجذري لمسار

¹ واعد واصف، مدخل التفكير والقرارات الاستراتيجية، دمشق، الحكمة للطباعة والنشر، 1998، ص85.

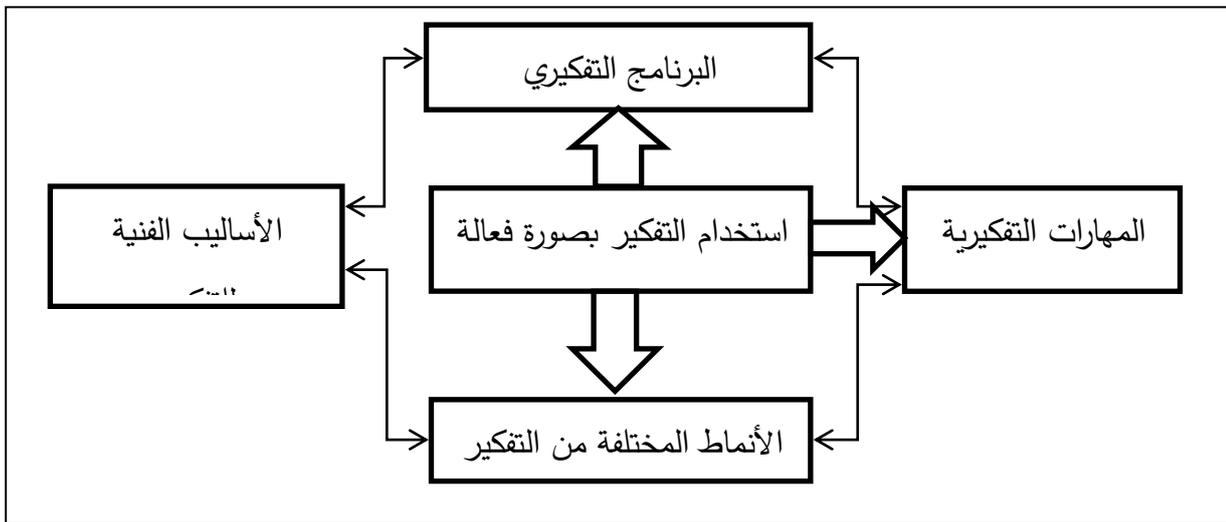
² عادل مرحوش، صالح طارق، تشخيص أنماط التفكير الاستراتيجي لدى إدارة العليا والوظيفة لدى عينة من الشركات المساهمة الخاصة، العراق، المجلة العربية للإدارة، العدد01، المجلد 21، 2001.

الوضع القائم والتفكير في ما يجب أن يكون لصياغة الأدوار الجديدة للمنظمة.
 8-2- المنهج الاستدلالي: ويستند هذا المنهج التفكري للمعرفة البرهانية والتي تبدأ بتتبع الكليات وصولاً إلى الجزئيات وهناك لا يبذل المفكر الاستراتيجي جهداً كبيراً في صياغة القرار سوى قيامه بتحليل البيانات وتحديد الخيارات وفق منهج عقلائي من معالمه الواقعية والفلسفية والتي تدعو إلى تبني الموقف العلمي في إطار الصورة الذهنية للشيء المعروف بذاته كما انبثق عن هذا نمطان آخران من التفكير.

✓ **نمط التفكير التخطيطي:** يقوم على التحقيق من قيام معايير التفكير على أرض الواقع ويقوم هذا النمط من التفكير على دعائم أرساها برتراند راسل في كتابه الحقيقة وعدم الحقيقة فمعرفة الحقيقة تختلف عن معرفتنا للأشياء ويقول راسل في هذا الإطار: "أن معرفتنا للحقيقة لا بد أن يكون لها نقيض وهذا النقيض يسمى بالخطأ"¹.

ويمكن التعبير عن ممارسة مختلف هذه المناهج في المخطط التالي:

الشكل رقم 2: مناهج ممارسة التفكير بشكل استراتيجي



المصدر: محمد عبد الغاني حسن هلال، مهارات التفكير الاستراتيجي، ص 38

¹- عادل حرحوش، مرجع سابق.

7- الخطوات العشرة لممارسة التفكير الاستراتيجي:

- ✓ تحليل البيئة الداخلية والخارجية من خلال استخدام جميع التغيرات وتحليلها لاكتشاف ماتوفره البيئة الخارجية من فرص وما ينتج عنها من مخاطر ومعوقات مع معاودة النظر في هذه التحليلات بدقة وفي فترات منتظمة لا تزيد عن ستة أشهر لتيسير جمع المعلومات واستيعاب التغيرات المتلاحقة والاستعداد لأي طارئ.
- ✓ تحليل القيمة المضافة والميزة التنافسية، ومقارنتها بالقيمة المضافة التي حققتها المنظمات الاخرى المماثلة.
- ✓ تحليل وضع المنافسة بالنظر الى القوى الخارجية للتهديد مثل عناصر جديدة تدخل السوق أول مرة او ظهور منتجات جديدة، ولا بد من الاخذ بعين الاعتبار المقدرة الاقتصادية للمنظمة والمنظمات المنافسة ووضع السوق والمقدرة الاقتصادية للعملاء والتفاعل بينهم والتغير في وضع المنافسة.
- ✓ التوفيق بين المتغيرات المؤثرة في مستقبل المنظمة وتتابعها بشكل منتظم ووضع نماذج تفسيرية لمواجهة وفهم التغيرات غير المنتظمة وغير المؤكدة التي قد تواجه المنظمة.
- ✓ اعداد سيناريوهات بديلة للمستقبل من خلال استشعار البيئة الخارجية ورصد اشارات قد تكون غالبا نذيرا بحدوث تغيرات رئيسية كبرى.
- ✓ مناقشة وتحليل كل سيناريو مستقبلي، ومناقشة الآثار المختلفة المترتبة على كل سيناريو على المنظمة.
- ✓ اتخاذ القرارات بشأن السياسات والاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة.
- ✓ اتخاذ القرارات الخاصة بالتوزيع الاستراتيجي للموارد الكفيلة بتحقيق تلك الكفاءات.
- ✓ البدء في عملية التخطيط الاستراتيجي.
- ✓ إعادة تشكيل عمليات التغذية حتى يتم ربط التغيرات البيئية مع الخطط والاستراتيجيات¹.

¹ أسامة عبد الله البلعاوي وآخرون، دراسة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والابتكار لدى المدراء في وزارة الصحة في قطاع غزة، 2013.

8- إيجابيات وفوائد التفكير الاستراتيجي:

يتصف التفكير الاستراتيجي بوجود عدة إيجابيات وفوائد له من بينها ما يأتي¹:

- ✓ بلورة الإطار الفكري للنظر الى المنظمة في محيطها الكلي وعلاقتها الشمولية بدلا من وصفها صندوقا مغلقا لا يؤثر لا يتأثر بما يحيط به من متغيرات.
- ✓ التوكيد على اهمية استشراف المستقبل وتحديد اتجاهاته واحتمالاته بدلا من الانشغال بالحاضر والتفرغ الكلي لمشاكله، التي هي امتداد للماضي.
- ✓ توحيد الجهود وتعبئة الطاقات نحو الاهداف والغايات بدلا من تركيها على الوسائل والجزئيات.
- ✓ حسن توظيف الموارد البشرية وطاقاتها ومعارفها الصحيحة والضمنية وحثها على الابداع والابتكار.
- ✓ تحقيق التكيف والموائمة والتفاعلي الايجابي مع البيئة الخارجية واحتواء القوى المساندة والداعمة للمنظمة والتهيؤ والاستعداد للأزمات التحسب للأحداث قبل وقوعها واعداد الورش وغرف العمليات للتحكم في ظروفها.
- ✓ تمكين المنظمات والقيادات من اشراك الجهات العامل والمتعاملة والمستفيدة في طرح الرؤية ووضع التصورات وتوحيد الجهود مع المنظمات والمجتمع المدني لتحقيق الأهداف المشتركة.
- ✓ يسهم التفكير الاستراتيجي في تقوية الولاء والانتماء والرضا بين العاملة وشدهم نحو الأهداف والغايات الاستراتيجية.
- ✓ يساعد التفكير الاستراتيجي في اشاعة ثقافة الحوار والمشاركة والمصارحة والتفاوض والشفافية في اجواء المنظمات وتعميق المسؤولية والرقابة الذاتية.

¹ نهال شفيق، مرجع سابق، ص 26.

✓ يعزز ثقة الافراد والجامعات والمنظمات بذاتها وبهويتها ويوحد كلامها، ويبعث في النفوس الامل ويشعرها بقدرتها على المساهمة في صنعها لمستقبلها والمفاضلة بيم خياراتها بدلا من الاستسلام للآخر والتسليم بتفوقه.

9- معوقات التفكير الاستراتيجي:

بالرغم من أهمية ممارسة قادة المنظمات للتفكير الاستراتيجي لما لذلك من أثر على تطور المنظمة إلا أن بعضا من هؤلاء القادة لا تتوافر لديهم مهارة التفكير الاستراتيجي ، لبعض العوائق منها:

✓ معوقات بيئية:

هي جملة من الظروف الخاص التي تحيط بالشخص وتؤثر في تكوين شخصيته وتحديد أهدافه وتوجيه سلوكه، فمثلا موقع سكن الفرد من شأنه أن يطبع سكانه بطابعه الاخلاقي، كما أن وجود المسكن في موقع غير صحي ينعكس سلبا على الحالة النفسية والجسدية لسكانه، كما يتأثر الفرد بتوجيهات رب العمل وخصائصه.

كما تؤثر البيئة الاقتصادية على التفكير الاستراتيجي فقد أكدت الدراسات على وجود علاقة قوية بين الفقر والسلوك غير السوي نتيجة عد القدرة على توفير الاحتياجات الاساسية للأفراد.

البيئة الثقافية المحيطة بالفرد ممثلة في الصحافة والاذاعة والسينما وغيرها من وسائل الاعلام التي تؤثر بصورة مباشرة على ذهنية الفرد، قد يكون هذا التأثير سلبيا كما يكون ايجابيا خاصة إذا عرضت وسائل الاعلام مضامين فكرية تحرص على تنمية التفكير الاستراتيجي.

✓ معوقات تنظيمية:

وهي معوقات تتعلق بالمنظمة وأسلوب عملها وكيفية تحقيق أهدافها ودرجة المركزية او اللامركزية السائدة فيها، كلما كانت إجراء خطوات العمل المحددة من طرف الرئيس

للمرؤوس ومع فرض رقابة لصيقة على المرؤوسين فان ذلك يحد من فرص التفكير الاستراتيجي ما يترتب عليه جمود سلوك المرؤوس ما يحول دونه والابداع¹.

✓ المعوقات الشخصية:

وهي المعوقات المتعلقة بالفرد ذاته وأساليب تعامله مع محيطه الأسري ومن أهم المعوقات الشخصية التي تحول دون التفكير الاستراتيجي.

❖ اصدار الاحكام المسبقة غير المدروسة على الاشخاص والمشكلات واتباع عادات التفكير النمطية.

❖ الخوف من الفشل الذي يؤدي الى التردد والحذر من تجريب كل جديد والخوف من الخروج على المعايير السائدة في المجتمع.

❖ الاعتقاد الخاطئ لدى القادة بأن خبرتهم العملية والواقع بالأقدمية كفيلا من خلال التواجد ضمن مختلف المستويات التنظيمية في المنظمة تجعلهم ليسوا في حاجة الى مهارات مثل التفكير الاستراتيجي. اعمالهم وضمان النتائج السريعة.

❖ غياب عامل الثقة والقدرة لدى الكثير من القادات في المنظمات لتحقيق ما هو منتظر منهم خاصة أن عدم شكل وظائف الادارة العليا شأنه ان يقلل من كفاءتهم للتفكير استراتيجيا.

❖ عدم وجود برامج تدريبية وتطويرية لازمة لتنمية قدرات الاستراتيجية في المنظمة².

ويصفه **Cummings et Wilson** بأنه تهيئة الازهان للنظر في أكثر من صورة

وحيدة للمستقبل عبر وصغ عدة بيئات مستقبلية تختلف عن بعضها ويحتمل أن تواجه

¹ سعيد بن صالح المربع، معوقات التفكير الاستراتيجي، مجلة الامن والحياة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية صحيفة الكترونية ، الرياض، العدد 400، أغسطس 2015، ص 73، صحيفة الكترونية على المواقع:

Epository.nauss.edu.sa

² سعيد بن صالح المربع، مرجع نفسه، ص 76.

المنظمة مستقبلا واحدا منها.

أما اغراض بناء السيناريوهات فهي:

✓ توفير ما يمكن توفيره للأحداث والمواقف البديلة.

✓ تشخيص المواقف التي تهدد بناء الخطط الواقعية.

✓ تمكين الأفراد على رؤية المواقف المحتملة بعمومية وترابطية وبمنظار واسع لكل العلاقات المتداخلة لتلك المواقف المستقبلية¹.

10- المنهجية المفاهيمية لبناء السيناريوهات في التفكير الاستراتيجي:

ولنشر ممارسة التفكير الاستراتيجي في منظمات الأعمال يستلزم الأمر اعتماد عدد من الأساليب لتنشيطه، ويعد أسلوب بناء السيناريوهات من الأساليب النوعية في التفكير الاستراتيجي برغم هي الاخرى السيناريوهات مازالت ممارستها محدودة جدا أو نادر لأن القليل جدا من المنظمات تمارسه بشكل منتظم، وحتى هذا المستوى المحدد جدا فإن هذا التطبيق كثيرا ما يتسم بسوء تنفيذه.

8-3- مفاهيم السيناريوهات:

برزت الحاجة إلى بناء السيناريوهات كأحد الأساليب النوعية في التفكير الاستراتيجي²، بسبب التحديات التي تواجهها المنظمات وبخاصة من البيئة الخارجية والتي تتسم بالتغير المستمر والشديد من جهة وصعوبة التكيف معها بالأساليب التقليدية والتنبؤية قصيرة المدى من جهة أخرى، وتشير الادبيات المتخصصة إلى أنّ استعمال هذا الأسلوب في منظمات الأعمال كان عام 1967، حيث أشار O'connor في كتابه الموسوم:

Planning vnder uncertainty Multiple Scenario & contingency planning

¹ سعيد بن صالح، مرجع سابق، ص 33.

² نهال شفيق العشي، مرجع سابق، ص 32.

إنَّ اعتماد "السيناريو" سيسمح بوضع التصورات عن عدة موافق بديلة وما يمكن أن يحدث للمتغير موضوع التنبؤ في المواقف والتي لا تسمح به استخدام أساليب التنبؤ الأخرى وذكرت بعض الأدبيات وهي محددة، مفاهيم السيناريو "النصوص المستقبلية" فهو عبارة عن تدريب ذهني للمسؤولين عن التوجه قبل شروعهم في التخطيط لأنها تعمل على زيادة وعيهم بأهمية البيئة الخارجية.

9- مهارات التفكير الاستراتيجي:

✓ يصنف **Resinck 1980** مهارات التفكير الاستراتيجي إلى:

- مهارات حل المشكلات .
- مهارات اتخاذ القرارات .
- مهارات التفكير الناقد.
- مهارات التفكير الابداعي.

✓ يصنف **Strenberg 1986** مهارات التفكير الاستراتيجي إلى مهارات التخطيط

والتي يمكن تطبيقها في الحالات الآتية:

- عند تحديد هدف ما أو مجموعة من الأهداف.
- عند الاحساس بوجود مشكلة ما وتحديد طبيعتها.
- عند اختيار استراتيجية التنفيذ ومهاراته المختلفة.
- عند ترتيب تسلسل العمليات أو الخطوة العقلية أو الأدائية.
- عند تحديد أساليب مواجهة الصعوبات أو العقبات المتعددة.
- عند التنبؤ بالنتائج المتوقعة أو المرغوب فيها.¹

✓ **مهارات الضبط أو المراقبة:**

¹ وحدة محمد علي المؤيد، مهارات التفكير الاستراتيجي للقيادات في المؤسسات التربوية، قسم الادارة وأصول التربية، جامعة أب، الجمهورية اليمنية، ص 15

ويمكن تطبيقها في المجالات الآتية:

- عند الإبقاء على الهدف في بؤرة التركيز أو الاهتمام.
- عند الحفاظ على تسلسل العمليات أو الخطوات العقلية أو الأدبية.
- عند تحديد الوقت الذي تتحقق فيه الأهداف الفرعية.
- عند تحديد موعد الانتقال إلى العملية التالية أو الخطوة اللاحقة.
- عند اختيار العملية أو الخطوة الملائمة التي تأتي في السياق.
- عند اكتشاف العقبات أو الصعوبات أو الأخطاء.
- عند التعرف على كيفية التغلب على العقبات أو التخلص من الأخطاء.

✓ مهارات التقييم:

ويتم تطبيقها في الحالات الآتية:

- عند تقييم مدى تحقق الهدف.
- عند الحكم على دقة النتائج وكفائتها.
- عند تقييم مدى ملائمة الأساليب المستخدمة.
- عند فعالية الخطة وتنفيذها.¹

¹سعادة جودت أحمد: تدريس مهارات التفكير، رام الله، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2003.

الفصل الثالث: المنظمة

- 1- تعريف المنظمة
- 2- بيئة المنظمة
- 3- خصائص المنظمة
- 4- أهمية المنظمة
- 5- أهداف المنظمة
- 6- رسالة المنظمة
- 7- مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة
- 8- علاقة التفكير الاستراتيجي بنجاح المنظمة

1- تعريف المنظمة:

على غرار الكثير من المفاهيم السلوكية التنظيمية، لا يزال مفهوم المنظمة يكتنفه الغموض، وعليه تعددت التعاريف ولم يتفق حتى الآن على تعريف محدد للمنظمة غير أنه ومن خلال الدراسات العديدة فقد تم تحديد أربعة اتجاهات رئيسية لتعاريف المنظمة وهي¹:

أولاً: الاتجاه الهيكلي: Structural Approach

يعتبر هذا الاتجاه المنظمة: تنظيم هيكلي يحدد بشكل دقيق مواقع عمل الأفراد والجماعات فيها، ويمكن أن تدرج أهم تعاريف هذا الاتجاه فيما يلي:

1. تعريف Brawn and Moberg 1980

"المنظمة عبارة عن هيكل متعمد من الأدوار في إطار التنظيم الرسمي للمنظمة"

2. تعريف Redeian and Zammuto 1991

"المنظمة هيكل من الفعاليات المتداخلة والموجهة لتحقيق هدف معين".

ثانياً: الاتجاه الاجتماعي Social Approche

ينظر إلى كلمة المنظمة من خلال هذا الاتجاه، أنها: "تكوين أو تنظيم اجتماعي يتكون من خلال التفاعل الاجتماعي للأفراد والجماعات ما يتبعها من عملياته وفعاليات ووظائف وهناك تعريفات عديدة لهذه الاتجاهات وفيما يلي أهمها:

1- تعريف كانديالا 1977 Khandualla

"المنظمة عبارة عن تجمعات اجتماعية مختارة من الأفراد والمجموعات ترتبط بعلاقات هادفة ومتغيرة وتعمل في محيط ملائم".

2- تعريف Stephen P. Robbins 1990

المنظمة تكوين اجتماعي منظم بوعي له حدود واضحة المعالم يعمل على أساس دائم

¹ نور الدين تاوريرت: قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علم نفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005، ص 65.

لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف.

ثالثاً: الاتجاه السلوكي: Behavioral Approach

تعتبر المنظمة من خلال هذا الاتجاه عن مجموعات سلوكية تحدد العلاقات بداخلها ويتحكم في اتجاهات عملها وأدائها من خلال تحديد الأدوار والسلوكيات فيها، وقد انعكس هذا الاتجاه في جملة من التعاريف أهمها:

1- تعريف **Simon 1957**: "المنظمة عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات المرتبطة بسلوكيات معرفة"

2- تعريف **1974 KAST, and Rosenzning**: "المنظمة عبارة عن مجموع سلوكيات المشتركين بالتنظيم"

رابعاً: الاتجاه الوظيفي Functional Approach:

"المنظمة عبارة عن الإرادة الوظيفية، وتعني إدارة مجموعة من الوظائف المتنوعة".

وهكذا يتضح التفاوت بين العلماء أحياناً والتداخل بينهم أحياناً أخرى في تحديد مفهوم واضح للمنظمة ويرجع ذلك إلى مدى التغير الكبير الذي تعرض له هذا المفهوم عبر الإطار الفلسفي والفكري المتعاقب والمداخل المختلفة لنظرية المنظمة.

كما تعرف المنظمة على أنها: تنسيق بين رأس المال والكفاءات الأخرى، تهدف بصورة عامة إلى تحقيق أكبر عائد ممكن من رأس المال المستثمر، تدار غالباً من قبل فريق إداري مستقل نوعاً ما، يعمل على تحديد استراتيجيات المنظمة وتنسيق نشاطاتها كتقديم سلع وخدمات في بيئة محدّدة.

وتعرف أيضاً المنظمة على أنها "مجموعة من الأفراد يعملون على تحويل مدخلات إلى مخرجات"¹

¹ نور الدين تاويريرت: مرجع سابق، ص 65

2- بيئة المنظمة:

تعرف بيئة المنظمة على أنها مجموعة القوى المؤثرة على فعالية المنظمة والتي تكون خارج نطاق سيطرة المنظمة من حصولها على الموارد اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات (مجموعة القوى والظروف المحيطة بالمنظمة)

يمكن القيام بدراسة البيئة كوحدة ثابتة قائمة بذاتها، ولا يمكن من خلال دراسة البيئة تحديد كل ما يحيط بالمؤسسة ومنه على هيكلتها.

ويمكن تعريف البيئة على أنها: تلك الأحداث والمؤسسات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة. وتتمثل خصائص البيئة في العناصر التالية:

أ- **التعدد:** تعني التعددية فيما تعنيه كثرة العوامل والمتغيرات التي تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة على المنظمة، وهو ما يتطلب التعمق في تحديد هذه المتغيرات.

ب- **التعقيد:** يعكس عنصر التعقيد صعوبة فهم هذه المتغيرات، لما تشكله من تأثيرات متداخلة، لا تعكس بالضرورة الصورة الحقيقية لهذه العناصر.

ج- **الارتباط:** يعني الارتباط التشابك والتداخل بين مختلف عناصر البيئة، سواء في التكوين أو التأثير وهو ما يدعو إلى ضرورة فهم مجمل العلاقات التي تربط بينها.

د- **الاستمرارية:** تتميز عملية تأثير هذه المتغيرات على الهيكله بالاستمرارية بحكم طبيعة الديناميكية للبيئة هذا مما يستلزم أن عملية تحليل البيئة عملية مستمرة تطلب من الهيكله أن تكون أكثر مرونة للتكيف مع هذه الخاصية صار من الضروري إذا الاهتمام بدراسة بيئة المنظمة سواء الداخلية أو الخارجية نتيجة تأثيرها الكبير على المؤسسة من خلال جانبيين أساسيين¹.

¹ ابن علي عبد الوهاب، مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم، دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج، شهادة ماجستير في علم النفس، وهران، 2015، ص 106.

✓ البيئة الداخلية:

هي تلك البيئة التي يعمل فيها الأفراد داخل المؤسسة، والإطار الذي يتم من خلاله إنجاز العمل وهي تمثل مجموعة العوامل والمتغيرات التي تؤثر على المنظمة من الداخل وتتمثل في الناحية الفنية والإجرائية لأداء الأعمال داخل المنظمة، مثل طرق أداء العمل والآلات والمعدات والأدوات المستعملة ويدخل في البيئة الداخلية النظم والقوانين الخاصة بالمؤسسة بما فيها الهيكل التنظيمي والهيكل الأساسي للمنظمة، ويدخل أيضا التنظيم الرسمي وغير الرسمي حيث أنّ هذه المتغيرات هي الطرق الأساسية التي على ضوءها تسير أعمال المنظمة.

وعلى المسؤولين وأصحاب القرار في المؤسسة التعرف على مختلف هذه العوامل والمتغيرات وتحديد نقاط القوة التي يجب تعزيزها والحفاظ عليها وتدعيمها مستقبلا، وكذا تحديد نقاط الضعف، أو جوانب القصور حيث يتمكن من تجنبها والتغلب عليها.

كما يمكن تلخيص البيئة الداخلية في:

- الموارد البشرية.
- الهيكل التنظيمي.
- النظم الإدارية والمعلوماتية.
- الفلسفة والأنماط الإدارية.
- أدوات وأساليب العمل.

عموما تمثل بيئة المنظمة جانبا أساسيا ورئيسيا وفعالا في تحديد قدرة المؤسسة على التطور والتكيف، فعصرنا الحالي يمثل التغيرات التي تفرضها مختلف عناصر البيئة التي تنشط فيها، وهو ما يحتم مسايرتها والتكيف معها، فالبيئة تمثل كافة الظروف السائدة داخل

المنظمة وخارجها والتي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على أدائها وأداء العاملين فيها وتحديد اتجاهاتهم نحو العمل ونحو مشاريع التطوير¹.

✓ **الفرص المتاحة:** والتي تتمثل خاصة في :

- الدعم والمساندة الحكومية لأعمال المنظمة.
 - التطور التكنولوجي في أساليب المنظمة.
 - العلاقات الجيدة مع بعض المنظمات المتقدمة تقنيا وتنظيما.
 - إمكانية إنشاء هيئات أو تكتلات اقتصادية على المستوى الجهوي أو الإقليمي.
- وهو ما يمثل الدفع الايجابي للمؤسسة في حال مباشرتها لمشروع التغيير.
- التحديات الخارجية:** تتمثل على الخصوص في:

- ظهور أزمات سياسية اقتصادية جديدة.
 - غياب التشريعات والنظم التي تحكم وتنظم أنشطة وعمليات المؤسسة.
 - تقليص مصادر الدعم.
 - توسع مجال المنافسة.
 - ظهور تكتلات وجمعيات جديدة غير مساندة على التكيف معها.
- هذا وقسم أغلب المفكرين والباحثين بيئة المنظمة إلى نوعين رئيسيين:

✓ **البيئة الخارجية:**

للبيئة الخارجية تأثير بالغ الأهمية على وجود المؤسسة وتطويرها، بحجم ما توفره من فرص أو تفرضه عليها من تهديدات، ويقصد بها الظروف المؤثرة على المنظمة من خارجها ولا يمكن التحكم بها ولا السيطرة عليها، كما تحتوي مجموعة من العوامل والمتغيرات التي تؤثر على نشاط المنظمة ولا تخضع لسيطرتها، يفيد تحليل هذه التغيرات في:

- صياغة الأهداف المطلوب تحقيقها.
- كيفية توجيه الموارد المتاحة وتعظيم الاستفادة منها.
- تحديد الفرص التي يمكن اقتناصها.

¹ بن علي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 107.

- تحديد المخاطر أو التهديدات الواجب تجنبها أو علاجها¹.

كما يمكن النظر إلى البيئة الخارجية على أنها "تلك المؤثرات التي تأتي من خارج المنظمة والتي قد لا تمس المنظمات الأخرى، بل قد تمس إلا المنظمة المعنية، والسمة الأساسية في هذا النوع من البيئة هو كون أثرها يأتي في المنظمة من خارج المنظمة".

وعلى هذا الأساس يمكن تقسيم البيئة الخارجية للمنظمة إلى نوعين رئيسين هما:

أ- **بيئة عامة:** وتتضمن كل القوى الخارجية للمنظمة على القرارات التنظيمية القصيرة والطويلة، وتشمل القوى الاقتصادية والتكنولوجية، الثقافية، الاجتماعية، والقوى السياسية والتشريعية.

ب- **بيئة مباشرة أو خاصة:** وهي التي تؤثر مباشرة في نشاط أو عمل مؤسسة بالمنافسين الموردين، المستهلكين، والعملاء الدائمين أو المقرضين، اتحادات العمال، الحكومة، مجتمعات المصلحة².

3- خصائص المنظمة:

إن المنظمة نظام متكامل هادف ومتفاعل من العلاقات المترابطة مع بعضها البعض، تؤثر وتتأثر بالبيئة التي تعمل فيها وفي إطار مختلف متغيراتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية، حسب تعريف المنظمة بأنها تجمع إنساني لمجموعة من الناس تربطهم علاقات رسمية لتحقيق الأهداف التي من أجلها أنشأت المنظمة وهناك عدة أنواع من المنظمات، تجارية، صناعية، تعليمية، وجميعها تمتلك خصائص تجمع بينهم وتختلف خصائص المنظمات بحسب طبيعتها، وهناك عدة خصائص مشتركة بين المنظمات أهمها ما يلي:

- أهداف المنظمة.

¹ بن علي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 108.

² بن علي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 109.

- اجتماع الأفراد الذين يرتبطون بعلاقات إدارية محددة.
- السمة الرسمية للعلاقات الرابطة بين الأفراد حسب هرم تنظيمي، وتربط السلطة بالمسؤولين.
- وجود نطاق معين لتتم ممارسة أعمال المنظمة ضمنه¹.

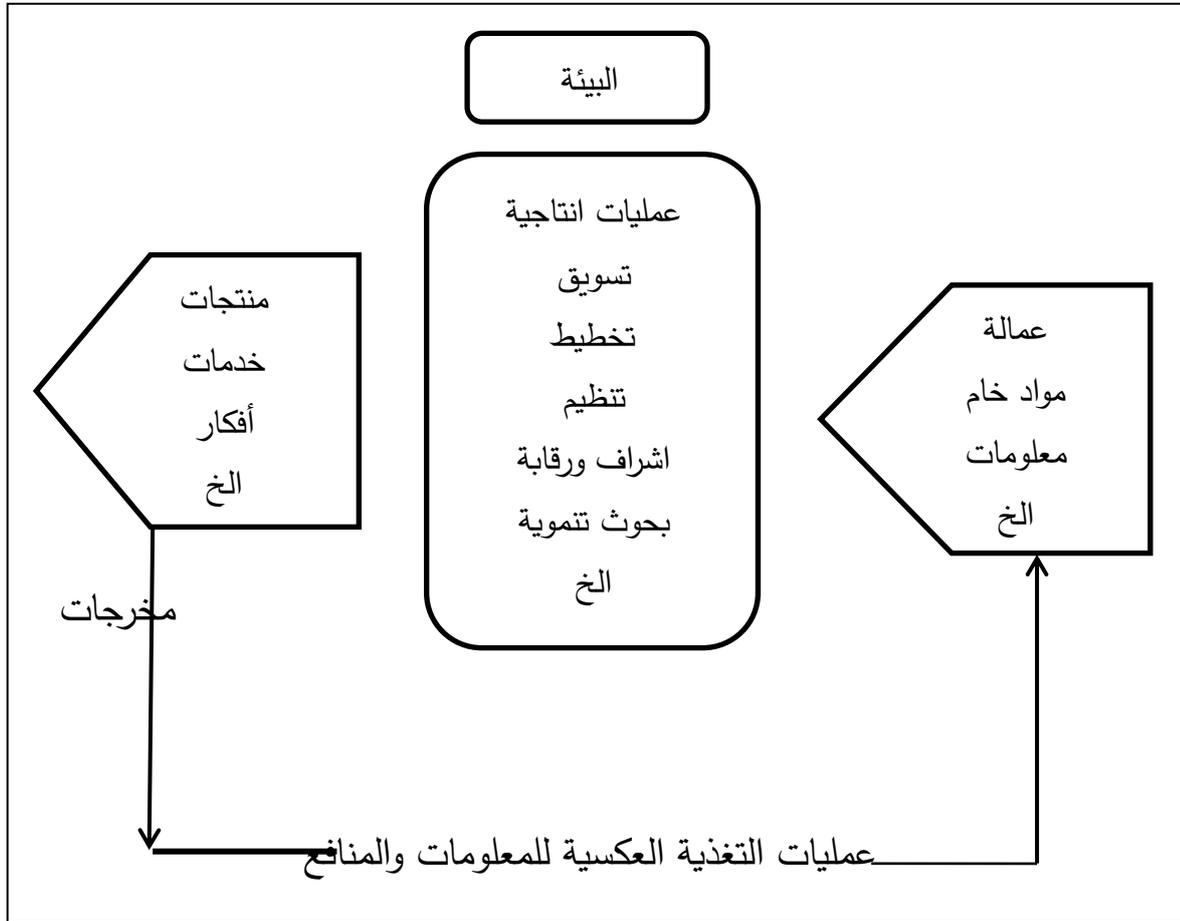
4- أهمية المنظمة:

يتضح من خلال الإلمام بمفهوم المنظمة والخصائص المتعددة لها أهمية وبصورة خاصة في المجتمعات الحديثة، وهذه الأهمية يمكن إرادتها من خلال عدة حقائق ومؤشرات تتمثل في الآتي:

- تصب في مصلحة الجماعة عن طريق تلبية متطلبات المجتمع.
- التأثير في سلوك العاملين فيها والمتعاملين معها، الشيء الذي يحتم تفسير السلوك التنظيمي والتنبؤ به، حيث يمكن التحكم فيه والتأثير فيه كمنظمة.
- تعتبر المنظمة نظام مفتوح على بيئتها، تتلقى من البيئة المحيطة المدخلات المختلفة من قوى عاملة وموارد خام ومعلومات وتمويل وغيرها، كما يوضحه الشكل التالي:

¹ حويشي نصر الدين، مهارات التفكير الاستراتيجي للمدراء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، جامعة العربي بن مهيدي، ام لبواقي، ص3.

الشكل رقم 3 : المنظمة كنظام مفتوح



بلوغ أهداف تشبع الرغبات المختلفة وذلك يلاحظ أن هدف و غرض المنظمة يحدد أهميتها، فالجامعة مثلا تحقق هدفها عما تقدمه من تعليم¹.

5- أهداف المنظمة:

تشكل الأهداف أساس عملية التخطيط إذ لا يمكن متابعة مراحل التخطيط إلا بعد ان يكون لدى الإدارة وضوح تام حول الأهداف المرغوب الوصول اليها حسب تعريف المنظمة، وهي النتيجة النهائية لنشاط وتنش الأهداف من رسالة المنظمة، ولهذه الأهداف عدة أنواع أهمها:

¹ ماجد محمد الفراء، مرجع سابق، ص20.

- أ- الأهداف الاستراتيجية: تهدف بالأهداف المستقبلية للمنظمة.
- ب- الأهداف التكتيكية: نتائج تسعى وظائف المنظمة: إنتاج تسويق موارد بشرية مالية إلى تحقيقها، ترتبط بالخطة التكتيكية.
- ت- الأهداف العملية: نتائج محددة تتعلق بالأقسام الصغيرة والمجموعات والأفراد، وعادة ماتكون محددة جدا وتدخل ضمن خطط التشغيل.

- خصائص هذه الأهداف:

- يجب أن يكون لها خصائص ومميزات حتى يتم اعتبارها أهداف مناسبة أو ذكية، حيث أن الأهداف العشوائية لا تساعد في نجاح العمل في المنظمات، ومن بين أهم خصائص الأهداف هو ما انتشر مؤخرا ويسمى الأهداف الذكية.
- أن تكون قابلة للقياس الكمي ومحددة بشكل دقيق: مثل ما يتعلق بزيادة المبيعات بنسبة 15 %، وتقليل التالف بنسبة 5%.
 - تثير التحدي لكنها واقعية: بمعنى أن نصل إليها بفخر ويجب أن تكون واقعية غير خيالية.
 - محددة بفترة زمنية للإنجاز: إن الهدف الجيد هو الذي يرتبط بجدول زمني لتنفيذه لا أن تترك مفتوحا.

- أهمية هذه الأهداف:

- تشخيص الفرص البيئية مثل استغلال الفرص وتقادي التهديدات.
- توجيه القرارات: مثل اتخاذ القرارات المتعلقة بالأنشطة السياسية.
- تسهيل العمل كفريق التوفيق بين رغبة قسم التسويق ورغبة قسم العمليات.

- تشجيع التناسق مثل: تناسق عملية التخطيط واتخاذ القرار¹.

6-وظائف المنظمة:

وظيفة المنظمة تعني (مجموعة من الفعاليات والنشاطات التي لها دور اسي في بقاء المنظمة وتتكون كل وظيفة من مجموعة من الوظائف والفعاليات الفرعية)، وكلما كانت المنظمة أكبر كلما تطلب ذلك الاهتمام بالفعاليات لكل وظيفة وهي:

أ- وظيفة الإنتاج والعمليات:

وتتعلق بكافة العمليات الفنية المتعلقة بإنتاج السلع أو تحقيق الخدمات موضوع النشاط للوحدة الإدارية.

ب-وظيفة التمويل:

وتتعلق بتدبير الأموال اللازمة لإقامة المشروع، أو تشغيل المنظمة أو الوحدة الإدارية وما يلزم من أموال لاستمرارها في العمل.

ت-وظيفة الأفراد: (إدارة المؤسسات):

وتتعلق بالحصول على أفضل ما يمكن من الكوادر البشرية لتشغيل الوحدة الإدارية، وكذلك كل ما يتضمن استمراريتهم في العمل بأعلى قدر من الإنتاجية، والرضا والنمو.

ث-وظيفة التسويق:

وتتعلق التعرف على احتياجات المجموعات المستهدفة بخدمات الوحدة الإدارية، والتخطيط والعمل على سد هذه الاحتياجات وإدارة وتشغيل هذه الوظائف وتحقيق أهدافها.

وتختلف الأهمية النسبية لهذه الوظائف باختلاف طبيعة عمل المنظمة، فإذا كانت المنظمة صناعية كانت وظيفة الإنتاج هي المهيمنة والمسيطرة على عملياتها، أما إذا كانت المنظمة تسويقية وإعلامية كانت وظيفة التسويق هي المهمة، وإذا كانت الوظيفة المهيمنة

¹ أسامة بن صادق، القيادة والتفكير الاستراتيجي، عن مركز الدراسات الاستراتيجية، جامعة الملك عبد العزيز، سلسلة دراسات صادرة 2012، ص 15، 16.

على عمليات المنظمة مالية، كانت وظيفة التمويل هي المسيطرة وهكذا، وعلى هذا الأساس نجد من حولت منظمات إنتاجية صناعية، ومنظمات تسويقية وأخرى تمويلية وأخرى تهتم بالأفراد¹.

2-رسالة المنظمة:

الفلسفة أو المفاهيم التي تتبناها المؤسسة وتؤمن بها وتسعى لتحقيقها، تعتبر الرسالة عن علاقة المنظمة بالمجتمع والبيئة المحيطة بها ، كما تعكس الغرض من وجود المنظمة والأنشطة التي تقوم بها_ والخدمات التي تقدمها للمجتمع. وتهتم رسالة المنظمة بكل الأغراض الحالية أو الأنشطة الحالية وطبيعة المنظمة في جزء منها ، ويشمل ذلك الأغراض التنظيمية. وتهتم كذلك بالفلسفة التنظيمية والتي تتعلق بكل القيم من القيم والمعتقدات وسلوك المنظمة. (في مجال عملها).

✓ مضمون الرسالة:

- المهام المناطة بالمؤسسة.
- الدور الذي تريد ان تؤديه في المجتمع.
- المكانة التي تتطلع عليها.
- المبادئ والقيم التي تتبناها².

3-مواصفات المفكر الإستراتيجي:

المفكر الاستراتيجي: يكاد يجمع الباحثون على أهمية دور المفكر الاستراتيجي ومسؤوليته في نجاح المنظمة أو فشلها، كما يؤكدون على تأثيرات ونفوذ الإدارة العليا في مجال صياغة الاستراتيجية وتحديد أهداف وغايات المنظمة، ويعمل الاستراتيجيون غالبا

¹ ثناء عبد الكريم، محاضرة بعنوان وظائف المنظمة، وظائف الإدارة ، قسم دارة البيئة، 2017، ص2،1.

² محمد عبد الغني حسن هلال، مرجع سابق، ص 14.

تحت عناوين مختلفة مثل: رئيس الإدارة، المدير العام المالك...، ويرى الملاحظون بأن النجاح الاستراتيجي يرتبط بعدد أوسع من الأفراد في المنظمة وهم الذين تتوفر فيهم متطلبات القيادة من مواصفات فكرية فائقة، ومن يرى أن الاستراتيجي هو الذي يملك بعض المواصفات من بينها القدرة على التحليل والتشخيص والتركيب إضافة إلى مواصفات شخصية متميزة.

✓ الفرق بين المفكر الإستراتيجي والمعتاد التشغيلي:

يوجد اختلاف واضح بين التفكير الاستراتيجي والتفكير التشغيلي بالرغم من أن نجاح المنظمة يتطلب توفرهما معاً، ويمكن الإشارة إلى جوهر الاختلاف من خلال الجدول التالي¹:

الجدول رقم 1: الفرق بين التفكير الاستراتيجي والتفكير التشغيلي

التفكير التشغيلي	التفكير الاستراتيجي
قصير المدى	طويل المدى
عملي	تصوري
فعل أعمل	انعكاس تعليمي
حل المشاكل الآنية	تحديد القضايا الأساسية (الفرص)
الروتين والعمل	البحث في الجديد - استباق الإستعدادات
الكفاءة (كيف تؤدي العمل)	الفاعلية (مانتجة العمل)
ميدانية (العيش بين أشجار الغابة)	فوقية (النظر من علو المشهد)
جزئي (معالجة الطريق الحالي)	كلي الرؤية (رؤية المسارات الممكنة والمحملة)

¹ جاسم سلطان، التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن، ط2، أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، المنصورة، 2010، ص 153.

تختلف مواصفات المفكر الاستراتيجي عن غيره من المفكرين التقليديين أو على مستوى المنظمات باعتبار أن هذه الأخيرة تسعى دائماً للمحافظة على مكانتها ضمن المنافسة وهو ما يستدعي مواكبة التطورات السريعة الحاصلة من خلال عملية تطوير وتنمية المهارات الأساسية المطلوبة للمدير أو المسير بطريقة دائمة غير متوقعة ويمكن تفسير المهارات إلى مهارات إنسانية وأخرى فكرية.

أ- المهارات الإنسانية:

تشير المهارات الإنسانية إلى قدرة القائد على التعامل مع المرؤوسين من أجل تنسيق وجودهم وتكوين فرق عمل وتشجيع العمل الجماعي التعاوني بين الأفراد وهذا يتطلب من القائد معرفة اتجاهات المرؤوسين وآرائهم وميولهم وطموحاتهم ودوافعهم وأن يكون متبادل بينه وبينهم والتي منها:

- ✓ فن التعامل مع الآخرين والقدرة على التأثر فيهم.
- ✓ حسن الظن بقدراته والثقة في نفسه وفي مرؤوسيه.
- ✓ سرعة البديهة والذكاء الفكري.
- ✓ القدرة على الحلم والأمل الجازم.
- ✓ القدرة على مواجهة القناعات السلبية.
- ✓ القدرة على مواجهة القناعات السلبية.
- ✓ الصقل الأكاديمي والخبرة العلمية القوية من التجارب والتدريب العملي.
- ✓ القدرة على تحليل البيانات الكمية والتوعية الخاصة بالمؤسسة والأفراد والسوق والمنافسين¹.

¹ جاسم سلطان، مرجع سابق، ص 154.

ب- المهارات الفكرية:

وتعني هذه المهارات قدرة للفرد العقلية على اكتساب المعلومات الواردة من المصادر المختلفة، وتحليلها وتفسيرها واتخاذ القرارات المناسبة في شتى الظروف والتعقيدات في سبيل تحقيق أهداف المنظمة كحل المشكلات لصالح كل الأطراف المعنية، كما أن المهارات الفكرية تتجلى في قدرة المدير على التفكير المنطقي والحكم على الأمور بشكل سليم، والقدرة على التنبؤ واتخاذ القرارات الصائبة.

***المهارات الذاتية:**

إن المهارات الذاتية تتعلق بالفرد وشخصيته وسلوكه، لذا قد تسمى تلك المهارات بالمهارات الفردية أو الشخصية، وعرفها آخرون بأنها قدرة القائد على فهم ذاته وإدارته بشكل فعال يسهم في اتخاذ أفضل القرارات، مع الحصول على ثقة المرؤوسين.

***المهارات الفنية:**

وهي المهارات الناجمة عن امتلاك القائد الإداري للمعارف والخبرات المكتسبة في مجال اختصاصه، التي تعكس قابليته على أداء المهمات ببراعة وتميز، وتشمل المعرفة المتخصصة والمعلومات ذات العلاقة بالعمل، فضلا عن إمكانية التعامل مع التقنيات المطلوبة بشكل جيد، وكما عرفت عرفت المهارات الفنية على أنها " المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام يحقق الهدف بفاعلية تامة".

وهناك الكثير من الأعمال التي تتطلب المهارات الفنية في الإدارة مثل التخطيط ورسم سياسة المنظمة وكتابة التقارير وغيرها من الأمور التي تتطلب المهارة الفنية.¹

✓ علاقة التفكير الاستراتيجي بنجاح المنظمة:

لقد أحدث التغيير الاستراتيجي تغيير إزاء الاقتصاد العالمي يشابه إلى حد كبير عصر النهضة التي بدأ في اوروبا في نهاية العصور الوسطى، لأننا أصبحنا اليوم نعيش في فترة من

¹ - زيد خوام محمود: المهارات القيادية وتأثيرها في التخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة بغداد، ص 155.

التحولات الاقتصادية والاجتماعية الجذرية، لا تقل أهمية عن التحولات التي أحدثها عصر النهضة، أو تلك التي أحدثتها الثورة الصناعية، وبشكل أدى إلى تغيير جذري في الأغراض والمجالات والأنماط والمعايير التي تحكم المنظمات وسوف يستمر هذا التغيير في إحداث آثاره دون توقف.

إن حالة مد بحري تغمر عالم الأعمال اليوم بشكل لم يشهد مثله من قبل لدرجة أن عالم الأبحاث المستقبلية الفين توفر **Alvine Toffler** أطلق عليها اسم ثالث أكبر ثورة عارمة أو "الموجة الثالثة" لأنها تأتي بعد ثورتين حدثتا في الماضي، هما ثورة الصناعة وثورة الزراعة، فهناك تغيير في الحدوث جعل ممارسة المعرفة تحل محل الورشة، وجعل الأساليب التكنولوجية تحل محل الأساليب الميكانيكية، وجعل الاقتصاد يتجلى إلى الخدمات بدلا من التصنيع، وجعل اللامركزية تحل محل المركزية، وأصبحت معظم مؤسسات القطاع العام تتطور بشكل سريع، بل وتأخذ شكلا جديدا أو تتوجه للتحويل إلى القطاع الخاص، وبذلك أخذت الحواجز القوية التي كانت قائمة في الماضي بين القطاع العام والخاص في الانهيار.

كل هذه التغيرات جعلت العلماء والمعاهد تتجه بأنظارها نحو إجراء العديد من البحوث عن أخطر القضايا التي تواجه المنظمات اليوم، وقد توصلت إحدى الدراسات إلى نتيجة هامة، وهي أن أهم تخصص تحتاجه المنظمات في الفترة القادمة هو الإدارة الاستراتيجية، التي لا ترضى فقط إلى خلق استراتيجية المنظمة ولكن أيضا إلى تحقيق التنفيذ المرن لهذه الاستراتيجية، بحيث أن التفكير الاستراتيجي أصبح يشكل لب وجوهر الاستراتيجية، لذا يمكن القول أن الكفاءة في التفكير الاستراتيجي على جميع مستويات التنظيم، خاصة مستوى المديرين والمسؤولين قد أصبحت ضرورة في مجال أنشطة الأعمال وركيزة أساسية لتحقيق الميزة التنافسية لأننا بالفعل دخلنا مرحلة الثورة الاستراتيجية الفكرية.¹

¹ - برنامج الادارة العليا، برنامج الدرجة الممتازة، التفكير الاستراتيجي، ص 7.

الفصل الرابع: تطوير المنظمة

- 1- النظريات المفسرة للتطوير
- 2- مجالات التطوير التنظيمي
- 3- أهداف وإيجابيات وسلبيات التطوير ومشاكله
- 4- القوى الدافعة للتطوير
- 5- أسس ومبادئ التطوير
- 6- مراحل تطوير المنظمات
- 7- وسائل وأدوات تطوير المنظمات
- 8- استراتيجيات تطوير المنظمات

1- النظريات المفسرة للتطوير التنظيمي:

✓ نظرية التطوير التنظيمي Organizationdevelopment :

عرفت هذه النظرية من أنها جهد شمولي مخطط يهدف لتغيير وتطوير العاملين ورفقهم ومهاراتهم وتغيير العمليات والتكنولوجيا والهيكل التنظيمية، وذلك من أجل تطوير الموارد البشرية والاجتماعية أو تحقيق الأهداف المحددة للتنظيم أو الهدفين.

كما عرف أنه جهد مخطط على مستوى المنظمة ككل، تدعمه الإدارة العليا لزيادة فاعلية المنظمة وصحتها باستخدام العلوم السلوكية وتتكون عملية التطوير التنظيمي من العناصر التالية:

✓ وصف وتشخيص شامل لمشاكل التنظيم والتعرف على طاقاته البشرية والمادية.

✓ محاولة تعديل السلوك التنظيمي بما يتفق وأهداف المنظمة وزيادة كفاءتها .

✓ إنّ التطوير التنظيمي يتطلب استمرارية جهود علمية مخطط لها ودراسة تحليلية شاملة

لعناصر التنظيم، وأهم مكوناتها مايلي:

أ- دراسة الهيكل التنظيمي ووحداته الإدارية ومدى ملاءمته وإسهامه في رفع كفاءة الأداء.

ب- دراسة النظم والإجراءات المتبعة في إجراء العمل، وفق أحدث التقنيات والتخلص من الجهد الفائض، وحذف العمل غير الضروري، وذلك لزيادة كفاءة الإنتاج.

ج- دراسة الإمكانيات والموارد المتاحة (بشرية) والمادية، معدّات، أدوات، ومدى منابتها لعناصر التنظيم وواقع القوى العاملة كمًا ونوعًا وتوزيعها وتحديد مهاراتها.

د- دراسة الإطار العام والوظائف المنظمة وفق تخصصاتها، وتحديد مؤهلات شاغليها في الهيكل التنظيمي¹.

¹ - مهدي حسين زويلف، علي محمد العضايلة، إدارة المنظمة نظريات وسلوك، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، ص

✓ التجربة اليابانية وإدارة المنظمة:

اهتمت مراكز البحث الإداري بالتجربة اليابانية التي أصبحت مثال إعجاب الكثير منها وسر ذلك التقدم طبيعة البيئة اليابانية والمنطلقات الثقافية والتربوية للمجتمع الياباني المؤطر بقيم روحية كان لها الأثر في الممارسات والفكر الإداري الياباني والتنظيم الذي يسود منظمات الأعمال، ولذا سنعمل على تلخيص النقاط التالية:

✓ القيم الروحانية للمجتمع الياباني:

- **العائلة:** تمتاز اليابان بعلاقات أسرية موروثية (الحب، التضامن، الاحترام والولاء) فانعكس ذلك على احترام العمال بعضهم لبعض ورؤسائهم وتلقيهم إرشاداتهم بالرضا والتنفيذ، وهم يعرفون حق المعرفة أن توسيع المنظمة معناه بروز قدر كبير من الصعوبة للمحافظة على أواصر العلاقات العاطفية والشخصية بين الأفراد، وإذن فهم يولون ذلك بالكثير من الاهتمام لعمل الجماعي منتمين فيه الثقة والمشاركة إلى جانب الاحترام.
- **العمل المشترك:** يشكل المجتمع الياباني وحدة بشرية متعاونة ومشاركة لتطوير المنظمة، كما أنّ المدير الياباني لا يتردد في كشف جوانب ضعفه للمرؤوسين، سعياً منه للحصول على المساعدة والولاء.
- **السلوك اليومي للعامل الياباني:** لا يفكر الفرد الياباني بحقوقه الشخصية مثل الوفاء بالتزاماته الشخصية، كما أنّ الإدارة اليابانية تنظر للفرد من منظور التعاون في إطار ما يستند إليه من مسؤوليات ضمن مجموعة كون التمرکز حول الذات دلالاته السلبية¹.
- كما أنّ الولاء للمجموعة من أبرز خصائص الشخصية اليابانية والفرد الياباني يضع مصالح المنظمة فوق مصلحة الأسرة.

¹ ريتشارد باسكال: فن الإدارة اليابانية، تر: حسن محمد ياسين، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1986، ص179.

✓ الاهتمام بالعنصر البشري: يعتبر الإنسان حجر الزاوية في تطوير المنظمات اليابانية ولقد اعتنت الإدارة بالموارد البشري ومارست أنماط من السلوك في تعاملها مع العاملين منها:

- التركيز على النواحي الإنسانية في العمل ورفع معنويات المتدني في الأداء.
- نظام ديمومة الوظيفة.

- مسؤولية الإدارة ربط المنظمة بالمجتمع وبالفرد العامل وتطوير شخصيته.

- تفضيل الكفاءة على الأقدمية.

- تظافر الجهود والتعاون بين زملاء العمل لتحقيق تطور المنظمة.

• تعترف الإدارة اليابانية بحاجات الفرد النفسية والروحية والاقتصادية والاجتماعية، وعليه تهتم بالإنسان بشكل عام لكي يكون عمله مميزاً.

✓ المسؤولية الاجتماعية للمنظمات اليابانية:

حيث تسعى المنظمات اليابانية دوماً لكسب ثقة المجتمع، كما أنّ أهدافها أقرب لأهداف المجتمع ذلك أنّها تفضل النظر إلى تحقيق الأرباح كوسيلة لكسب الثقة في المجتمع مما يحسن علاقاتها به ويضمن لها الاستمرار والتطور.

✓ ضبط النفس والتواضع:

يتصف الفرد الياباني بالتواضع وضبط النفس وخالياً من التكلف والكبرياء فهو عملياً إلى أبعد الحدود.

نستطيع القول أن القيم الروحية للمجتمع الياباني لها أثر كبير على الممارسات الإدارية في المنظمة اليابانية ويتجلى ذلك فيما يلي:

- عملية اتخاذ القرار التي تتسم بمشاركة الجميع والواقعية.

- المسؤولية الجماعية في نجاح المنظمة أما المجتمع وتقليص أجهزة الرقابة وسعي الجميع

لتحقيق الأهداف وازدهار المنظمة في ضوء تقاليد مستمدة من البيئة اليابانية.

• يتصف نموذج النظام في الإدارة اليابانية بالنموذج التنظيمي العضوي المرن بعيداً عن الهياكل الجامدة وروح التماسك بين المناصب العليا والدنيا في التنظيم لتحقيق أكبر قدر من الفاعلية التنظيمية¹.

- نظرية (Z) في الإدارة:

اعتبر العالم الياباني وليام أوتشي **William Ouchi** منظمات الأعمال الغربية وخاصة الأمريكية تتبع أسلوب الإدارة (A) أي الطريقة الأمريكية **American Way of Management** و يمكن القول بأن نظرية (A) هي امتداد لنظرية (X) في حين أنّ منظمات الأعمال اليابانية تتبع أسلوب الإدارة (J) أي الطريقة اليابانية في الإدارة **JapanesWay Of Mangement**، فعمد إلى إيجاد نظرية في الإدارة تعمم الطريقة اليابانية، ولكن تطبق في منظمات وبيئات خارج اليابان واسمها نظرية (Z) والتي يمكن اعتبارها امتداد النظرية (Y).

ويرجع سبب تسميتها من طرف أوتشي ب (Z) إلى أنّ تتابع الرموز Z و Y و X برمز ثالث وهو Z وهي النظرية الثالثة في الإدارة والتي تعني وترتكز على العنصر الأساسي بعد نظريتي العالم **D.Macgregor** وهما نظريتي X و Y.

ولقد ظهرت نظرية (Z) كنموذج للإدارة اليابانية الناجحة في مجال الانجاز الفعال والإنتاجية المرتفعة، والرضا الوظيفي للعاملين وتستند نظرية (Z) إلى قيم أساسية هي الثقة والمهارة المودة وسنلخص أهم أسسها:²

- توظيف دائم مدى الحياة للعاملين.

- بطئ التقييم والترقية (الترقية كل عشرة سنوات مثلاً) أي اعتماد فترات زمنية طويلة نسبياً لضمان استمرارية العطاء والتعاون المثمر بين العاملين.

¹ عمر عقيلبي وآخرون: وظائف الأعمال، دار زهران، عمان، الأردن، 2001، ص ص 45-46.

² - عمر وصفي، عقيلبي وآخرون.

- عدم التخصيص المهني، حيث ينتقل العاملون في المنظمة بين مختلف أقسامها لاكتساب خبرات توسع من آفاقهم.
- الرقابة غير المباشرة (خفيفة) تتلاءم مع طبيعة الأعمال والظروف المتغيرة .
- القرار الجماعي (اعتماد أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات) للوصول إلى قرارات أفضل تتميز بالإبداع والفعالية والملائمة والعدالة.
- القيم المشتركة والمستمدة من العمل التعاوني والجماعي، والابتعاد عن الأنانية الفردية.
- الاهتمام الشامل بالناس في مجال أهداف الفرد وأهداف التنظيم في ضوء قيم التعاون الإنساني¹.

2- مجالات التطوير التنظيمي:

- **مجال الأفراد:** بدون الأفراد لا توجد منظمة، تعرف المنظمة بأنها مجموعة أفراد تسعى لتحقيق هدف معين عندما يحدث تغيير في مجال التكنولوجيا التي تتعامل معها المنظمة فإن ذلك يحتاج إلى تدريب وإعادة التدريب للعاملين فيها ومن هنا يعد مدخل تنمية الموارد البشرية أحد المداخل الأساسية أيضا بالمؤسسة من خلال تأمين الاحتياجات المتنوعة لهم بالشكل الذي يجعلهم مرتبطين بالمنظمة ويتولد لديهم الالتزام الذاتي والداخلي ولا تكون العلاقة مجرد الحصول على أجر.
- **مجال الهيكل التنظيمي:** تحتاج المنظمة إلى هيكل يوضح العلاقات التنظيمية المختلفة والعلاقات الإدارية من حيث توزيع المهام والمسؤوليات والصلاحيات، وبدون هيكل تنظيمي سليم فإنه لا يمكن للمنظمة فرز مهامها وباستخدام أسلوب إعادة الهيكلة وذلك كمجال للتطوير التنظيم بحيث يصبح الهيكل دائم.
- ✓ **إعادة هندسة الأعمال:** يركز هذا المدخل على مفهوم العملية وهي تلك الجهود والانشطة، المتكاملة وتعتمد إعادة الهندسة على إعادة تصميم عمليات الإنتاج لتحقيق زيادة

¹ نائل عبد الحفيظ العوالمية، تطور المنظمات "المفاهيم والهيكل والأساليب، دار أهداف، عمان، الأردن، 2001، ص35.

الفعالية المنشأة على المدى الطويل وتطبق مفاهيم وآليات إعادة الهندسة على منشآت الصناعة والتجارة والخدمات الخاصة والعامة ونماذجها التي تصاحب إجراءات العمل.

✓ **نظم العمل:** يتعلق هذا المدخل بتطوير نظم العمل المتمثلة في اللوائح المختلفة المتعلقة بأداء الأنشطة المختلفة سواء كانت خاصة بالأفراد، الإنتاج، التمويل، وتضم هذه النظم أيضا النظام الخاص بوضع رؤية المنظمة السلوك والتصرفات داخل المنظمة¹.

مما سبق يتضح أنه لوضع المنظمة على الطريق السليم يجب: تغيير المخطط في مكونات المنظمة فمن العبث تغيير مجال دون آخر لما له تأثير على المجالات الأخرى وبالتالي فإن النظرة يجب أن تكون شمولية متكاملة.

3- أهداف وإيجابيات وسلبيات التطوير ومشاكله:

1-أهداف التطوير:

إنّ الهدف الرئيسي من عملية التطوير التنظيمي هو الإحساس بالالتزام والرقابة الذاتية بين العاملين والاعتراف بالمشكلات القائمة بين المنظمة، ومن خلال هذا الهدف يمكن أن تتفرع أهداف أخرى:

- ✓ توفر مناخ التعاون بين أعضاء المنظمة بدلا من الصراع والتنافس.
- ✓ العمل على تطوير قدرات الأفراد ومهاراتهم بشكل يتناسب مع التطورات التي تفرضها أساليب العمل.
- ✓ تغيير الهياكل التنظيمية والإجراء لمسايرة التقدم والتطوير.
- ✓ تطوير لامركزية اتخاذ القرارات في مواقع العمل.

2- إيجابيات التطوير:

- ✓ التطوير المتكامل في التنظيم.

¹ فريد النجار: مهارات وفنون السلوك التنظيمي الاستراتيجي، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2009، ط1، ص ص 18-

- ✓ زيادة الأداء والرضا الوظيفي.
 - ✓ حل الخلافات والصراعات بأسلوب عملي.
 - ✓ التركيز على ثقافة المنظمة وقيمتها.
 - ✓ فرض التعليم للفرد والجماعة.
- 3- سلبيات التطوير:**

- ✓ التعارض بين التطوير والثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات التقليدية.
- ✓ يستغرق وقتا طويلا.
- ✓ باهظ التكاليف وبطء العائد.
- ✓ صعوبة التقييم.

4- مشاكل التطوير:

- ✓ التعارض بين مصالح المنظمة.
- ✓ سوء الفهم لمفهوم التطوير.
- ✓ نظرة ضيقة للمفهوم باختلاف تقديرات الأفراد للتطوير.
- ✓ الخوف من التغيير (تغيير المناصب الإدارية، تغيير الصلاحيات).¹

4- القوى الدافعة للتطوير:

تتقسم القوى الدافعة إلى قوى خارجية للتنظيم، وقوى داخلية كما يتضح فيما يلي:

- التطوير استجابة للضغوط والقوى الخارجية:

كثيرا ما تفرض التطورات والضغوط الخارجية على المنشآت تطوير تنظيمها استجابة لمتطلبات التطور الاقتصادي أو الإيديولوجي في المجتمع وخير مثال تأقلم نمط التسيير في معظم المؤسسات واتجاهها إلى تبني سياسة اقتصاد السوق ومن الأمثلة الأخرى نجد كل من:

¹ابوعرارة صارة، مرجع سابق. ص 43.

- التغيير في ظروف السوق المحيطة بالمنظمة ويمكن أن تشمل هذه التغييرات ما تدخله القوى المنافسة من تطورات أو ما يستجد على القوى البشرية من تغييرات كمية أو نوعية.
- التطوير في التكنولوجيا المستخدمة مثل إدخال أجهزة كومبيوتر ونرى آخر جيل ومؤثراته على الإنتاجية وكذلك العمليات.
- التغيير في البيئة المحيطة كما هو الحال في التغييرات الطارئة على العلاقات الحكومية بالمنظمات ومنشآت الأعمال.

- التطوير استجابة لضغوط ذاتية:

- إن وجود بعض المشاكل الذاتية داخل المنشأة قد تتبعه حاجة ملحة لإحداث التطوير تتعلق هذه الضغوط أو المشاكل في إحدى الجانبين:
- يتمثل في مدى قدرة التنظيم الحالي على مواجهة الأوضاع البيئية المحيطة.
- يتمثل في ضعف بعض عناصر التنظيم الحالي وعدم توافقها مع باقي العناصر.
- ودون ريب فإن الأسلوب المتبع لإحداث التغييرات هو ما يطلق عليه بأسلوب إعادة التنظيم¹.

5-أسس ومبادئ التطوير:

- بما ان عمليات التطوير مسألة محورية، فإنها من الناحية العملية وجب أن توضع على أسس ومبادئ واضحة المعالم،ومن بين هذه المعالم التي تفرض نفسها عند التفكير في التطوير نذكر على وجه التحديد ما يلي:
- يتطلب أي تطوير فرعي من المنظمة إجراء تطوير بمستوى مرافق في المنظمة ككل وفي الوقت نفسه غالباً ما يرتبط ذلك بقوة درجة التطوير.
- يستحسن تطبيق التطوير التنظيمي على المجالات الأكثر عرضة للضغط البيئي مع تمييزه تدريجياً إلى المجالات الأخرى حسب درجة الاستقرار فيها.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، ص 107.

- قبل إجراء التطوير يجب إقامة دراسة تحليلية لواقع الضغط ودرجة وقوة النتائج المحققة، مع تشخيص المواضيع التي ستؤدي ردود أفعال غير إيجابية أو عنيفة.
- إجراء التطوير في مستوى معين من الهيكل التنظيمي، يتبعه إجراء التطوير في المستويات الدنيا والعليا منه، وإلا فإن حالة عدم التوازن ستسود المنظمة وتنعكس على استمرارها في الوجود.
- التناسق بين واقع التطوير التنظيمي وسعي المنظمة لتحقيق أهدافها ورسم سياستها خاصة إذا كان التطوير شامل يمس جميع هياكل المؤسسة وعناصرها.
- الأخذ بعين الاعتبار واقع التنظيم الرسمي والغير الرسمي عند القيام بتنفيذ وبدأ سياسة التغيير المخطط.
- درجة فعالية التطوير مرتبطة بدرجة إسهام الفاعلين والأفراد في المنظمة من خلال الاتصال والتفاعل بينهم¹.

6-مراحل تطوير المنظمات:

يمر التطوير التنظيمي مهما كانت طبيعته عبر مراحل متتالية، والغرض من هذه التجزئة في عمليات التطوير إلى خطوات مستقلة يسهل التحول التدريجي من وضع قديم يمثل مشكلة إلى وضع جديد يمثل الحالة الأفضل بالنسبة للتنظيم وعناصره المكونة له، بالإضافة إلى الأفراد ومراكزهم ومكانتهم ضمن هذه التطورات، وقد تصنف مراحل التطوير ضمن الخطوات الآتية.

1- مرحلة البدء: تعد هذه المرحلة من أهم المراحل في عمليات التطوير التنظيمي، لأنها تتعلق بحالة النظام وبمدى استعداد لممارسة التغيير، ولا شك في أن أي نجاح لأسلوب تطوير المنظمة في تليين بنية النظام وتغييره يتأثر على حد كبير باستعدادات وقابليات النظام الاجتماعي والنفسي للتطوير.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص271.

2- **مرحلة التحول:** هذه المرحلة تحتاج إلى جهود مدروسة ومخططة لتدريب الموظفين، وينجر عنها إثبات كفاءة المنظمة في تدريب أفرادها، الشيء الكثير في إنجاح هذه المنظمة.

3- **مرحلة الصيانة:** عن قدرة المنظمة على صيانة وفعالية برنامجها في التطوير يتطلب توفر مختصين داخل التنظيم، يعملون كفريق تنسيقي يدعم جهود مستشاري التطوير التنظيمي، ويمكن كذلك إعداد هذا الفريق عن طريق برامج تثقيفية وتدريبية مخطط لها لكي يضمنوا فعالية نجاح النظام.

4- **مرحلة النتائج:** تعد الآثار الناجمة عن برنامج التطوير التنظيمي والظاهر على الهيكل أو المنظمة أو الأفراد، وفعالية التنظيم وعلاقته مع الأنظمة الأخرى، هي المقياس لمدى أهمية ونجاعة التطوير التنظيمي.

وفي هذا المنوال قدم كيرت ليفين محاولته الرائدة لتحديد مراحل التطور التنظيمي، والتي طبقها الكثير من الباحثين والممارسين، نظرا للبساطة هذه المراحل التي استخدمها ليفين، والذي يحددها في ثلاثة مراحل أساسية:

- مرحلة خلخلة الأفكار المتجمدة.
- مرحلة التغيير.
- مرحلة تحقيق الاستقرار¹.

7- وسائل وأدوات التطوير:

التطوير مهما كان نوعه وجب تمريره، بناء على وسائل وأدوات محددة توظف خدمة التطوير المقصود، ومهما كان هناك تباين في استخدام هذه الأدوات فسنحاول التعرض للوسائل الآتية:

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 407.

1-التدريب ورفع المهارات:

يقصد بها تلك الجهود والأنشطة الخاصة برفع المهارات الفردية أو الجماعية في مجال معين، فقد تتجه هذه الجهود على الجوانب التقنية والفنية أو التنظيمية، كما تتجه إلى الجوانب السلوكية، فبالنسبة إلى الجوانب الفنية التقنية نجد مثلا أن العمال المنفذون يمكن إعطائهم برامج مكثفة في الصيانة والتشغيل أو الأمن الصناعي، ويعد التدريب نشاطا جماعيا يشارك فيه فريق العمل مع توضيح الهدف وجعل الجميع يفهمه ويقبل به، كما يتولد الالتزام به والرغبة فيه في تحقيق الأمر الذي يمنح التطوير الحاصل كل مؤهلات النجاح. ولكي تقوم المنشأة بوضع خطة متكاملة للتدريب فإنها تقوم بتحديد احتياجاتها من التدريب ثم تقوم بتصميم خطة مناسبة لهذه الاحتياجات، وبعد تنفيذها يتم تقييم نتائجها.

2-جماعة العمل المستقلة:

وتعني إعطاء جماعات اعمل مزيدا من الاستقلال في العمل، أو إحداث تغييرات يكون مؤداها تكوين جماعات عمل لها مزيدا من الحرية والاستقرار والسيطرة على مقدرات الأمور في العمل المكلفون بتأديته، فعادة ما يتم تكوين جماعات العمل المستقلة في تلك المصانع التي تعتمد على خطوط الإنتاج أو خطوط التجمع أو مراكز الإنتاج، ونظرا لصغر وتخصص العمليات يصاب الفرد نتيجة لتكرار العمل بالرتابة والملل والاغتراب في العمل، ولذا قد يكون من الأفضل تحويل مجموعة الأعمال المتخصصة المنفصلة إلى جماعة عمل مستقلة، وفي جماعة العمل المستقلة لا يقوم العامل بعملية صغيرة متخصصة ومكررة طوال اليوم، بل يكون هو وزملاؤه في الجماعة مسئولون عن انجاز العمل كله من البداية إلى النهاية، ويكون على جماعة العمل أن تحدد ذلك العضو الذي يكون مسئولا عن عمل محدد، ومن فترة إلى أخرى يتم التناوب بين الأعضاء على الأعمال الأخرى، وذلك بالشكل الذي يتيح الفرصة لكل الأعضاء¹.

¹ - جيرالد جريند برج وآخرون، إدارة السلوك في المنظمات، تر: رفاعي محمد رفاعي اسماعيل بسيوني، دار المريخ

للنشر، الرياض، السعودية، 2004، ص 82

3- أسلوب لعب الأدوار:

يوم هذا الأسلوب على مساندة المتدربين على تفهم كافة المؤثرات على القرارات التي يتخذها شخص ما عن طريق تمثيل المواقف التي تعتبر مشكلات عملية، مما يؤدي على زيادة الوعي بأدوار الآخرين ومحدداتها، وخير دليل على ذلك العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، مما يؤدي إلى المساهمة في تحديد المشكلات والتعريف بأسلوب علاجها، الشيء الذي يقلل من شدة الصراعات، ويعمل على توفير جو أفضل من الثقة بين الأفراد من الفصل بين الشخص كإنسان وبينه كموظف¹.

8- استراتيجيات تطوير المنظمات:

إن التطوير لا يطبق اعتباطاً لأنه عملية دنيا ملكية منظمة تطبق على بناء خطة طويلة المدى، أي استراتيجية واضحة المعالم لكي يتم تنفيذها بدقة وشمول. فالمسيرون وأعاون التغيير يستعملون عدة استراتيجيات مختلة لتكريس سلطتهم والتأثير على الآخرين، وذلك من أجل انتزاع قابلية التغيير المبرمج منهم، ومن أهم الاستراتيجيات المطبقة والتي لقيت صدى كبير في التنظيمات نجد أنواع مختلفة نذكر ما يلي:

- أنواع استراتيجيات التطوير:

أ- استراتيجية التغيير الشرعي:

في هذه الاستراتيجية يعتمد عامل التطوير على سلطة التحفيز من أجل جرهم إلى تقبل أو الخضوع إلى التغيير المقترح، ويعتمد أساساً على السلطة لتمير التغيير وفرصه، ويصل إلى تجسيد هذه الاستراتيجية بواسطة طريقتين، إما عن طريق الوعود بالتحفيز، أو التهديد بالعقوبات للأشخاص المعنيين بالتطوير، هؤلاء في الأخير نجدهم مجبرون على التغيير بسهولة، أو نجدهم يطمحون إلى قيمة التحفيز الموعود به، التغيير في هذه الاستراتيجية دائماً مؤقتاً، يدوم بدوام سبب التغيير وينتهي بانتهائه، أي طالما بقي عامل الضغط قائماً،

¹ محمد مرعي مرعي، دليل التطوير الإداري، ج1، دار الرياض، دمشق، 1999، ص11.

واحتمال العقوبات أو التحفيز قائمة، وتبقى استراتيجية التطوير الشرعي قائمة على الاعتقاد بأن الناس يتحركون وفق مصالحهم الشخصية، أي نسبة إلى ربحهم أو خسارتهم التي قد تنتج عن وضعية ما، كما يعتقدون أن دوافع الترغيب والترهيب يقودانهم إلى التطوير مع كشف مصالحهم والضغط عليهم¹.

ب- استراتيجية الاقتناع العقلي:

عندما نعود إلى استراتيجية الاقتناع العقلي، فإن عامل التطوير يركز على سلطته التجريدية، أي سلطة الاقتناع العقلي لإقناع الأشخاص بالمشاركة في التطوير المقترح من طرفه، وتسمى هذه الاستراتيجية تمهيد عقلي، لأنها تأتي من المنطق والعقل الذي يوجه عامل التغيير على معلوماته وخبرته ليقنع الآخرين بأن التطوير الحاصل والمقترح سيعود عليهم بالمنفعة، وعندما تنجح هذه الاستراتيجية السابقة لاستراتيجية الإقناع العقلي تتجلى في الاعتقاد بأن الناس عقلانيون وأن عقلهم يوجه قراراتها وأفعالهم، وحتى سلوكياتهم، وأن عقولهم ومنطقهم يجعلهم يتفهمون المزايا المستمدة من هذا المنطق فإن التغيير يتحدد في تمرير المعلومة والفعل والسلوك مع الإشارة إلى المنفعة التي يقدمها التطوير المقترح.

ث- استراتيجية اقتسام السلطة: تعتمد هذه الاستراتيجية على مرجعية تحميل الناس المسؤولية بشرط أن يكونوا معنيين بالتطوير المقترح أي أنه يشملهم، تهدف هذه الاستراتيجية إلى إحداث تغيير يجعل من الأشخاص مسئولين، أي تساهم في تنشيط مساهمة الأشخاص في تحمل المسؤولية دون أن تبقى منعزلا عنهم، أي تساهم في تنشيط مساهمة الأشخاص في تحمل المسؤولية دون أن تبقى منعزلا عنهم هذه الاستراتيجية ممزوجة بين القيم الشخصية وبين القواعد الجماعية (العرف) والأهداف الموحدة بحيث تسمح بإحداث التطوير بصورة طبيعية ويركز مدير التطوير على شهرته أو سمعته أو مركزه الاجتماعي المرموق وكاريزمته من جهة والأخذ بجزء من السلطة وإعطاءها إلى الأشخاص المعنيين بالتغيير

¹ أحمد ماهر: تطوير المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007، ص56.

والمساهمة في التخطيط وإرساء قواعد التطوير من جهة أخرى ويشترط في هذه الاستراتيجية تعهد معقدة (مركبة) وأنّ القواعد الاجتماعية والثقافية التي يتمسكون بها ويجهدون أنفسهم لاحترامها يعتقدون أنها الموجهة لسلوكهم، ولتمرير المعلومة والخبرة على التطوير المقترح والبرهنة المنطقية لا تكفي لتغيير أهداف الناس، فيجب تغيير القيم والمسااعي والعلاقات كذلك، ومن أجل تطوير الآخرين يجب الآخذ بعين الاعتبار ما يجلب المجتمع ويدفعه إلى قبول التغيير إذ أنه عندما تعمل مع الناس فإنك تحاول أن تكشف وجهة نظرهم وعواطفهم وأهدافهم المرجوة¹

1- التشخيص: استراتيجية التطوير يجب أن تنطلق من دراسة الوضع الراهن وتشخيصه وإيجاد بدائل له ورصد أنواع التدخلات الممكنة.

أ- دراسة الوضع الراهن:

إنّ نقطة البداية المنطقية في التطوير التنظيمي هو إجراء الدراسة التشخيصية انطلاقاً من المصادر القائلة "التشخيص السليم هو نصف الحل" فإذا أخطأ التشخيص فإن اختيار العلاج مهما كان قوته لن يجدي شيئاً أما إذا كان سليماً فإن، اختيار العلاج مهما كانت قوته لن يجدي شيئاً، أما إذا كان سليماً فإنه من المحتمل جداً ، تحديد الأسلوب المناسب، الأسلوب المنهجي لدراسة المشاكل التنظيمية بصفة عامة، تبدأ من التخطيط لمشروع الدراسة، بتحديد أهداف الدراسة يعتمد من قبل الإدارة العليا للمنظمة، ثم الانطلاق في مرحلة جمع المعلومات، ثم مرحلة تحليلها وتقديم المعلومات للإدارة العليا والمختصين (التغذية الراجعة)، ويساعد ذلك للتوصل إلى مرحلة التشخيص وتحديد المشاكل التنظيمية الواجب علاجها.

¹ احمد ماهر، مرجع سابق، ص57.

ب- التشخيص:

يعتبر التشخيص النتيجة المنطقية تكملة لدراسة الوضع الراهن لمنظمة، فبعد تخطيط الدراسة وجمع المعلومات وتحليلها وإجراء التغذية العكسية، يبقى النظام القائم بالدراسة بالتنسيق مع الإدارة العليا للمنظمة في حصر مشاكل المنظمة وأبعادها بدقة، ويتجه التشخيص إلى التحديد الموضوعي لمشاكل المنظمة، وحصر مواطن الضعف والخلل فيها، ومع الأخذ في الاعتبار التهديدات المحتملة، والتي يمكن أن تواجه التنظيم، مع تحديد نقاط عدم التوازن بالمنظمة وعلى القائم بعملية التشخيص يمكن أن يتبع الطرق التالية:

– **التشخيص بالفجوة:** تعتمد هذه الطريقة على تحديد الفرق بين الوضع الراهن والوضع المأمول، وهذا الفرق يمثل الفجوة بينهما.

– **التشخيص بطريقة الأسباب والنتائج:** تنطلق هذه الطريقة من السؤالين: ما السبب؟ وما النتيجة؟ فالتعرف على كافة أبعاد الظاهرة من خلال خريطة السبب، يعطي إمكانية أفضل للتشخيص، وعلى القائم بالتشخيص أن ينتقل في كل مرة إلى عوارض أخرى تخلق المنظمة، وعليه بنفس التحليل إظهار أسباب ونتائج بوضوح لتتضح في النهاية الصورة الكاملة لمشاكل كل التنظيم¹.

– **التشخيص بطريقة التفكير الاستراتيجي:** تعتمد هذه الطريقة على التفكير الاستراتيجي في كون كل المشاكل تأتي من البيئة المحيطة، وعليه ينبغي تحديد مشاكل البيئة الخارجية المحيطة بالظاهرة، وعليه ينبغي تحديد مشاكل البيئة الخارجية المحيطة بالظاهرة، ثم ضرورة تشخيص مشاكل البيئة الداخلية، أي العناصر الموجودة بداخل الظاهرة أو المشكلة، ينبغي للمفكر استراتيجيا أن يدرك نوعين من القوى الخارجية هما:

• **التهديدات:** قوى خارجية تعمل بشكل مرغوب فيه، تعد مصدر القلاقلة وعدم التوازن وتحتاج إلى معالجة.

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 58.

- **الفرص:** قوى خارجية تعمل بشكل مرغوب فيه لصالح التنظيم، تحتاج إلى وقفة لاستثمارها في أقصى صورة، كما ينبغي له إدراك نوعين من القوى الداخلية هما:
 - ✓ **نقاط القوة:** وهي نقاط قوة داخلية تعمل لصالح المنظمة، أو هي قوى مضادة لمشكلة معينة وجب التفكير في استغلال هذا النوع من القوى أحسن استغلال.
 - ✓ **نقاط الضعف:** هي عناصر داخلية تضعف الموقف وتجعله في أسوأ حال أو أنها تؤدي إلى تفاقمه، هذه النقاط تحتاج إلى تحليل وعلاج¹.

¹ احمد ماهر، مرجع نفسه، ص 58.

الفصل الخامس: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

1-التعريف بالمؤسسة

2-نشأة المؤسسة

3-تطور المؤسسة

4-الهيكل التنظيمي للمؤسسة

5-مجالات الدراسة

6-العينة

7-المنهج

8-أدوات جمع البيانات

1- التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر.

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني في مجال الاتصالات وهي مؤسسة حديثة النشأة تهدف أساسا للوصول الى تكنولوجيا احداث في ميدان الاتصال.

2- نشأة المؤسسة:

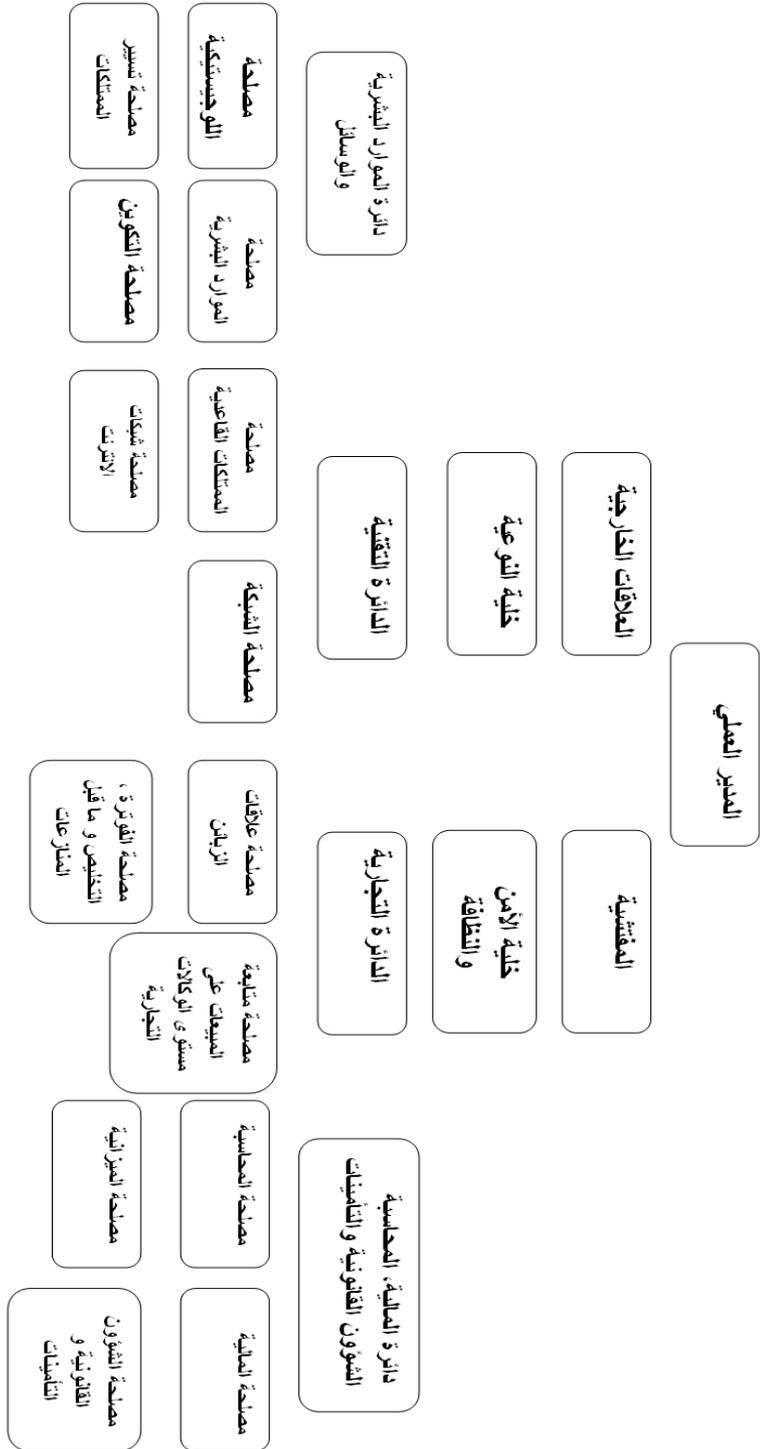
لقد نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر algérie télécom بموجب المرسوم رقم 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 في اطار الاصلاحات التي مست قطاع البريد والمواصلات والتي ادت الى تقسيم البريد والمواصلات الى قسمين هما:

بريد الجزائر، واتصالات الجزائر، وتعتبر مؤسسة اقتصادية بدأت مزاوله نشاطها في 01 جانفي 2003، وهي من الناحية القانونية عبارة عن شركة ذات أسهم برأس مال قدره: 61.275.180.000 دج المقيدة في السجل التجاري برقم 02 B 18083 وتشمل 48 وحدة موزعة على التراب الوطني وتقوم بتقديم مجموعة من المنتجات الخدمية بشكل طبيعي او معنوي.

3- تطور المؤسسة:

يتمثل تطور مؤسسة اتصالات الجزائر في أنها شركة ذات أسهم ملكيتها 100% للدولة وأنشأت عبر تقسيم وزارة البريد والمواصلات سابقا، وبدات بيع الهاتف الثابت وتم توفير شبكة الانترنت للزبائن وتوفير شبكات الانترنت الداخلية لمؤسسات الدولة..

4- الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة



المصدر: من إعداد المتربصين بالرجوع إلى مدير المديرية العملية لاتصالات الجزائر بمدينة تبسة

توصيف مهام الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

إن مديرية اتصالات الجزائر مؤسسة اقتصادية ذات طابع تجاري خدمي تعمل على توفير وتسهيل المبادلات والاتصالات بين أفراد المجتمع وتنقسم مديرية اتصالات الجزائر الى اربعة خلايا واربعة دوائر وكل دائرة تنقسم بدورها الى مصالح . وأوكلت لكل مصلح مهام ووظائف خاصة في مجموعة مكاتب تعمل فيما بينها وتنسق المهام لإكمال العملية الإدارية في أحسن الظروف ويشرف على كل مصلحة رئيس يعمل على إتمام مهامه والتنسيق بين المكاتب لتحسين خدمات المصلحة وهو مكلف بتنفيذ الأوامر الصادرة من رئيس الدائرة وذلك بغية تحقيق أهدافها المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها .

1- الخلايا : توجد في مؤسسة اتصالات الجزائر أربعة خلايا مختلفة المهام وهي تقوم بتنفيذ الأوامر الصادرة من مدير مديرية العملية وذلك بغية تحقيق أهداف المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها وتتمثل في ما يلي :

1-1- الخلية التفتيشية: وتقوم بالوظائف التالية :

- ✓ فتح التحقيقات مثل فتح التحقيق حول سرقة الكوابل
- ✓ تطبيق القانون

1-2- خلية العلاقات الخارجية: وتقوم بالوظائف التالية :

- ✓ تحسين صورة المؤسسة أمام الزبائن او المستثمرين
- ✓ تمثيل المؤسسة

1-3- خلية امن الداخلي للمؤسسة: وتقوم بالوظائف التالية :

- ✓ توفير الوسائل اللازمة لحماية المكاتب
- ✓ تحديد فرقة حراسة تسهر على امن الإدارة وجميع هياكلها

1-4- الخلية النوعية: وتقوم بالوظائف التالية :

- ✓ مراقبة مخطط عمل المؤسسة المبرمج

✓ السعي وراء الأهداف المسطرة

2- الدوائر: توجد في مؤسسة اتصالات الجزائر أربعة دوائر مختلفة المهام وهي تقوم بتنفيذ الاوامر التي تتلقاها من مدير مديرية العملية وذلك بغية تحقيق أهداف المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها وتتمثل في ما يلي :

2-1- الدائرة المالية والمحاسبة الشؤون القانونية والتأمينات :

2-1-1- مصلحة المالية :

تقوم هذه المصلحة بتسديد الفاتورات الخاصة بالمشاريع والضرائب المختلفة

2-1-2- مصلحة المحاسبة:

تقوم هذه المصلحة بتسجيل مختلف العمليات المحاسبية بالتسلسل في دفتر المحاسبة (دفاتر يومية - جدول حسابات - نتائج) كما تعمل على تسوية وضعية الزبائن من خلال استلام المستحقات ودفع الالتزامات على مستوى الولاية والإدارة المركزية بالعاصمة.

2-1-3- مصلحة الشؤون القانونية والتأمينات :

▲ مصلحة التأمين :

تعتبر من أهم المصالح في مديرية اتصالات الجزائر، حيث تقوم بالتجهيز والصيانة وهي تنقسم الى ثلاثة مكاتب:

2-2-3-1- مكتب النقل: ويقوم بالوظائف التالية:

- نقل الاجهزة والعتاد.

- صيانة وتجهيز الاجهزة الادارية.

2-2-3-2- مكتب البناء: يقوم بالوظائف التالية:

- تجهيز كل المكاتب بالوسائل والادوات لتسيير المصالح

- ارسال الموظفين للقيام بالمهام الادارية

- تأمين الاجهزة وخاصة تجهيزات الادارية.

2-2-3-3- مكتب الامداد: يقوم بالوظائف التالية:

- شراء احتياجات المؤسسة.

- تسيير وسائل المؤسسة..

2-3- الدائرة التقنية:

2-3-1- مصلحة الشبكة.

تقوم هذه المصلحة بتسيير شبكات الاتصال وتنقسم الى ثلاث مكاتب.

2-3-1-1- تركيب الخطوط.

2-3-1-2- مكتب دراسة المراجع

2-3-1-3- مكتب مراقبة الانتاج

2-3-2- مصلحة الممتلكات القاعدية.

تقوم هذه المصلحة باعداد الدراسات والمخططات الهاتفية للشبكة وذلك بصيانة واستغلال

وبناء كل الماكز الهاتفية وتظم هذه المصلحة مايلي:

2-4-2-1- مكتب الارسال والاستبدال

2-4-2-2- مكتب دراسة المحيط ومعطيات الشبكة.

2-4-3- مصلحة شبكات الانترنت

تقوم هذه المصلحة بمتابعة والصيانة الاتصالات والتكنولوجيا

2-4- الدائرة التجارية.

2-3-1- مصلحة علاقات الزبائن.

تقوم هذه المصلحة بمعالجة شكاوى الزبائن.

2-3-2- مصلحة الفوترة وماقبل المنازعات.

تقوم هذه المصلحة باعداد الفاتورات للزبائن تدرس ملفات المدنيون ثم تحولهم الى المنازعات

2-3-3- مصلحة متابعة المبيعات على مستوى الوكالات التجارية.

تقوم هذه المصلحة باحصائيات أسبوعية والشهرية لكل انواع الممتلكات.

تقوم هذه المصلحة بتأمين ممتلكات والعقارات والاعلان اي نوع من اضرار التي تمس اتصالات الجزائر تقيمها هذه المؤسسة لتعطي الاضرار

▲ مصلحة الشؤون القانونية :

تقوم هذه المصلحة بتقديم الشكاوات لمصالح الامن او الدرك الوطني واعطاء اوامر لمصالح الامن من اجل الدفاع عن ممتلكات المؤسسة

2-1-4- مصالحة الميزانية: من وظائفها ما يلي :

- ✍ استلام ملفات الاستلام بالنفقات من مختلف المصالح والأقسام
- ✍ فحص ومراقبة جميع الوثائق المكونة لملف النفقة والتأكد من صحة العمليات المحاسبية
- ✍ إعداد وضعية إقفال جميع الحسابات وإرسالها إلى كل من المديرية المركزية العاصمة

2-2- دائرة الموارد البشرية :

وتتكون هذه الدائرة من ثلاثة مصالح وأوكلت لكل مصلح مهام ووظائف خاصة في مجموعة مكاتب تعمل فيما بينها وتنسق المهام لإكمال العملية الإدارية في أحسن الظروف ويشرف على كل مصلحة رئيس يعمل على إتمام مهامه والتنسيق بين المكاتب لتحسين خدمات المصلحة وهو مكلف بتنفيذ الأوامر الصادرة من رئيس الدائرة او من مدير المؤسسة وذلك بغية تحقيق أهدافها المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها .

2-2-1- مصلحة الموارد البشرية

وهذه المصلحة تنقسم إلى ثلاثة مكاتب وهي على النحو التالي :

2-2-1-1- مكتب تسيير المستخدمين:

تقوم هذه المصلحة بتسيير الموارد البشرية وذلك بتطبيق اللوائح او القوانين الخاصة بالعمل كما تقوم بقضاء شؤون العمل الاجتماعية كالتامين من حوادث العمل كما تقوم بتقسيم أصناف الأجور حسب العمال وتدرس إمكانية التوظيف والتسريع وتعمل بالتنسيق مع مصالح أخرى وتضم مصلحة المستخدمين , مكتب التسيير ومكتب الأجور

2-2-1-2- مكتب الأجور: ويقوم بالوظائف التالية :

- ❖ القيام بعمليات دفع المنح الجزافية ذات المنفعة العامة
 - ❖ معالجة المنازعات والشكاوي
 - ❖ تسوية الأجور والعلاوات ذات الطابع الاجتماعي
 - ❖ مطالبة مكتب المحاسبة بإرسال كل وثائق المحاسبة شهريا
 - ❖ العمل على حل المشاكل الخاصة بالعمال والمتعلقة بالأجور العمومية كالمنح
- 2-2-1-3- مكتب تسيير: ويقوم بالوظائف التالية :**

- ❖ تسيير ملفات التوظيف بجميع فروعها
 - ❖ تسيير كل ما يتعلق بالحياة المهنية للموظفين
 - ❖ متابعة العقود الإدارية الخاصة بالعمال
 - ❖ تسيير ملفات الترقية المختلفة
 - ❖ تسيير نفقات التكوين للمستخدمين عند مختلف الهيئات
- 2-2-2- مصلحة تسيير الممتلكات: ويقوم بالوظائف التالية :**

- ❖ تسيير المخزن
 - ❖ تعداد وإحصاء ممتلكات المؤسسة
- 2-2-3- مصلحة اللوجيستية :**

5- التعرف على منتج اتصالات الجزائر وحدة تبسة

1- منتجات المؤسسة

الهاتف الثابت:

- اتصالات الجزائر تعرض عليكم وتمنحكم شبكة اتصالات مثالية، وتضمن لكم جودة عالية في نوعية مكالماتكم، وهذا بفضل شبكة الهاتف الثابت السلكي
- شبكة الهاتف الثابت السلكي تتألف من المعايير الدولية العمومية، وتغطيها الجغرافية تسع كامل التراب الوطني عرض ترويجي " أحكي "
- رصيد 800 دينار جزائري بدون رسوم لكل شهرين

- مكالمات غير محدودة نحو الشبكة الوطنية بتكلفة 4000 دينار جزائري، بدون رسوم لكل شهريين (عندما تتجاوز التكلفة 4000 دينار جزائري تكلفة المكالمات تحسب حسب الفوترة الأصلية)

- الاشتراك مجاني

- تسعيرة المكالمات نحو باقي الشبكات هي التسعيرة الأصلية.

- تكلفة الاشتراك في الخدمة: 400 دينار جزائري مع حساب كل الرسوم + دليل هاتفي مجاني

ملاحظة: تاريخ العرض الترويجي للمكالمات الغير محدودة نحو الشبكة المحلية ابتداء من 01 نوفمبر 2009 إلى غاية 31 ديسمبر 2009

خدمات الهاتف الثابت: اتصالات الجزائر تعرض خدمات متعددة من خلال الهاتف الثابت **إعلام ببدء في الانتظار:** هذه الخدمة تسمح للمشارك في حالة المكالمات (النداء) بإخباره بأن هناك مشترك آخر يحاول الاتصال به وذلك بإشارة سمعية. المشترك يستطيع أن:

- لا يبالي (أو يترك) النداء الجديد .

- يحرر النداء الأول و يأخذ الجديد .

- يحتفظ بالنداء الأول مع أخذ النداء الثاني

- خدمة الولوج في الشبكة عبر الدائرة المحلية بتدفق يصل إلى 14.4 كيلوبات ساعي

- خدمات الانترنت والفيديو (بتدفق يصل إلى 153.6 كيلوبات ساعي)

- خدمات متممة

كما اتصالات الجزائر تعمل على تطوير خدمة " أثير " الذي يستخدم التكنولوجيا اللاسلكية التي تسمح بالحصول على القدرة على الإبحار في الشبكة بتدفق عالي عبر شبكة دائرة محلية راديو واستخدام تقنية EVDO CDMA 2000 وتتعامل المؤسسة ببطاقات التعبئة من أهمها:

- بطاقة أمال: هي بطاقة تعبئة تقو المؤسسة ببيعها ومن أهم مزاياها.
- التحكم في ميزانيتكم ورصيد حسابكم مبين عند بداية كل مكاملة.
- بطاقات هاتفية تحتوي على أرصدة مختلفة وفقا لاحتياجاتكم .
- ثلاث أنماط من الأرصدة 50 دج، 100 دج، و200 دج
- مع بطاقات أمال بإمكانكم الاتصال بأي متعامل ثابت كان، نقال، وطني أو دولي، من أي خط هاتفي الاتصالات الجزائر
- بالاتصال بالرقم 0 1501
- بالاتصال بالرقم 1517، عن طريق الهواتف العمومية 0

خدمة الأنترنت:

اتصالات الجزائر " جواب" فرع مجمع اتصالات الجزائر، مهمتها هي وضع خبراتها وطموحها ، وكذا قدراتها في خدمة الابتكار والتجديد ، الذي يعمل على تنوير وتطوير الخدمات المتعلقة بالمشاريع، وكذا مسانيرة طموحات زبائننا من خلال العمل على تقديم تكنولوجيات حديثة عالية الجودة، تسمح بحرية الإبحار في شبكتها. وفي كل يوم يلمس متعاونوا اتصالات الجزائر " جواب" المجهودات التي تقوم بها من خلال عمليات التطوير والتسويق لخدماتها التي تسهل عملية الولوج والإبحار بتقنية الانترنت ذات التدفق العالي.

اتصالات الجزائر " جواب" تعمل على:

- المساهمة في تطوير المجتمع المعلوماتي من خلال وضع قاعدة أساسية لتقنيات الانترنت ذات التدفق العالي.
- تشجع على استعمال خدمة الانترنت في الجزائر من خلال رفع عدد مشتركها، وترفع قدرة تواجدها بتقنياتها على مستوى القطر الوطني، مع تخفيض تكلفة الاشتراك من السماح لأكبر عدد ممكن من الزبائن الإبحار في تكنولوجية الانترنت.
- العمل على تطوير الخدمات الجديدة المرتبطة بالانترنت وكذا تسويقها مثل ،"محاضرات

الفيديو", "الصوت عبر الانترنت", "الصوت والصورة, الانترنت في النقل.. الخ .
- تضمن تكويننا عاليا في مجال التكنولوجيات الحديثة بصفة عامة, وفي مجال الاتصالات السلكية والاسلكية وكذا الاعلام الالي بصفة خاصة.

- انيس بلوس للمشاركين الخواص:

انيس بلوس هو خدمة الانترنت عريضة النطاق, فائقة السرعة من اتصالات الجزائر "جواب", مستند على اخر على اخر التكنولوجيات الحديثة , NGN NEW NETWORK Generation متوفر بصيغات مختلفة من حيث السرعة الفائقة وتكلفة الخدمة. وهذا حسب فئات العملاء بالنسبة للعملاء الخواص والعملاء المهنيين الأحرار.

هناك خدمة Anis Home و Elite Anis نقترح عليكم الانترنت بتدفق ما بين 512 كيلوبايت/ثانية حتى 8 ميغابايت.

بالنسبة للمهنيين المحترفين, هناك خدمة Anis Pro ويوفر لكم الانترنت فائق السرعة من 1 ميغابايت حتى 20 ميغابايت.

- هذه التقنية متوفرة في المناطق الكبرى للوطن على غرار الجزائر, وهران, سطيف والشلف وقسنطينة على إن تشمل التغطية بهذه الخدمة كل مناطق الوطن في الفترة القادمة.

عرض سهلي SEHELLI: اطلق مجمع اتصالات الجزائر عرض جديد يعرف تحت تسمية "سهلي". العرض الاستثنائي يسمح لزبائن اتصالات الجزائر باعادة تنشيط او تفعيل خطوطهم المقطوعة لعدم تسديد الفواتير, حيث يتم اقتراح مجموعة من الحلول والبدائل للتسديد, فضلا عن مزايا إضافية.

تمنح اتصالات الجزائر من خلال عرض "سهلي" عددا من المزايا من بينها امكانية استعادة الخط بالاستقبال في مرحلة اولى, ثم تمنح للزبون امكانية الحصول على بطاقة"امل" بعد تسديد القسط الاول, ثم تمنح له وسيلة الدفع الجزئي بالاقساط موازاة مع الحصول على اشتراك في عرض"وفي" للانترنت ذات التدفق العالي "جواب", وتقوم اتصالات الجزائر باقتراح تسديد بشروط مخففة ومرنة وهذا عبر كامل وكالاتها التجارية في الوطن. وتهدف

اتصالات الجزائر من خلال هذا الاجراء الجديد الى رفع رقم اعمالها, وكذلك ايضا التخفيض من حظيرة الهواتف غير المستغلة واستعادة الديون الهاتفية وابرار بعد المواطنة للمؤسسة من خلال توفير اخر الخدمات للزبون. ويشمل هذا العرض كل الزبائن الذين تم قطع خطوطهم الهاتفية الأرضية باستثناء الهاتف اللاسلكي WLL, والزبائن الذين استفادوا من صيغة او نظام "غايا" وبرنامج سابقة لم يتم احترامها. وهذا العرض "سهلي" الاتصالات الجزائر صالح ابتداء من يوم الثلاثاء 28 سبتمبر 2010 والى غاية الفاتح مارس 2011 مع تحديد برنامج بالاتفاق مع الزبون. حيث إن هذا العرض يخضع لشروط منها إن تكون الخطوط قد قطعت منذ ستة اشهر على الاقل وتوقيع للالتزام بالتسديد الشهري الى غاية دفع كامل الدين.

مزايا عرض سهلي:

- امكانية الحصول على بطاقة "آمال" مجانية بعد تسديد القسط الأول.
- يمنح هذا العرض للزبون وسيلة الدفع الجزئي بالاقساط موازاة مع الحصول على اشتراك في عرض "ويفي" للانترنت ذات التدفق العالي "جواب".
- امكانية استعادة الخط بالاستقبال في مرحلة اولى.
- تسديد الديون بشروط مخففة.
- هذا العرض خاضع لشروط:

حيث إن الزبائن المعنيين هم كل الذين تم قطع خطوطهم الهاتفية الأرضية باستثناء الهاتف اللاسلكي, والزبائن الذين استفادوا من صيغة "غايا" وبرنامج سابقة لم يتم احترامها. ويبقى العرض صالحا الى غاية الفاتح مارس 2011 مع تحديد برنامج بالاتفاق مع الزبون.

النداء بدون ترقيم:

هذه الخدمة تسمح بالحصول على رقم أوتوماتيكيا دون تشكيله والذي تم برمجته وذلك عند رفع السماعه وبعد مرور 05 توان يتم تشكيل هذا الرقم أوتوماتيكيا، هذه الخدمة موجهة إلى:

- الأطفال الصغار.
- الأشخاص المعاقين وحادي البصر.

- الأشخاص المسنين.

-**خدمة المنبه:** هذه الخدمة تسمح للمشارك أن يبرمج بنفسه، نداء أو نداءات التنبيه) ويمكنه أن يلغي أحدا أو كل النداءات المبرمجة.

-بالإضافة إلى تذكيركم وتنبيهكم لمواعيدكم المهمة.

المحاضرة الثالثة:

هذه الخدمة تسمح بالنداء لثلاثة مشتركين في نفس الوقت، المستعمل يمكنه أن يحتفظ بأحد مكالميه أو الربط بينهما.

- يجب توفر الزر (R) على الهاتف المستعمل

بفضل هذه الخدمة يمكنكم إجراء اجتماعات بعيدة المدى تحويل النداء:

هذه الخدمة تسمح للمشارك أن يحول كل النداءات التي تأتيه إلى رقم آخر يختاره هو الموجود داخل نفس المقاطعة .حولوا مكالمتكم حتى في تنقلاتكم لأداء مهامكم

ترقيم مختصر: هذه الخدمة تسمح باستبدال الأرقام الهاتفية التي عادة ما تستعمل بكثرة (تصل إلى 10 أرقام) برقم واحد. تجنبوا الأخطاء في تشكيل رقم مراسلكم

تعريف برقم طالب المكالمة:

هذه الخدمة تسمح بكشف رقم الطالب للمكالمة الواردة إلى جهاز هاتفكم

يسمح لعائلته في الجزائر بالاتصال به في كندا بتسعيرة حددت ب 4.50 دينار جزائري للدقيقة بدون حساب الرسوم . أين يتم استقبال المكالمات الهاتفية من هاتف ثابت أو هاتف

نقال شريطة أن يتواجد هذا الشخص بموريل بكندا

لإتمام العملية، سلمت شركة الاتصالات الجزائرية مجموعة من الأرقام الهاتفية، ويتكفل المتعامل الأجنبي بوضع التجهيزات الضرورية من أجل أن يرن الهاتف وتتم العملية بنجاح.

وهذه الأرقام تستخدم من قبل المهاجرين المقيمين في الخارج لتلقي المكالمات من آئهم وعائلاتهم الذين يعيشون في الجزائر.

الهاتف الثابت اللاسلكي WLL :

بالإضافة إلى الربط بالخيوط للهاتف الثابت، اتصالات الجزائر توفر اليوم تقنية تسمح بتحقيق اتصالات بين المشتركين WLL وهيكل الاتصالات " الاتصالات الجزائر " لكافة التقنيات والمعروف " بالدائرة المحلية راديو

ونظرا لليونة التي تتمتع بها هذه التقنية من حيث القدرة على إدماج الحلول دون خيوط واستدراك التأخر المسجل في مجال الكثافة الهاتفية على مستوى المناطق الحضرية والريفية، فإن اتصالات الجزائر اعتمدت على تكنولوجيا، ونظرا للمزايا التي يتضمنها فإن التكنولوجيا تشكل الحل الذي يسمح لاتصالات الجزائر بتوفير أكثر فعالية وتنمية وتحقيق مرد ودية

كبيرة للشبكة CDMA- WLL

خصائص الهاتف الثابت اللاسلكي WLL

- سرعة الانتشار وسهولة الشبكة
 - السهولة في الصيانة خاصة في موسم الشتاء وهذا لأنه لا يحتوي لا على الخيوط ولا على الأعمدة.
 - سرعة كبيرة في التدخل من أجل إصلاح الأعطاب الناجمة
 - مكالمات مؤمنة .
 - جودة الخدمات مضمونة
 - تقنية متطورة الخدمات المتاحة"
 - الخدمات الأساسية للهاتف (الصوت، الفاكس، المحاضرة الثلاثية ، طاكسيفون. الخ)
- اقفال الاستعمال الدولي:** هذه الخدمة تسمح للمشارك بأن يتحكم أو يحرر استعمال الدولي 00 وذلك من جهازه، والتحرير يتم عن طريق إدخال الرقم السري والذي يتحصل عليه من الوكالات التجارية للاتصالات الجزائر. فضل هذه الخدمة يمكنكم التحكم أكثر في استعمال خطكم الهاتفي

القاتورة المفصلة: هذه الخدمة تسمح للمشارك بالحصول في نهاية كل فترة على قائمة الاتصالات المنجزة من جهازه في نفس الفترة بفضل هذه الخدمة يمكنكم الإطلاع على كل الكلمات التي قتم بها وهذا من أجل تسيير عقلاي الهاتف النقال اتصالات الجزائر" موبليس " فرع اتصالات الجزائر مختصة في مجال الهاتف النقال والرائدة في هذا المجال تقترح: هياكل قاعدية وخدماتية الأنجع في الجزائر أزيد من 4200 محطة بث لا سلكي (BTS)

- شبكة تجارية متطورة تتعدى ال 85 وكالة تجارية موبليس

- أزيد من 10 ملايين مشترك .

- أزيد من 35.000 نقطة بيع معتمدة

موبليس تفرض نفسها دائما كمؤسسة رائدة ومنتطورة في مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال المتطورة والجديدة . موبليس كذلك تطور منتجاتها وخدماتها: " عرض 061، موبلي كونترول، قوسطو، موبليس كارث، موبلي+ موبلي كوناكت، سلكني جي بي پاراس، الجيل الثالث وكذا خدمات التعبئة الكترونية" أرسلني " و" رسيمو" الإلتصال المباشر الوافد: (DID)

وهي خدمة (Direct INWARD Dialling) DID خدمة الأرقام الافتراضية أو ما يعرف بالإلتصال المباشر الوافد تعرف رواج تجاري كبير خارج الجزائر وبشكل أخص في كل من أمريكا، كندا، والبلدان الأوروبية)، التي قامت بتفعيلها اتصالات الجزائر بالشراكة مع متعامل أجنبي وذلك من خلال DID خدمة الأرقام الافتراضية إرسالها لهذا المتعامل حزمة أرقام هواتف عادية مع التعريف البسيط لها. على أن يتم تشغيل هذه الأرقام خارج الجزائر إذا أراد شخص الإلتصال من داخل الجزائر. بصفة عامة، مثلا هناك جزائري مقيم في موريل بكندا، يملك رقم هاتفي جزائري.

6-مجالات الدراسة

المجال زمني:

مرحلة الاعداد النظري: يمثل المجال الزمني الفترة الزمنية التي تناولنا فيها الدراسة، فبعد اختيار موضع البحث وضعه للمساعدة من طرف فريق التكوين لكلية العلوم الانسانية والاجتماعية وابتداءا من شهر نوفمبر 2013، تم التركيز على جمع المادة العلمية والاطلاع عليها بالاضافة الى اعداد فصول الدراسة وصياغتها وعرضها على الاستاذة المشرفة ومعالجة بعض الملاحظات المقدمة.

مرحلة اعداد الدراسة الميدانية: مرت هذه المرحلة بفترات زمنية مختلفة نظرا للظروف التي تعيشها البلاد وكل العالم بسبب مرض الكورونا كوفيد-19 وظروف الحجر الصحي.

الفترة الزمنية الأولى: كانت في شهر فيفري حيث قمنا بزيارة مؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة والاتصال بالمسؤولين الاداريين للحصول على الموافقة لاجراء الدراسة الميدانية بها.

الفترة الزمنية الثانية: المرحلة الاستطلاعية او الاستكشافية كانت على فترات مختلفة من فيفري الى مارس، قمنا من خلالها بجولة استطلاعية استكشافية حول المؤسسة وجمع المعلومات ومعرفة العدد الكلي للموظفين والعاملين بها، فهي مرحلة تهدف الى استكشاف أسئلة البحث ولا تنوي تقديم حلول نهائية وحاسمة للشماكل القائمة ، عادة ما يتم اجراء هذا النوع من الابحاث لدراسة مشكلة لم يتم تحديدها بوضوح حتى الان، بالتالي لا يهدف البحث الاستلاطي الى تقديم أدلة قاطعة بل يساعدنا في فهم المشكلة بشكل أفضل عند اجراء البحوث الاستكشافية، يجب على الباحث أن يكون على استعداد لتغيير اتجاهه عند الكشف عن بيانات او رؤى أخرى.

الفترة الزمنية الثالثة: امتدت من اواخر شهر مارس الى شهر جوان، حيث قمنا بتوزيع استمارات الاستبيان على كل العاملين والموظفين بالمؤسسة للاجابة عن الاسئلة بع تعديها وضبطها من قبل الاستاذة المشرفة.

الفترة الزمنية الرابعة: كانت في 29 جوان حيث تم فيها جمع الاستثمارات الموزعة من اجل تفرغها ومعالجة المعطيات الميدانية وتحليلها واستخلاص النتائج منها.

المجال المكاني: تمت هذه الدراسة لمؤسسة اتصالات الجزائر ولاية تبسة، بلدية تبسة، دائرة تبسة، وتعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات الرائدة في مجال الاتصالات.

المجال البشري: تركز الدراسات السوسولوجية على العنصر البشري باعتباره محور أبحاثهم ومن أجل هذا تم تحديد وتوضيح العنصر البشري الذي هو محل هذه الدراسة، والمتكون من كل موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة والبالغ عددهم 35 موظف باعتبارهم مشاركون في تطوير المؤسسة من خلال مهارات التفكير الاستراتيجي، ونظرا لصغر مجتمع الدراسة فقد تم استخدام اسلوب الحصر الشامل كون مجتمع البحث يحتوي على 35 مفردة.

7- عينة الدراسة:

تعتبر العينة الدعامة الاساسية في البحث فهي التي يعتمد عليها كمصدر لجميع المعلومات من الواقع، ومن منطلق انها ستسمح بالحصول على المعلومات المطلوبة، وبالرجوع الى طبيعة الموضوع وخصوصيته يتم اختيار العينة القصدية اتساقامع موضوع البحث، وبما أن مجموع العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر هو 35 موظف، وبما ان مجتمع البحث ليس كبيرا او كضرورة منطقية ومنهجية اخترنا العينة القصدية او العمدية و يكون اختيار هذا النوع من العينات العمليات عينات تغنية بالمعلومات من أجل الدراسة المتعمقة للموقف او الظاهرة دونما الرغبة او الحاجة في التعميم.

8- المنهج المستخدم:

ان المنهج بصفة عامة عبارة عن استراتيجية تقوم وتعتمد على مجموعة من الاسس والقواعد الموضوعية والمنهجية التي يستفاد منها في تحقيق اغراض واهداف البحث، حيث تعتبر الظاهرة المراد دراستها، والبحث في مكوناتها عن طريق اولوياتها وصولا الى مخرجاتها الاساسية في تحديد نوع المنهج المتبع والمستخدم وذلك نظرا لتعدد المناهج واختلاف وتباين الظواهر.

وبهذا ارتأينا في بحثنا هذا الاعتماد على منهج المسح الاجتماعي الذي هو من أشهر مناهج البحث وأكثرها استخداما في الدراسات الوصفية خاصة وأنه يوفر الكثير من البيانات والمعلومات عن موضوع الدراسة، ويعرف المسح بأنه عبارة عن دراسة عامة لظاهرة موضوعية في جماعة معينة وفي مكان معين وفي الوقت الحاضر دون الخوض في تأثير الماضي والتعمق في هذا الماضي وتستخدم الدراسات المسحية لاكتشاف العلاقات الارتباطية بين المتغيرات.

وهو أيضا دراسة عملية للظواهر الاجتماعية الموجودة في جماعة معينة وفي مكان معين.¹

9- أدوات جمع البيانات:

تتوقف دقة أي بحث علمي الى حد كبير الى اختيار أكفأ وأنجع الادوات المنهجية التي تتماشى وطبيعة الموضوع من أجل الوسائل التي اعتمدنا عليها مايلي:

الوثائق الرسمية: وهي احد مصادر جمع المعلومات المتعلقة بمجتمع الدراسة وهي تعتبر مكملة للأدوات المستخدمة، ولقد ساعدت هذه الاخيرة في توضيح الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر واهم التقسيمات التي يحتويها.

*الملاحظة وكيفية استخدامها:

تعتبر الملاحظة من اهم ادوات ووسائل جمع البيانات والمعلومات والمعطيات في البحوث، الا أنها تكتسي طابعا متميزا وموقعا استراتيجيا عند تموقعها ضمن قلق المنهج الوصفي الذي يعتمد بالدرجة الاولى على الملاحظة ومدى دقتها وفعاليتها لرصد الظواهر والممارسات والسلوكيات بطريقة واقعية لتمس السلوك الفعلي للافراد المبحوثين من ملاحظة ردود افعالهم وانفعالاتهم.²

¹ - فهمي سليم الغزوي وآخرون، المدخل الى علم الاجتماع، الاصدار الثاني، دار الشروق، عمان، 2004، ص 400.

² - محمد شفيق، البحث العلمي والخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، مصر، المكتب الجامعي الحديث،

1985، ص 84.

وايضا فيس الحالات التي يرفض بعض المبحوثين الادلاء باجاباتهم وقد تم توظيف الملاحظة عند القيام بالدراسة الاستطلاعية لمؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة، والتنقل في اقسامها ومكاتبها فتمت ملاحظة العمل اثناء العمل والوقوف على سوكتاتهم.

كل هذه العمليات باختلاف مسمياتها وارتباطاتها شكلت لدينا ملاحظات واقعية تم توظيفها يف صياغة أسئلة الاستمارة حاولنا تقديمها نوعا ما بصورة موضوعية وعلمية.

*استمارة الاستبيان:

تعد من أكثر الادوات المستخدمة في جمع البيانات الخاصة في البحوث السوسولوجية، فهي عبارة عن مجموعة من المعدة لتسجيل اجابات المبحوثين لتعاد ثانية قصد تحليلها وفي هذا البحث تم اعتماد الاستمارة كاداة اساسية على اعتبار انها وسيلة علمية تساعد الباحث على جمع الحقائق والمعلومات من المبحوثين ولقد تم تصميم استمارة الاستبيان بناءا على اشكالية وفرضيات موضوع الدراسة، وتضمنت مجموعة من الاسئلة مغلقة ومفتوحة بالاعتماد على الجانب النظري والدراسات السابقة، وحتى تكون الاستمارة منظمة في طابعها العلمي من حيث الشكل والمضمون.

حيث احتوت على اسئلة سهلة وبسيطة، واضحة حتى يتسنى فهمها من طرف الجميع المبحوثين، ثم تمت المصادقة عليها من طرف الاستاذة المشرفة.

حيث قمنا بعرضها على الاستاذة المشرفة لابداء الرأي واعطاء الملاحظات حولها.

وبناء على ذلك تم اعداد استمارة بحث تحوي 24 سؤالا مقسمين الى 4 محاور معبرة عن فرضيات البحث الذي نحن بصدد قراءته وهي على الشكل التالي:

المحور الاول: يشتمل على بيانات شخصية وعامة حول الموظفين حيث يحتوي على 6 أسئلة مرقمة من 6 الى 6.

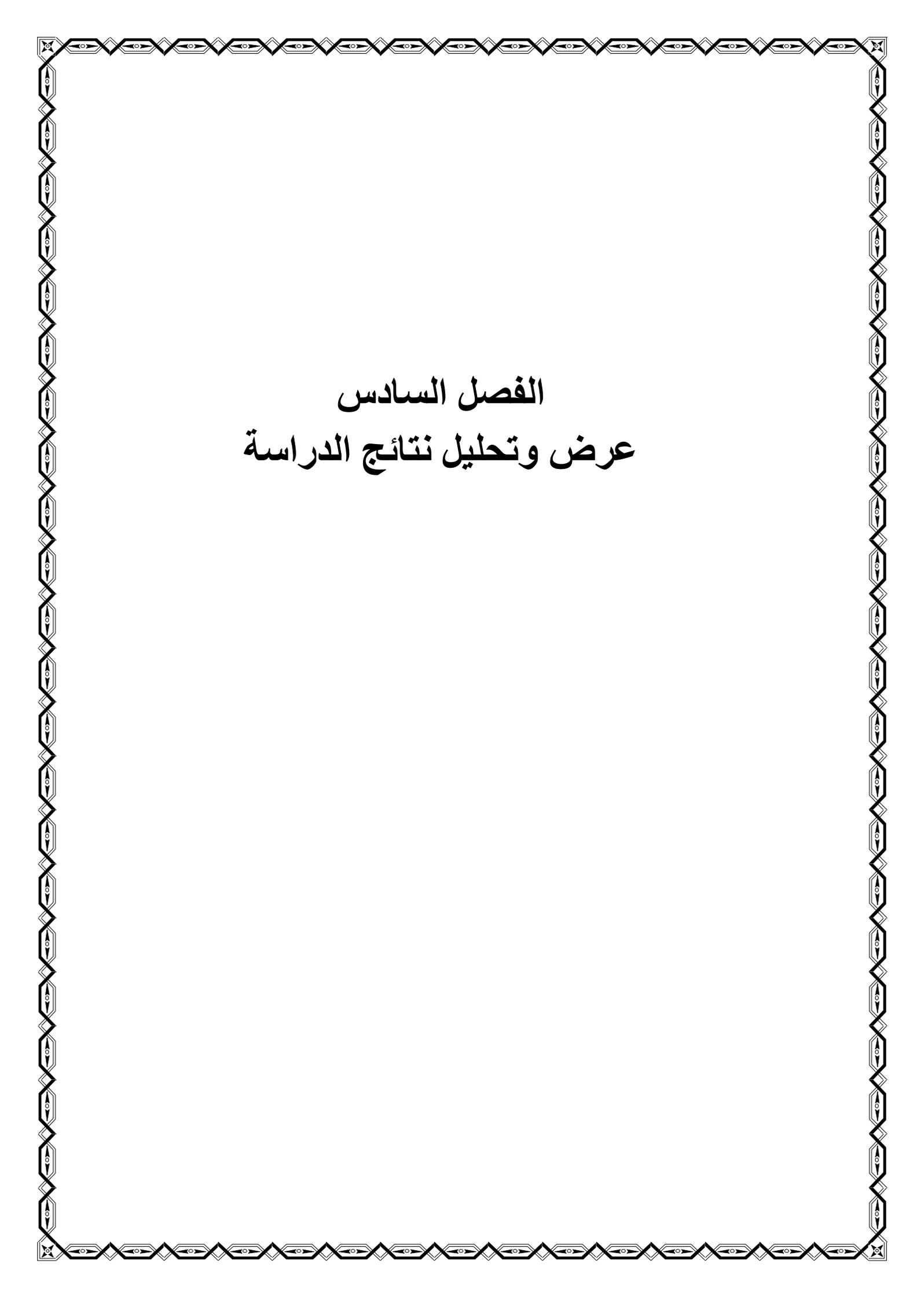
المحور الثاني: يشمل على بيانات حول كيفية مساهمة اتخاذ القرار في تحسين اداء العاملين في المؤسسة مرقمة من 01 الى 06.

المحور الثالث: يحتوي على معلومات تتعلق بالفعالية الاتصالية وكيفية مساهمتها في زيادة

فرق العمل بالمؤسسة مرقمة من 01 الى 06

المحور الرابع: يتضمن بيانات حول مساهمة التكنولوجيا في ابداع العاملين في المؤسسة

مرقمة من 01 الى 06.



الفصل السادس

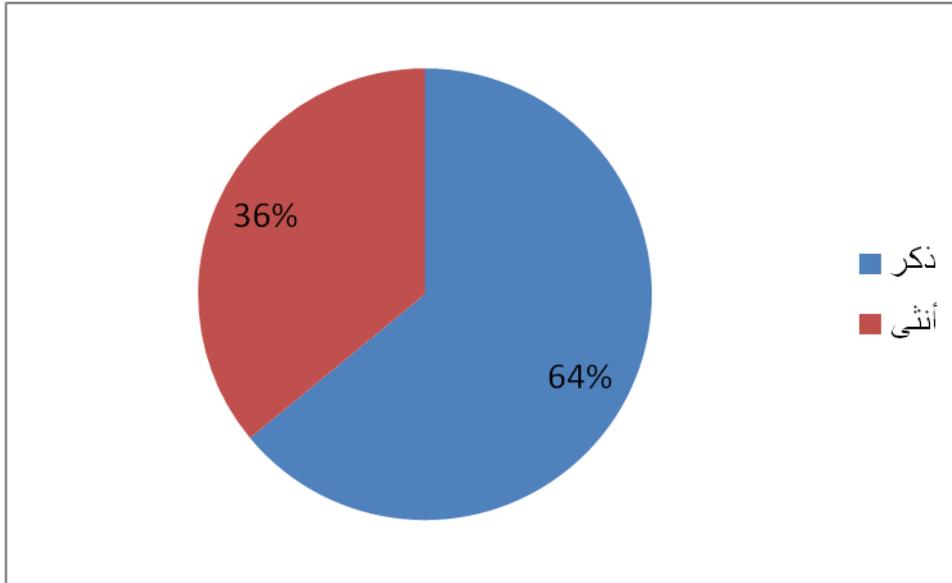
عرض وتحليل نتائج الدراسة

1- البيانات الأولية.

الجدول رقم 2: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	
64 %	16	ذكر
36%	9	أنثى
%100	25	المجموع

الشكل رقم 4: دائرة نسبية توضح توزيع افراد العينة حسب الجنس



التحليل:

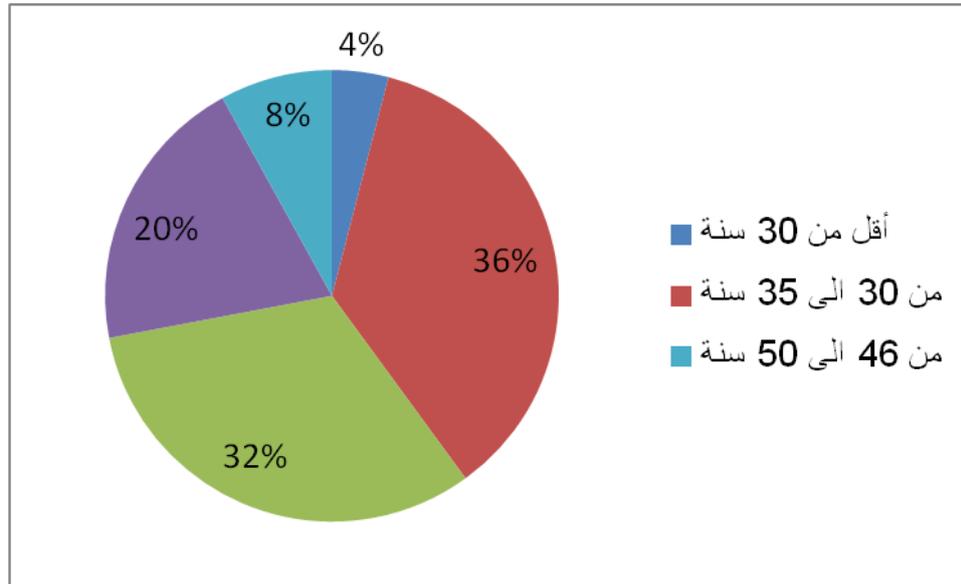
يوضح الجدول أعلاه النسب الخاصة لكل من الذكور والإناث والذين يمثلون عينة الدراسة، حيث لاحظنا أن نسبة الذكور أكبر من الإناث داخل المؤسسة، حيث بلغت نسبة الذكور 64% أي ما يعادل 16 تكرار، والإناث 36% ما يعادل 9 تكرارات.

إذن جنس الذكور يلعب دورا هاما في تسيير المؤسسات، خاصة مؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك لعدة إعتبارات، كون أن الذكور لهم كل الوقت والجهد والقدرة لتفعيل العمل الإداري، بينما معظم الإناث لا يتوفر لهن الوقت الكافي والجهد نتيجة لإرتباطات اخرى.

الجدول رقم 3: يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية %	التكرار	
4 %	1	أقل من 30 سنة
36%	9	من 30 الى 35 سنة
32%	8	من 36 الى 40 سنة
20%	5	من 41 الى 45 سنة
8%	2	من 46 الى 50 سنة
100%	25	المجموع

الشكل رقم 5: دائرة نسبية توضح توزيع افراد العينة حسب السن



التحليل:

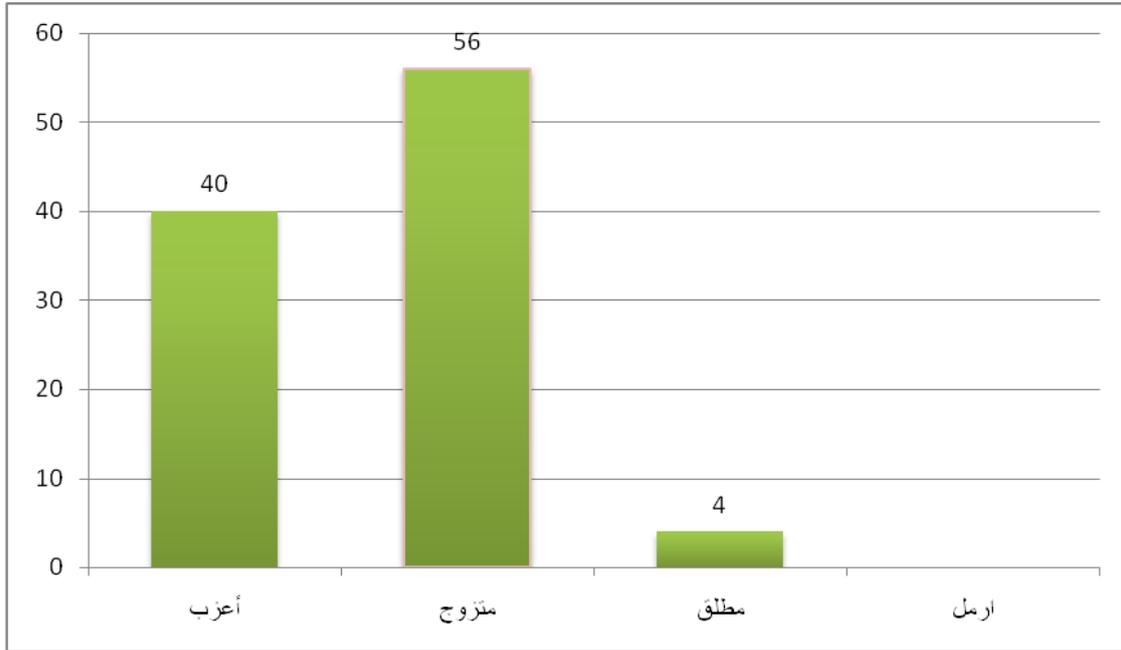
يوضح الجدول اعلاه الفئات العمرية للمبحوثين بين 30 و35 سنة، كانت هي الفئة الأعلى بنسبة 36% أي ما يعادل 9 افراد، أي أن المجتمع الجزائري في تركيبته الديمغرافية نجد ارتفاع نسبة الشباب أكثر خاصة في مجال الإدارة لأن هذه الفئة العمرية دائما في نمو متزايد ونشاط أكثر لتحمل عياء العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر، تليها الفئة العمرية من

36 الى 40 سنة بنسبة 32% بتكرار 08 وهي متوسط المجموعة، أي أن نسبة الكهولة ضئيلة، ثم تأتي نسبة 41-45 سنة بنسبة 20% أي ما يعادل 5 تكرارات لأنه كل ما زاد السن قلت الفئة الكهولية، نظرا لعجز هذه الفئة على تحمل عبء مؤسسة اتصالات الجزائر لتليها نسبة 46-50 سنة بنسبة 8% أي ما يعادل 2 تكرار، هناك نقص كبير في عدد العمال الكهول لأن هذه الفئة قليلة النشاط وبالتالي فهم يحولون الى التقاعد، وتأتي نسبة العمال الذين تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة 4% أي معادل فرد واحد، وهي قليلة مقارنة بالاعمال الاخرى في عينة البحث، لأن هذه الفئة تقل فيها الخبرة المهنية لصغر سنها ونستنتج أن الفئة الشبابية دائما تحتل المرتبة الاولى تقريبا في جميع المجالات لأن النمو الديمغرافي يفرض ذلك في أي مؤسسة كون هذه الفئة تتحمل أكثر ولها نشاط متزايد.

الجدول رقم 4: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية %	التكرار	
40 %	10	أعزب
56 %	14	متزوج
4 %	1	مطلق
0 %	0	أرمل
100%	25	المجموع

الشكل رقم 6: اعمدة بيانية توضح توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.



التحليل:

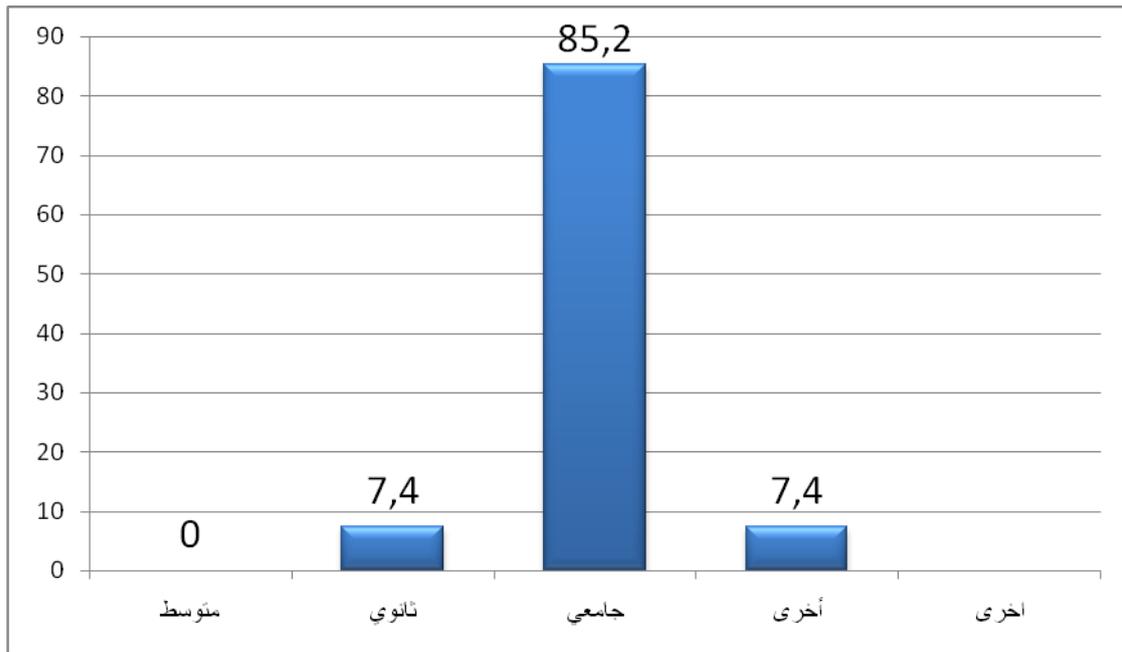
يوضح لنا الجدول تباين الحالة العائلية لعينة البحث أن النسبة الغالبة والقدرة ب 56% بتكرار 14، من نصيب المتزوجين تليها فئة العزاب بنسبة 40% ما يعادل 10 تكرارات، وتأتي بعدها فئة المطلقين بنسبة 4% ما يعادل تكرار واحد وكل هذا حسب العينة المأخوذة والمستخدم.

نستنتج من خلال النسب أن نسبة المتزوجين هي الأكبر والمقدرة ب 56% قياس ببعض النسبة الاخرى، وقد أضحي هذا المتغير فعالا وأن أكثر مفردات العينة قادرة على تحمل المسؤولية في العمل والمساهمة في تطوير مؤسسة اتصالات الجزائر وزيادة الوعي لكونهم من ذوي مسؤوليات سابقة، وبالتالي فان العامل المتزوج هو أكثر تمسكا بعمله لإشباع حاجاته وتحقيق هدفه، عكس الفئة التي تمثل العزاب بنسبة 40% والتي تكون في بعض الاحيان غير مكترثة للعمل .

الجدول رقم 5: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	
0 %	0	متوسط
7,40%	2	ثانوي
85,20%	23	جامعي
7,40%	2	أخرى
100%	27	المجموع

الشكل رقم 7: اعمدة بيانية توضح توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي



التحليل:

يلاحظ من خلال الجدول المعبر عن المستوى التعليمي لعينة البحث ان النسبة الكبيرة هي لذوي المستوى الجامعي ب 85.2% ما يعادل 23 تكرار، تليها نسبة 7.4% ما يعادل تكرارين للمستويين الثانوي والمستويات الاخرى.

من خلال هذه النسب نستنتج أن المستوى الجامعي هو المسطير داخل هذه المؤسسة وذلك راجع لقدرة الجامعيين على الفهم والادراك والاستبصار، فهم يسمون بالنخبة المثقفة

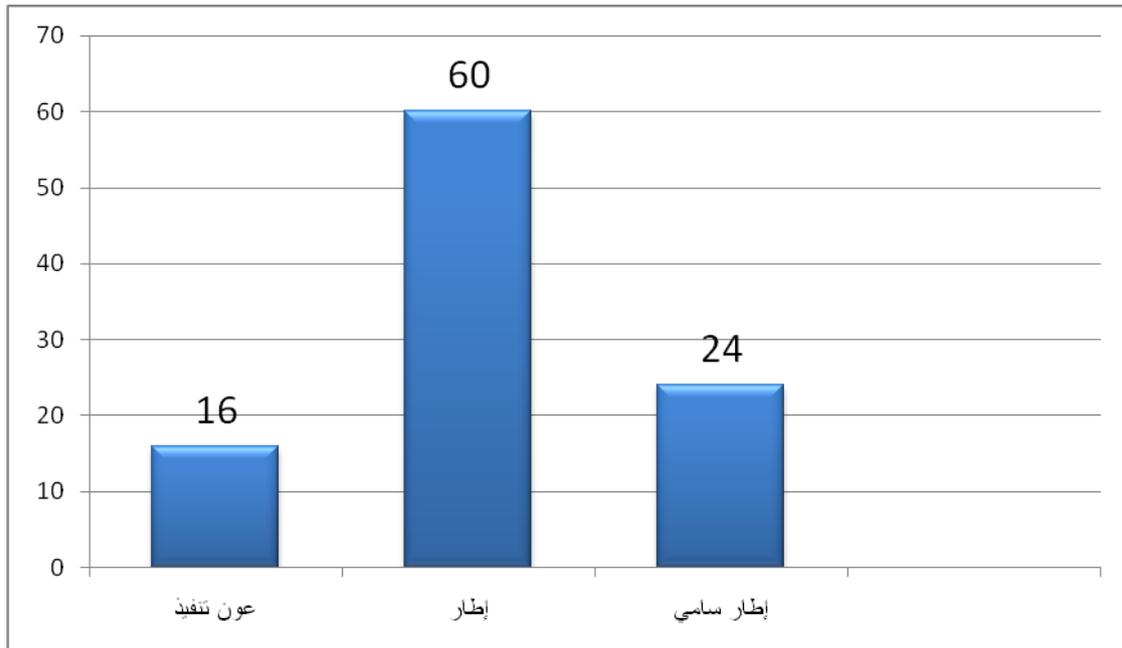
والمتعلمة والمؤهلة لأداء مهامها على أكمل وجه، وأغلب أفراد العينة لهم مستوى جيد ومقبول وهذا يعني أن لهم معرفة بكيفية التسيير ولهم القدرة على التواصل داخل المؤسسة، أي ان أكثر نسبة العينة ذات مستوى تعليمي جيد.

بالإضافة الى ذلك يوجد من لديهم تكوينات في معاهد ومراكز أخرى متعلقة باختصاصات اخرى كبيرة، فمنها شهادة تقني سامي في الاعلام الالي، وبالتالي يمكننا الجزم أن المستوى الجامعي هو السائد على موظفي هذه المؤسسة وهذا ما يساهم بشكل كبير على استيعاب الرسائل الاتصالية وارسالها وبالتالي على اداء المهام بكفاءة وفعالية.

الجدول رقم 6: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المنصب المشغول

النسبة المئوية %	التكرار	
16 %	4	عون تنفيذ
60%	15	إطار
24%	6	إطار سامي
100%	25	المجموع

الشكل رقم 8: أعمدة بيانية توضح توزيع افراد العينة حسب المنصب المشغول



التحليل:

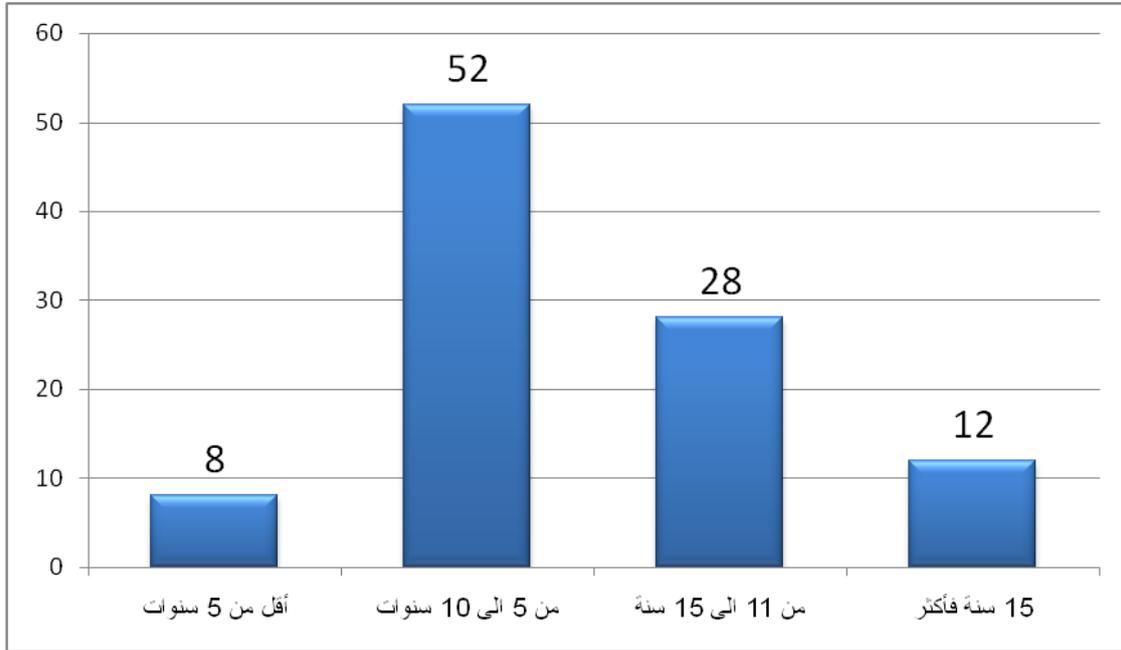
يتضح لنا من خلال الجدول رقم 06 والمعبر عن الوظائف المختلفة التي يشغلها العاملون لعينة البحث، أن فئة الاطارات استحوذت على نسبة 60% ما يعادل 15 تكرار، أما فئة الإطار الاسمي نسبة 24% بتكرار 6، تليها فئة عون التنفيذ بنسبة 16% بتكرار 4، ومنه فالعمال في مقر مؤسسة اتصالات الجزائر بتسبة توزعون الى ثلاثة فئات سوسيو مهنية ككثير من المؤسسات الاخرى حيث تتمثل تلك الفئات في الاطارات والاطار السامي وعون التنفيذ، وهذا التقسيم لا يعتمد على المستوى المهني بقدر ما يعتمد على وضع توزيع الموظفين حسب الحاجة اليهم، حيث وكما سبقت الاشارة بالنسبة للمستوى التعليمي لكل الموظفين، فاننا توصلنا الى انه يوجد نسبة 85.20% من المستوى الجامعي. وعلى هذا النحو جاء تقسيم المبحوثين.

- **فئة الاطارات:** تمثل الاغلبية تعتمد عليها المؤسسة في اداء اعمالها على فرق العمل، والتي تتكون من اعضاء متمكنين ومن نفس المستوى التعليمي تقريبا.
- **الاطار السامي:**
- **عون التنفيذ:** وتمثل هذه الفئة نسبة 16% من مجموع الموظفين وهي الفئة المعنية بالتنفيذ والتطبيق للمشاريع والخطط المسطرة.

الجدول رقم 7: يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	التكرار	
8 %	2	أقل من 5 سنوات
52%	13	من 5 الى 10 سنوات
28%	7	من 11 الى 15 سنة
12%	3	15 سنة فأكثر
100%	25	المجموع

الشكل رقم 9: أعمدة بيانية توضح توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة



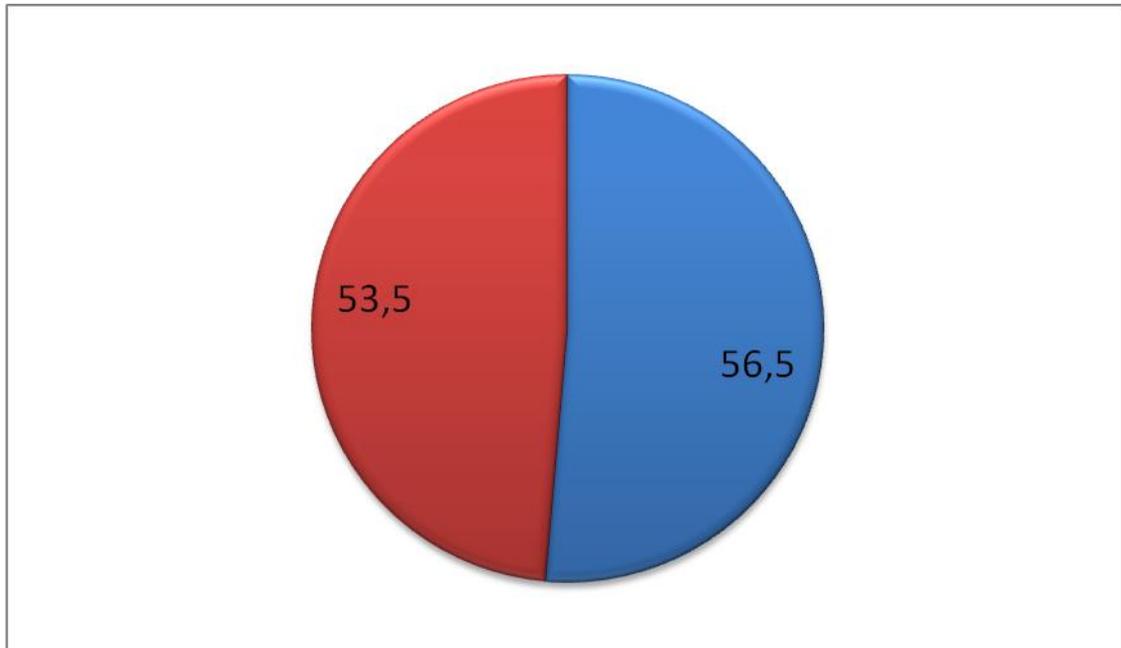
التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه والذي يمثل عدد افراد العينة بدلالة سنوات الخبرة أن هناك اختلاف كبير في سنوات الخبرة لعينة الدراسة الموجود حيث ان أكبر عينة هي من 10-5 سنوات بنسبة 52% بتكرار 13 لأن الفئة الشبابية لديها أكثر خبرة وكفاءة في المجال المهني تليها الفئة من 11-15 سنة بنسبة 28% ما يعادل 7 تكرارات، حيث نقول أن فئة الشيخوخة دائما ضئيلة لأن معظمهم يحول الى التقاعد، لذلك نقول أن الخبرة المهنية مرتبطة دائما بالشباب المتمكن دون الخوف من ضغط العمل، وأخيرا نجد عينة أقل من 5 سنوات خبرة بنسبة 8% بتكرار 2، لأن المؤسسة تسعى داما لإستقطاب عمال ذوي الخبرة المهنية لتمكين المؤسسة من تحسين الاداء والانتاج معا.

المحول الثاني: يساهم اتخاذ القرار في تحسين اداء اعلاملين في المؤسسة.
الجدول رقم 8: يوضح توزيع أفراد العينة حسب طريقة حل المشاكل في المؤسسة.

النسبة المئوية %	التكرار	
56,50 %	13	إشراككم في إتخاذ القرار
% 53,50	10	تحفيزكم لزيادة الأداء
%100	23	المجموع

الشكل رقم 10: دائرة نسبية توضح توزيع افراد العينة طريقة حل المشاكل في المؤسسة.



التحليل:

من خلال الجدول رقم 08 نلاحظ أن نسبة الاجابة على طريقة حل المشاكل في المؤسسة يكون من خلال المشاركة في اتخاذ القرار بنسبة 56,5 % اي بتكرار 13 مرة، لأن المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات تعمل على تقوية روح العزيمة واحتواء العامل وجعله صانع قرارات وجزء من المؤسسة، لأن هذا فيه نوع من التحفيز المعنوي للعمال من خلال مناقشة آرائهم واستخدامها في حل مشكلات الادارة لضمان شعور العامل بالانتماء للمؤسسة وبالتالي تحسين آداءه، أما بالنسبة للاجابة الثاني التي كانت بتحفيزكم لزيادة الاداء

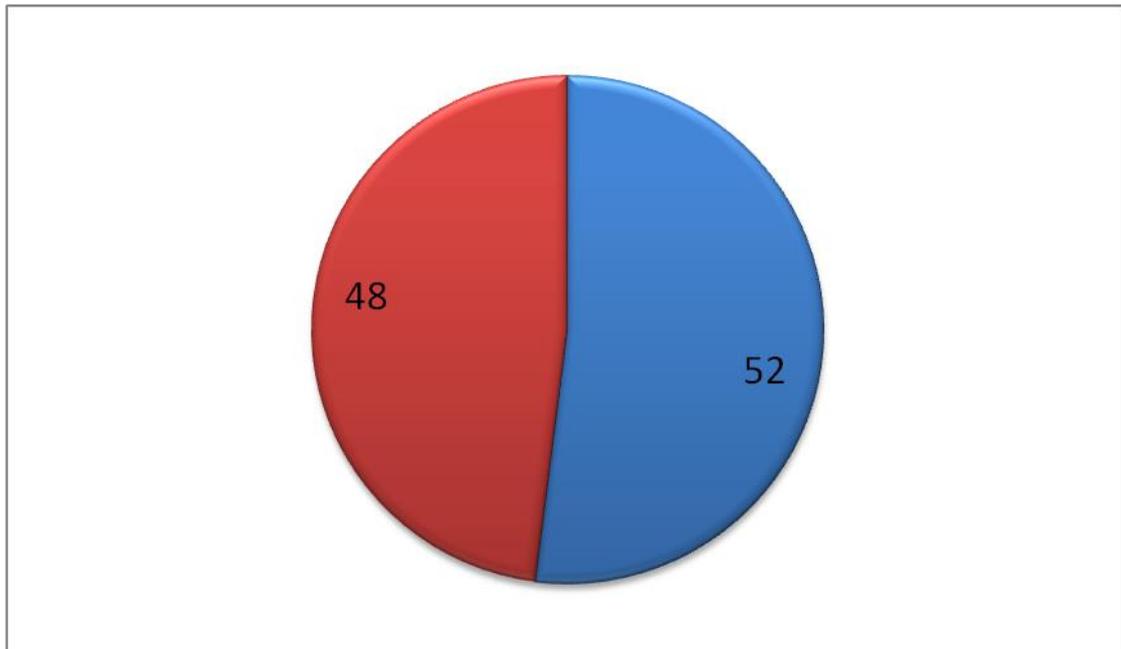
فكانت نسبة 53.5 % أي ما يعادل 12 تكرار، وهذا ما يدل على ان مؤسسة اتصالات الجزائر، تعتمد أكثر على أسلوب المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات أكثر من التحفيز الذي يتمثل اما في زيادة الاجور ورفاع الكفاءة عن طريق المحفزات الفردية المباشرة، مثل مكافأة او منح حوافز عينية كالعلاج المجاني والخدمات الاجتماعية والثقافية او الحوافز المعنوية كالإوسمة والمدح.

ومن هنا نستنتج ان اشراك العمال في اتخاذ القرارات والحفيز سواء مادي او معنوي يؤديان الى تشجيع العامل ودفعه الى تحسين ادائه في المؤسسة، ليتوافق هذا مع نظرية العدالة لأدمزبينص.

الجدول رقم 9: يوضح توزيع أفراد العينة حسب في رأيكم هل المؤسسة تأخذ برأيكم.

النسبة المئوية %	التكرار	
52 %	13	نعم
48%	12	لا
100%	25	المجموع

الشكل رقم 11: دائرة نسبية توضح توزيع افراد العينة حسب في رأيكم هل المؤسسة تأخذ برأيكم.



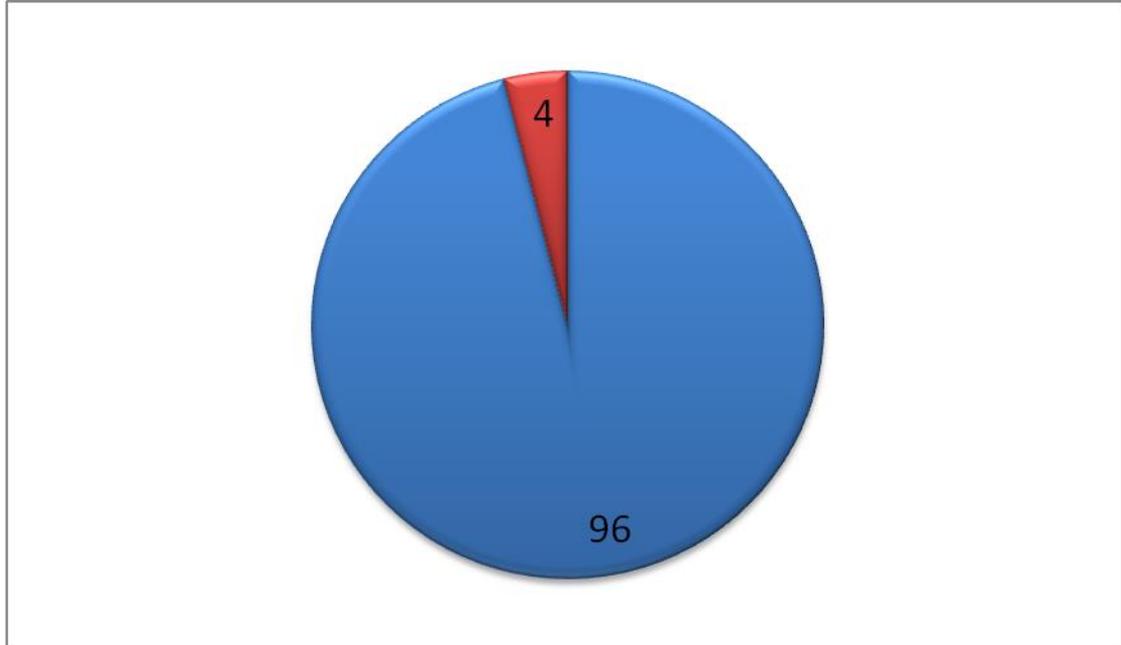
التحليل:

من خلال الجدول رقم 09 نلاحظ أن نسبة الاجابة بنعم مرتفعة وتقدر ب 52% ما يعادل 13 تكرار الاخذ برأي العمال يلقي تقبل من قبل المرؤوسين وهذا راجع الى الخبرة في العمل والمؤهلات الموجودة لدى العاملين وبالمقابل نجد نسبة الاجابة بلا تقدر بنسبة 48% ما يعادل 12 تكرار يرون ان المؤسسة لا تاخذ برأيهم وان آرائهم لا تلقى تقبلا من قبل المرؤوسين ومن هنا نستنتج ان الاخذ بأراء العمال يساعد على السعي في ابتكار طرق افضل لتسيير المؤسسة على مبادئ وهذا يرجع الى أقدميتهم في المنصب، وبالتالي درايتهم بنوع وطبيعة العمل، وهذا ما يتوافق مع نظرية العلاقات الانسانية التي تراعي الجانب الانساني للعمال وتشجعهم معنويا وذلك بالاخذ بارائهم واشراكهم في اتخاذ القرارات واحتوائهم داخل المؤسسة.

الجدول رقم 10: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاستفادة من دورات تدريبية تزيد من تحسين ادائك في العمل.

النسبة المئوية %	التكرار	
96 %	24	نعم
4 %	1	لا
100%	25	المجموع

الشكل رقم 12: دائرة نسبية توضح توزيع افراد العينة حسب الاستفادة من دورات تدريبية تزيد من تحسين ادائك في العمل.



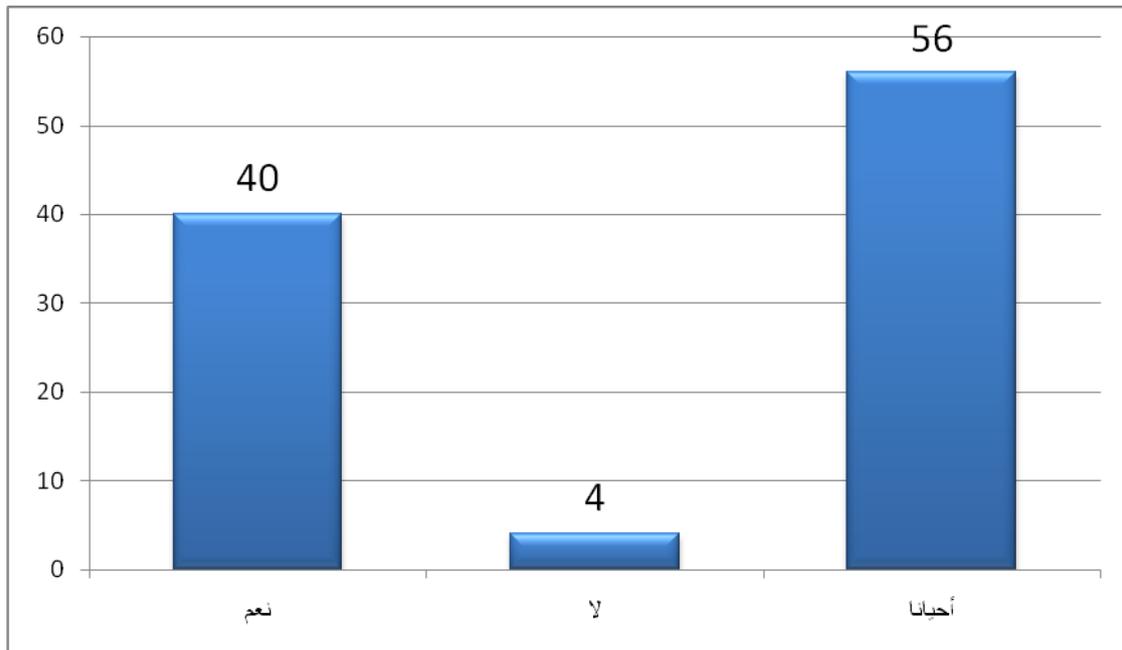
التحليل:

من خلال الجدول رقم 10 نلاحظ أن نسبة الاجابة بنعم مرتفعة جدا وذلك بنسبة 96% ب 24 تكرار، في حين تقدر نسبة الاجابة بلا نسبة 4% بتكرار واحد فقط، وتفسر ارتفاع نسبة الاجابة بنعم بأن الدورات التدريبية تساهم في زيادة مردودية المؤسسة ذلك ان التطورات التكنولوجية الحاصلة في العالم من جهة وفي مؤسسة اتصالات الجزائر من جهة اخرى، تفرض على المسؤولين برمجة دورات تكوينية مستمرة لمختلف العمال، لذلك لبلوغ وتحقيق الاهداف المسطرة وهذا حسب ما علمنا من مسؤولين واعوان تحكم خلال المقابلات الحرة ومنه فالدورة التكوينية تساهم بنسبة كبيرة في تطور المؤسسة اجتماعيا واقتصاديا.

الجدول رقم 11: يوضح توزيع أفراد العينة حسب صدور قرارات جديدة او تغييرها من طرف الادارة تتناسب مع ظروف العمل لديكم.

النسبة المئوية %	التكرار	
40 %	10	نعم
4%	1	لا
56%	14	أحيانا
100%	25	المجموع

الشكل رقم 13: أعمدة بيانية توضح توزيع افراد العينة حسب صدور قرارات جديدة او تغييرها من طرف الادارة تتناسب مع ظروف العمل لديكم.



التحليل:

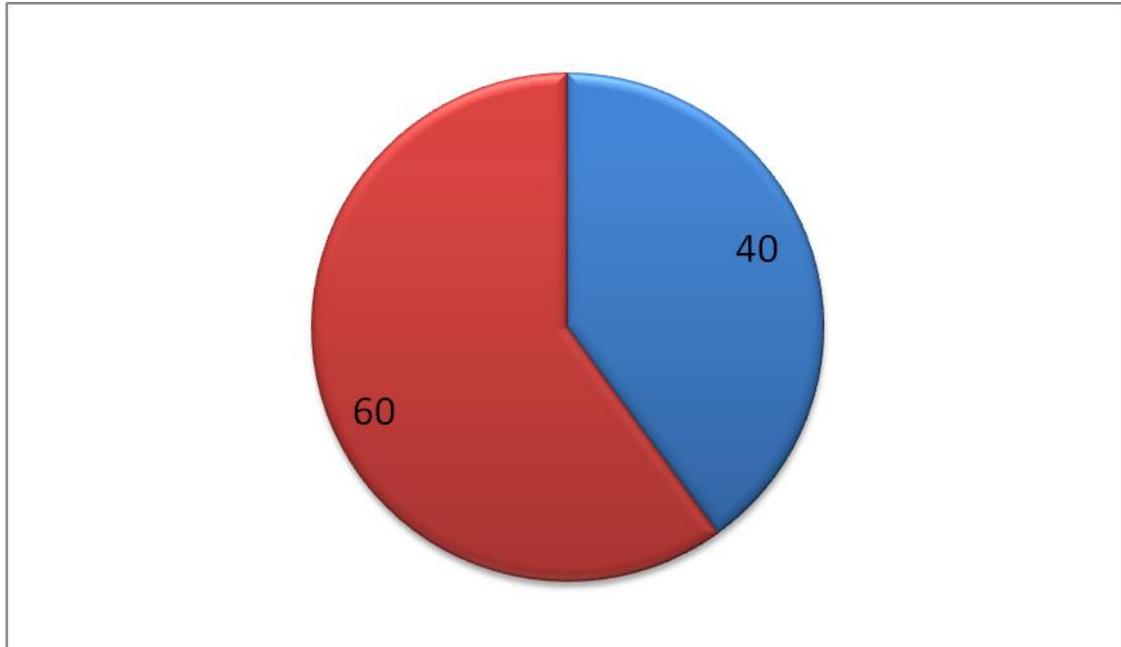
من خلال الجدول رقم 11 نرى أن نسبة الاجابة بأحيانا تقدر بـ 56 % ما يعادل 14 تكرار هذه القرارات الجديدة أحيانا وليس دائما تتناسب مع انجاز مهامهم وذلك بتناسب الجهد والوقت وفقا للظروف الاجتماعية والشخصية لكل عامل.

في حين تكون نسبة الاجابة بنعم 40% ما يعادل 10 تكرارات هذا يعني أن القرارات الجديدة تتناسب ظروف عملهم المتنوعة، تليها نسبة الاجابة بلا 4% بتكرار واحد فقط، لأن القرارات الجديدة لن تتناسب مع ظروف العمل لديه

الجدول رقم 12: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المشاركة في اتخاذ القرار

النسبة المئوية %	التكرار	
40 %	10	نعم
60%	15	لا
100%	25	المجموع

الشكل رقم 14: دائرة نسبية توضح توزيع افراد العينة حسب المشاركة في اتخاذ القرار



التحليل:

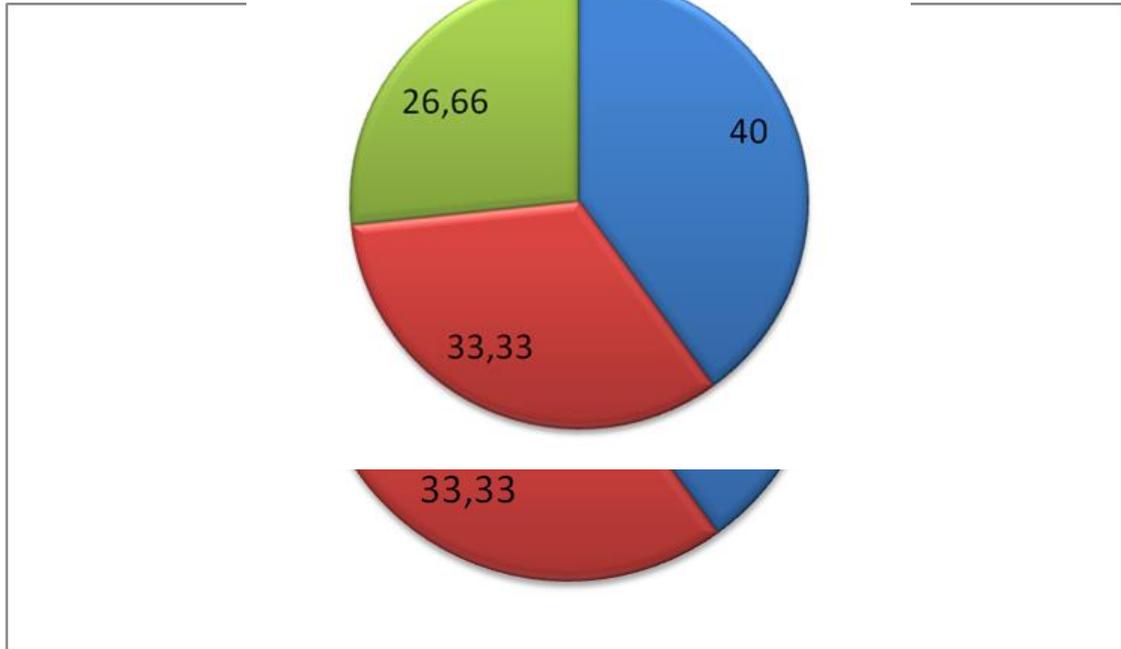
من خلال الجدول رقم 12 نبين ان نسبة الاجابة بلا بلغت 60% ما يعادل 15 تكرار في حين بلغت نسبة الاجابة بنعم 40% ما يقارب 10 تكرارات. لأن عدم المشاركة في اتخاذ القرارات لا تؤثر على ادائهم وضمن القرارات ليست من صلاحياتهم وهم غير مؤهلين لذلك.

في حين يرى أفراد عينة الاجابة بنعم بأن مشاركتهم في اتخاذ القرار تجعلهم ينفذونها بفعالية أكبر لأن ذلك يشعرهم بالانتماء والثقة بالنفس من خلال احساسهم باهميتهم في مؤسسة اتصالات الجزائر.

الجدول رقم 13: يوضح توزيع أفراد العينة في حالة الاجابة بنعم، هل صنع القررات

النسبة المئوية %	التكرار	
40 %	6	يرفع من روحكم المعنوية
33,33%	5	يحسبكم بانتمائكم للمؤسسة
26,66%	4	يزيد من ولائكم لتلك المؤسسة
100%	15	المجموع

الشكل رقم 15: دائرة نسبية توضح توزيع افراد العينة في حالة الاجابة بنعم، هل صنع القرار



التحليل:

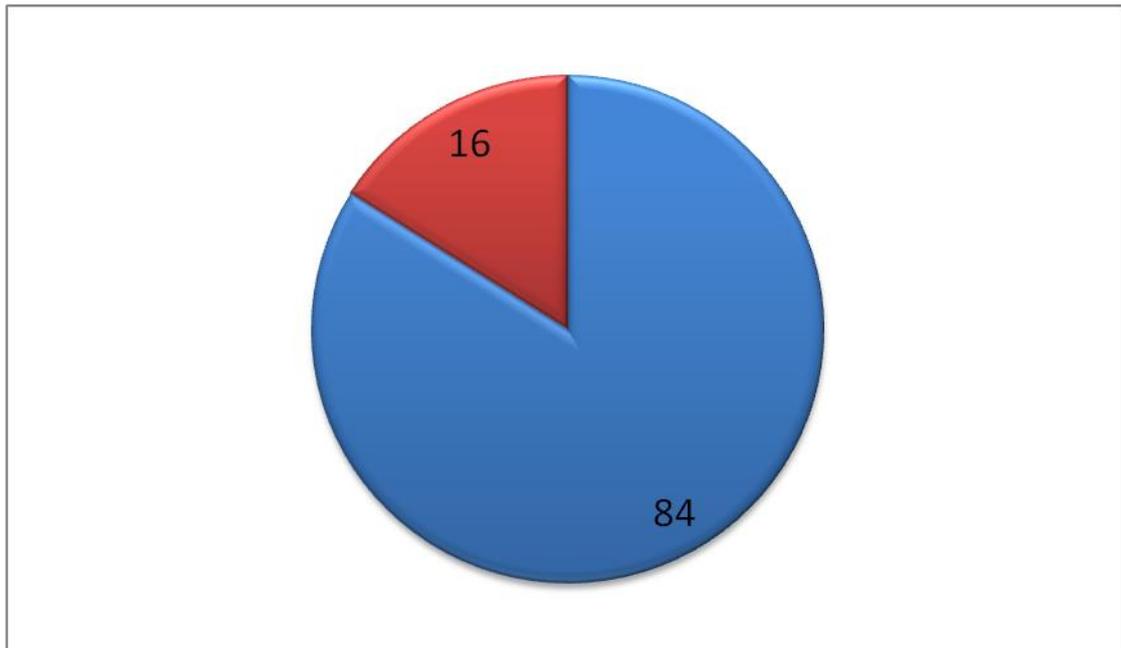
من خلال الجدول رقم تبين أن صنع القرار يرفع من الروح المعنوية للعامل وكانت الاجابة بنسبة 40% ما يعادل 6 تكرارات هذا لأن المدير فسح المجال للعمال بصنع قراراتهم من أجل تنمية قدرات العامل وابرازها بشكل يعود بالمنفعة على مؤسسة اتصالات الجزائر، كما أن صنع القرار يضمن السير الجيد للمؤسسة ويرفع معنويات العامل وبالتالي مراعاة اهداف المؤسسة تليها نسبة 33.33% بتكرار 5، وهي نسبة الاجابة يحسبكم بانتمائكم

للمؤسسة، هذه الفئة من المبحوثين ترى ان صنع القرار يجعلهم ينتمون الى المؤسسة بحيث يكون هدفهم هو هدف المؤسسة وبالتالي تقوية صلتهم بمنصب العمل وبالتالي زيادة المثابرة لديهم وتقوية العزيمة في صنع قراراتهم واخيرا نلاحظ ان نسبة 26.6% بتكرار 4 هي نسبة الاجابة على يزيد من ولائكم لتلك المؤسسة لأن صنع القرار واستمرار العمل ورغبة العامل في بقاءه في التنظيم والمؤسسة يجعله يتركز وضعيا في المؤسسة كما ورد في نظرية فريدريك هيزربرغ مجموعة العوامل الوقائية والدافعة فالعامل بولائه للمؤسسة يفكر في عواقب تركه للعمل.

الجدول رقم 14: يوضح توزيع أفراد العينة حسب صدور قرارات جديدة تؤثر على أدائكم؟

النسبة المئوية %	التكرار	
84 %	21	نعم
16 %	4	لا
100%	25	المجموع

الشكل رقم 16: دائرة نسبية توضح توزيع افراد العينة حسب صدور قرارات جديدة تؤثر على أدائكم؟



التحليل:

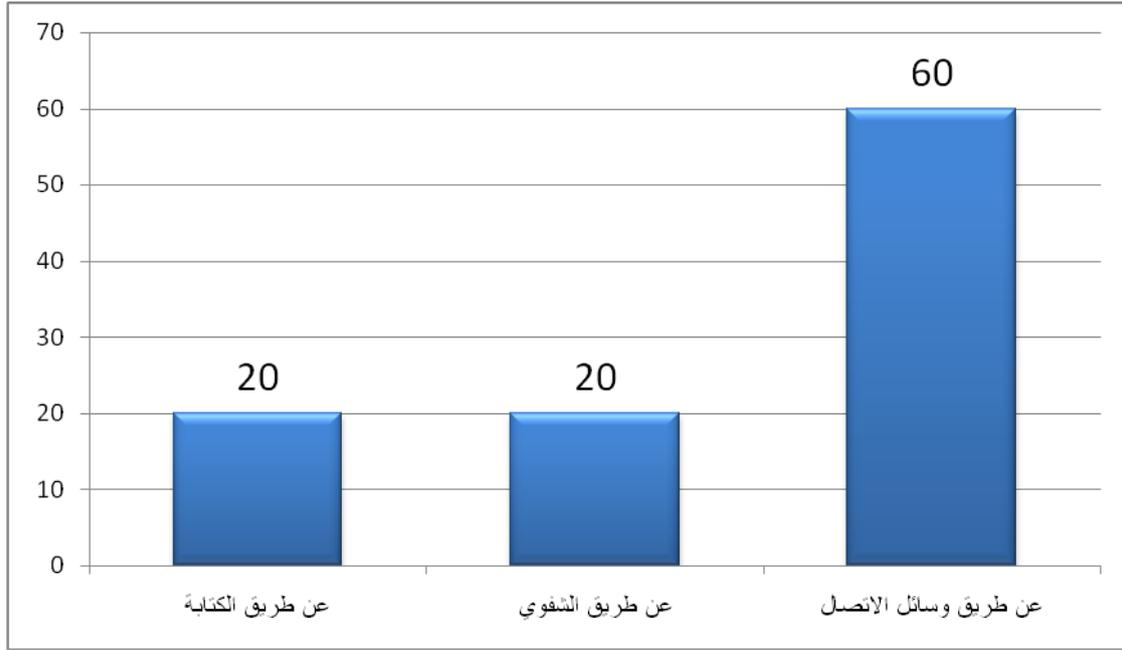
من خلال الجدول رقم نلاحظ أن نسبة الاجابة بنعم بلغت 84% ب21 تكرار، ذلك ان القرارات الجديدة تؤثر على سيرورة اداء العاملين وايضا مردود العمل خاصة عدم الرغبة في العمل بسبب انخفاض الروح المعنوية وبالتالي عدم القدرة على اداء العمل بالشكل المطلوب، بينما اتجه البعض الاخر وبنسبة 16% ما يعادل 4 تكرارات بالاجابة بلا لن القرارات الجديدة لا تؤثر بالضرورة على ادائهم فهم ملزمون باداء العمل وهو من المهام المسندة لهم، وذلك بغض النظر عن الظروف المحيطة فيجب تادية واجبهم الوظيفي رغم نوعية القرارات الجديدة.

المحور الثالث: تساهم الفعالية الاتصالية في زيادة فاعلية فرق العمل بالمؤسسة.

الجدول رقم 15: يوضح توزيع أفراد العينة حسب كيف يتم تداول المعلومة بينكم؟

النسبة المئوية %	التكرار	
20 %	7	عن طريق الكتابة
% 20	7	عن طريق الشفوي
% 60	21	عن طريق وسائل الاتصال
%100	35	المجموع

الشكل رقم 17: أعمدة بيانية توضح توزيع افراد العينة حسب كيف يتم تداول المعلومة بينكم؟



التحليل:

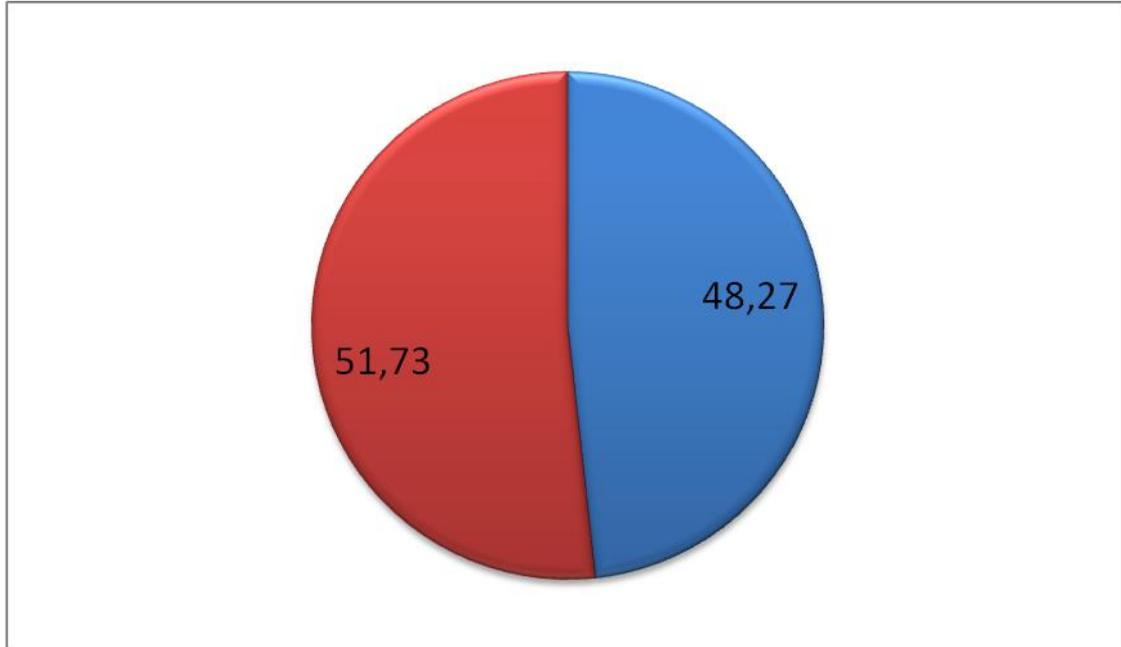
من خلال الجدول الذي يمثل توزيع افراد العينة حسب تداول المعلومة أن الذين يفضلون الاتصال عن طريق وسائل الاتصال بنسبة 60% ما يعادل 21 تكرار لضمان سرعة انتقال المعلومات بينهم ولضمان تلقي الاجابة في الظروف الطارئة ولأن وسيلة الاتصال اصبحت ملك لجميع العمال مثل الهاتف النقال لا يحتاج كبير أو وقت لانجازه، بينما تليها الاجابتين عن طريق الكتابة وعن طريق الشفوي بنسبة متساوية وهي 20% ما يعادل 7 تكرارات لأن التواصل الشفوي فيه مجال واسع لفهم ومناقشة العامل وجعله يطرح أفكاره التنظيمية في نطاق واسع وأيضا ان الوسائل الكتابية فعالة كونها أكثر جدية وثقة وضمان من الاخطاء والاشاعات.

الجدول رقم 16: يوضح توزيع أفراد العينة حسب على أي أساس يتم تكوين فرق العمل في المؤسسة.

النسبة المئوية %	التكرار	
48,27 %	14	المستوى المهني
51,73 %	15	الكفاءة

المجموع	29	%100
---------	----	------

الشكل رقم 18: دائرة نسبية توضح توزيع افراد العينة حسب على أي أساس يتم تكوين فرق العمل في المؤسسة.



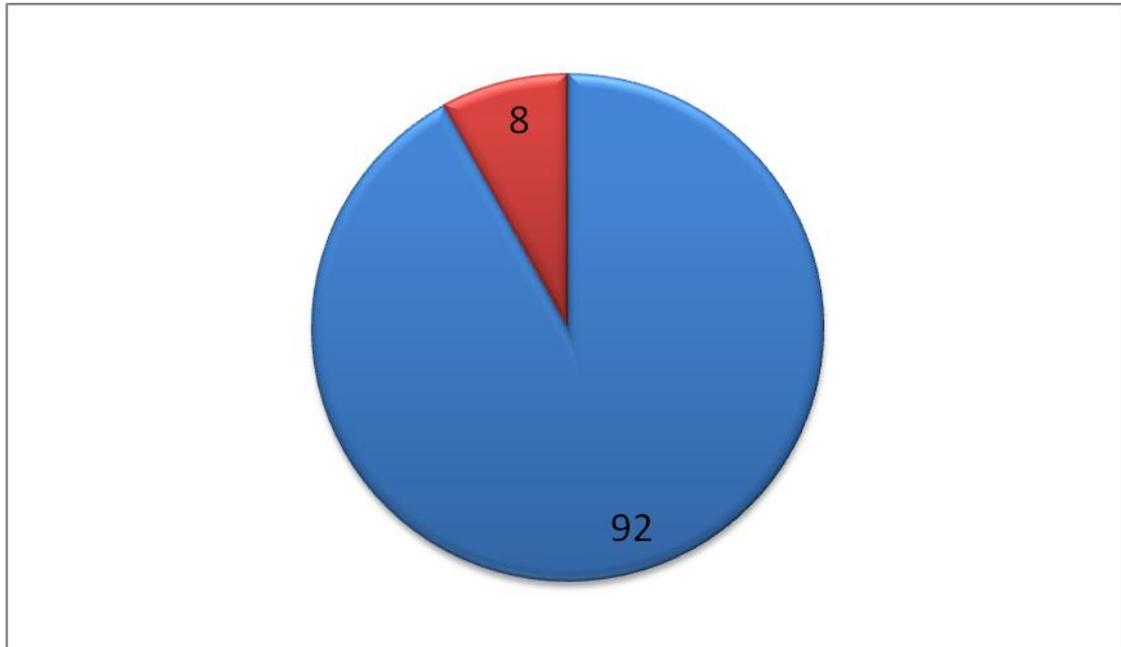
التحليل:

من خلال الجدول رقم نلاحظ أن نسبة الاجابة والكفاءة بلغت %51.73 ما يعادل 15 تكرر لأن كفاءة العامل مهمة ومحفزة في زيادة انتاجية مؤسسة اتصالات الجزئر وكالة تبسة سواء كميا او نوعيا بسبب زيادة المهارات والمعرفة عن العمل، في حين تكون نسبة الاجابة بالمستوى المهني بنسبة %48.27 ما يعادل 14 تكرر لأن الخبرة المهنية تلعب دورا كبيرا في تحسين انتاجية المؤسسة وذلك بالاعتماد على انفسهم واجتهادهم الشخصي وباستغلال مهاراتهم بطريقة ايجابية دائما نحو تحقيق اهداف المؤسسة.

الجدول رقم 17: يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمل في فرق أسلوب من أساليب انجاز العمل داخل المؤسسة.

النسبة المئوية %	التكرار	
92 %	23	نعم
% 8	2	لا
%100	25	المجموع

الشكل رقم 19: دائرة نسبية توضح توزيع افراد العينة حسب العمل في فرق أسلوب من أساليب انجاز العمل داخل المؤسسة.



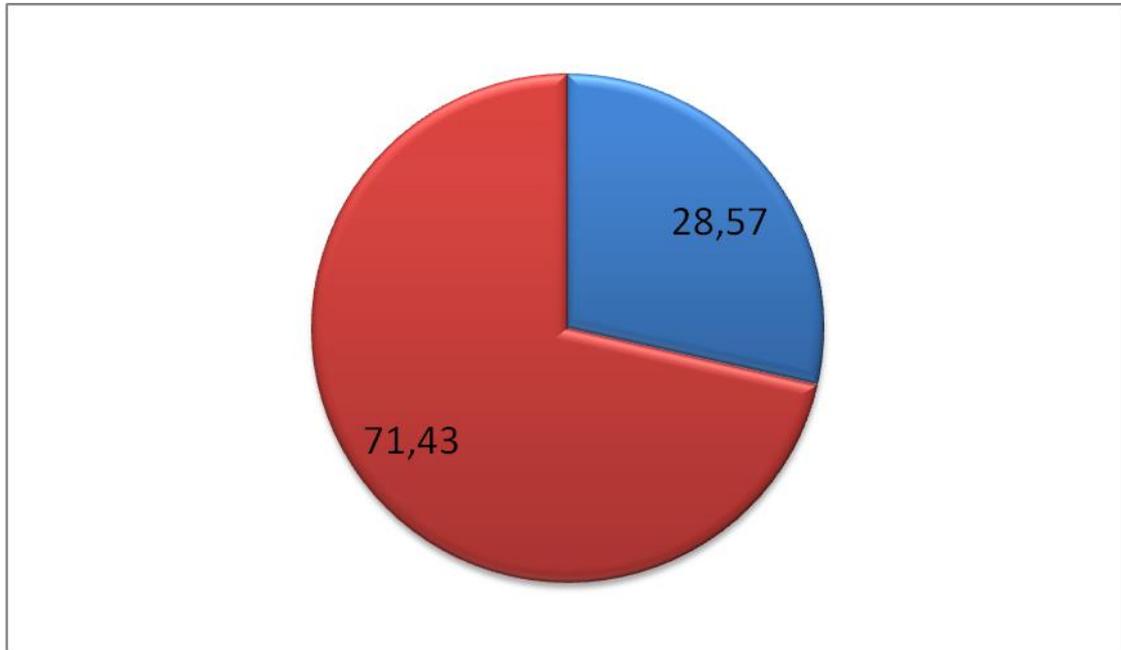
التحليل:

من خلال الجدول رقم نلاحظ أن نسبة الاجابة بنعم بلغت 92% ما يعادل 23 تكرار أي انه يوجد عمل بفرق داخل المؤسسة بين العمال بالاضافة للتعاون والمبادرة والمشاركة في نشاطات المؤسسة داخليا وخارجيا والسرعة في انجاز العمل الذي يكلف به العامل تليها الاجابة بلا بنسبة 8% بتكرارين، وهذا يدل على أن القليل من العمال لا يفضلون العمل في فرق فكل فرد مسؤول عن وظيفته ويتحمل اخائه ويوفره جهده الكلي في عمله وهذا ما يخلق نوع من الصراع والتنافر وظهور عوامل الانتقام وتقادي رانعدام روح الجماعة.

الجدول رقم 18: يوضح توزيع أفراد العينة حسب كيف تصلك المعلومة المتعلقة بعملك عادة عن طريق

النسبة المئوية %	التكرار	
28,57 %	8	زميل
% 71,43	20	مشرف
%100	28	المجموع

الشكل رقم 20: دائرة نسبية توضح توزيع افراد العينة حسب كيف تصلك المعلومة المتعلقة بعملك عادة عن طريق



التحليل:

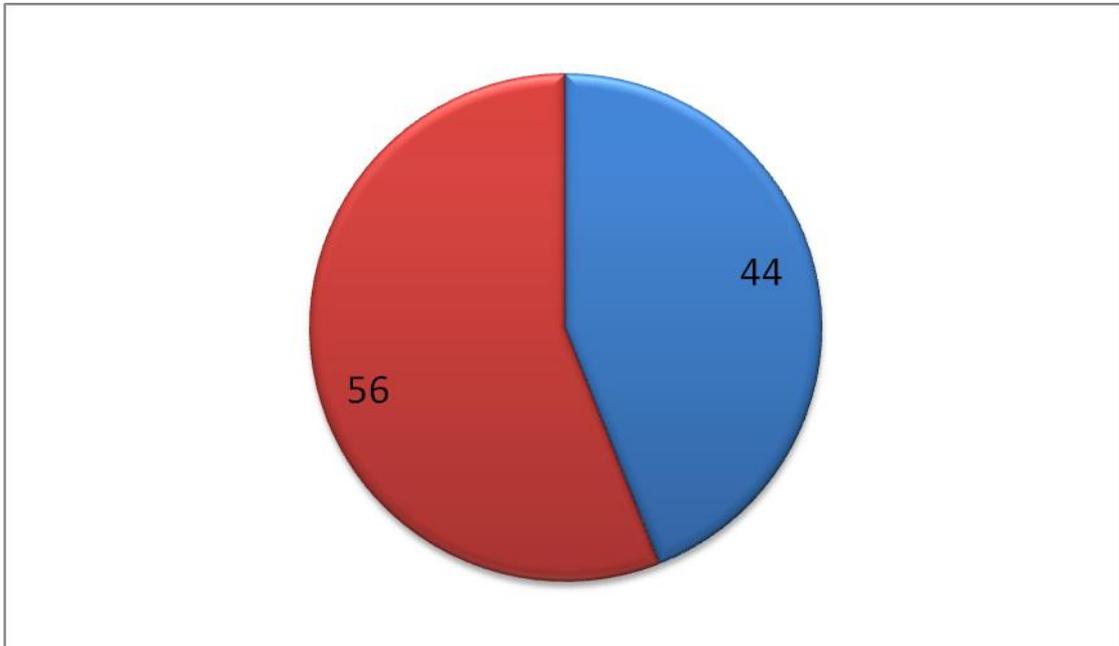
من خلال الجدول لاحظنا ان نسبة 71.43 % من عينة الدراسة تصلهم المعلومة المتعلقة بعملهم عن طريق المشرف لأن هناك اتصال بين المشرف والعمال مما يساعد على المناقشة وابتكار وتداول المعلومات مع المشرف ويتم نقل المعلومة بكل سهولة ومصداقية نتيجة لنجاح التفاعل بين العامل والمشرف تليها نسبة 28.57% والذين تصلهم معلومات عملهم عن طريق زملائهم، لأن مبدأ تبادل المصالح تؤثر على نجاح العملية الاتصالية مما

يساهم في تحقيق الفعالية الاتصالية داخل المؤسسة التي بدورها تشجع العلاقات المهنية بين العمال و من هنا نخلص الى ان المشرف يقوم بعمله على أكمل وجه لتحقيق اهداف المؤسسة والعمال بدورهم تجمعهم غاية مشتركة وهي نجاح علاقتهم المهنية المبنية على المصالح المشتركة والاحترام من اجل تطوير المنظمة.

الجدول رقم 19: يوضح توزيع أفراد العينة حسب هل هناك نزاعات بينكم وبين فرق العمل في المؤسسة؟

النسبة المئوية %	التكرار	
44 %	11	نعم
56%	14	لا
100%	25	المجموع

الشكل رقم 21: دائرة نسبية توضح توزيع افراد العينة حسب هل هناك نزاعات بينكم وبين فرق العمل في المؤسسة



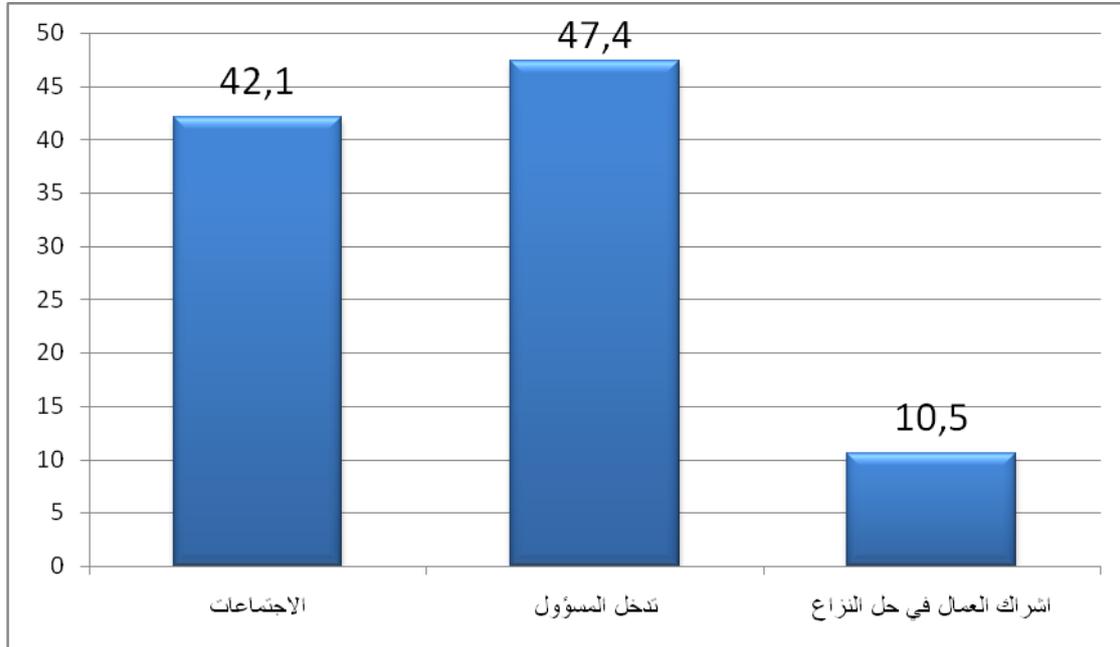
التحليل:

من خلال الجدول رقم لاحظنا ان نسبة الاجابة بلا كانت 56% ما يعادل 14 تكرار، وهذا يدل على ان المؤسسة يسودها نوع من التفاهم والتضامن وروح المبادرة وهذا شيء ايجابي جدا يدفع بالمؤسسة الى الامام ويحسن انتاجها ويساعد في تحقيق اهدافها واستمرارها وانسجام آراء العمال والعمل بينما تتجه نسبة اخرى الى الاجابة بنعم بنسبة 44% ويتكرر 11 في ظل غياب التفاهم بين المرؤوسين وفرق العمل وهذا يؤدي الى اختلاف في تحقيق الاهداف وبالتالي اختلال وظائف المؤسسة، لذلك يجب تنمية روح المبادرة لفض النزاعات بما يتوافق مع مبادئ الادارة العلمية لفرديريك تايلور.

الجدول رقم 20: يوضح توزيع أفراد العينة، اذا كانت الاجابة بنعم، ماهي الطريقة المتبعة لحل النزاع؟

النسبة المئوية %	التكرار	
42,10 %	8	الاجتماعات
% 47,40	9	تدخل المسؤول
% 10,50	2	اشراك العمال في حل النزاع
%100	19	المجموع

الشكل رقم 22: أعمدة بيانية توضح توزيع افراد العينة حسب اذا كانت الاجابة بنعم، ماهي الطريقة المتبعة لحل النزاع



التحليل:

من خلال الجدول رقم لاحظنا ان اغلب الاجابات كانت عن طريق مسؤول بنسبة 47.4% ما يعادل 9 تطرارات وذلك في ظل عجز العمال عن حل نزاعاتهم لأن المسؤول من شأنه فض النزاعات وفقا للقوانين التي تتماشى مع النظام الداخلي للمؤسسة، لما له من صلاحيات التحكم والتدخل فيما يتعلق بمشاكل العمال والمؤسسة عامة.

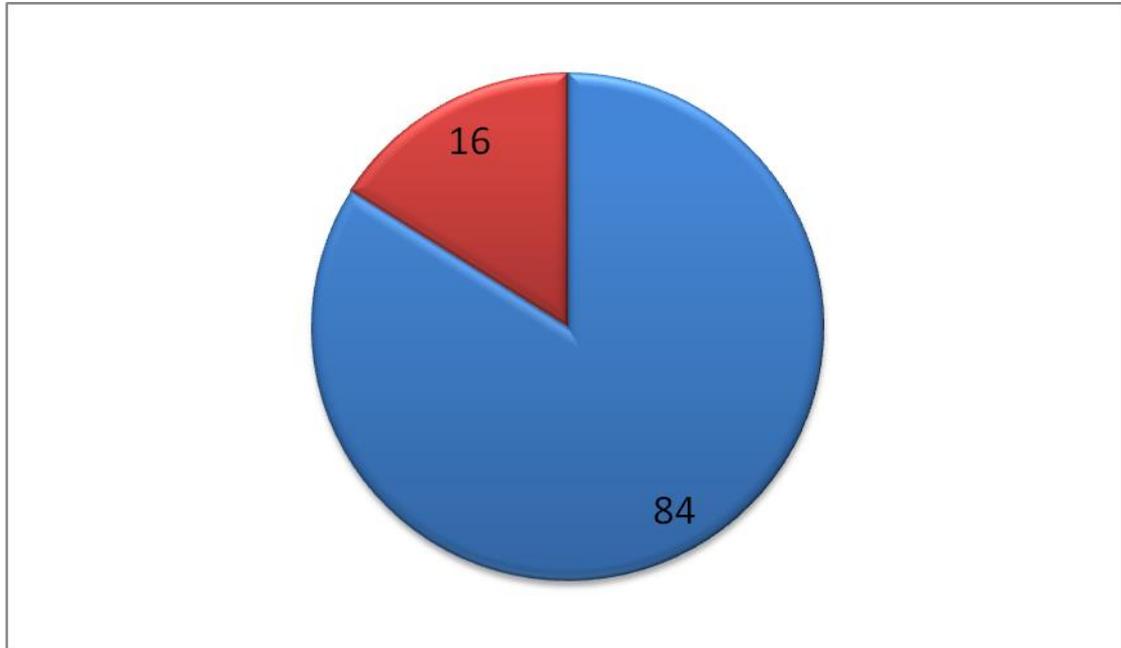
نتيجة الاجابة الثانية عن طريق اجتماعات بنسبة 42.1% ما يعادل 8 تكرارات لان الجلوس على طاول الحوار مباشرة خاصة يلعب دور كبير في حل المشاكل المتعلقة بالعمل وذلك عن طريق طرح مجموعة من الاقتراحات للخروج بحل لفض النزاع وفق التسارتيجات متبعة لتقادي التوترات العمالية.

لتكون الاجابة الثالثة عن طريق اشراك العمال في حل النزاع بنسبة 10.5% بتكرارين وهنا يتجسد مبدأ الجماعات غير الرسمية لأن العمال تحكمهم روابط اجتماعية مستمدة من القرابة والانتماء العرقي ومكان الإقامة الاصلي او الحالي، ما يسهل لهم عملية فض النزاع واخماد التوترات وفض الصراعات بشكل يضمن ويراعي اهداف المؤسسة.

الجدول رقم 21: يوضح توزيع أفراد العينة حسب هل المعلومات التي تصلك واضحة؟

النسبة المئوية %	التكرار	
84 %	21	نعم
% 16	4	لا
%100	25	المجموع

الشكل رقم 23: دائرة نسبية توضح توزيع افراد العينة حسب هل المعلومات التي تصلك واضحة



التحليل:

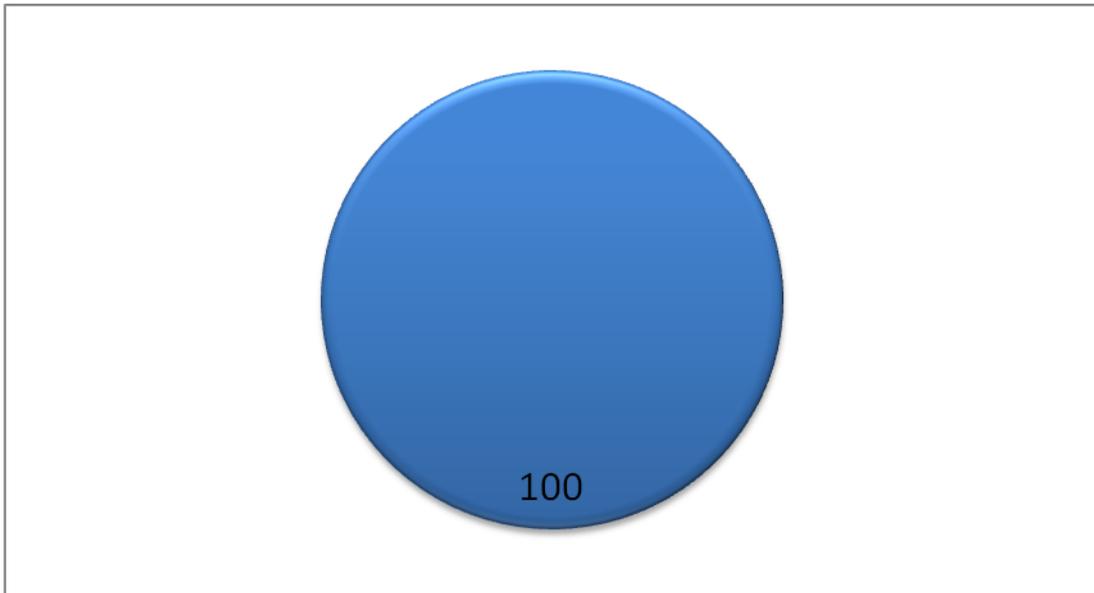
من خلال الجدول رقم نلاحظ أن نسبة الاجابة بنعم 84% ما يعادل 21 تكرار وهم العمال الذين يتلقون معلومات واضحة بشأن عملهم يعود ذلك الى وضوح المعلومات سواء كانت كتابة شفاهية خاصة اذا اختار العامل الوسيلة الاتصالية التي تتماشى مع ظروف عمله لتقادي حدوث أي اخطاء وعوائق، بينما نسبة الاجابة بلا قدرت ب 16% ما يعادل 4 تكرارات وهم الذي تصلهم معلومات غير واضحة لعدة أسباب منها الغموض في اللغة والمصطلحات، كثرة الوسائط التي تمر بها المعلومات الاتصالية او الاختلاف في الرتب الوظيفية وربما كثرة المهام والمسؤوليات الوظيفية وربما كثرة المهام والمسؤوليات من شأنه أن يحدث غموض في المعلومة.

المحور الرابع: تساهم التكنولوجيا في ابداع العاملين في المؤسسة.

الجدول رقم 22: يوضح توزيع أفراد العينة حسب استخدام التكنولوجيا في المؤسسة.

النسبة المئوية %	التكرار	
100 %	25	نعم
% 0	0	لا
%100	25	المجموع

الشكل رقم 24: دائرة نسبية توضح توزيع افراد العينة حسب استخدام التكنولوجيا في المؤسسة.



التحليل:

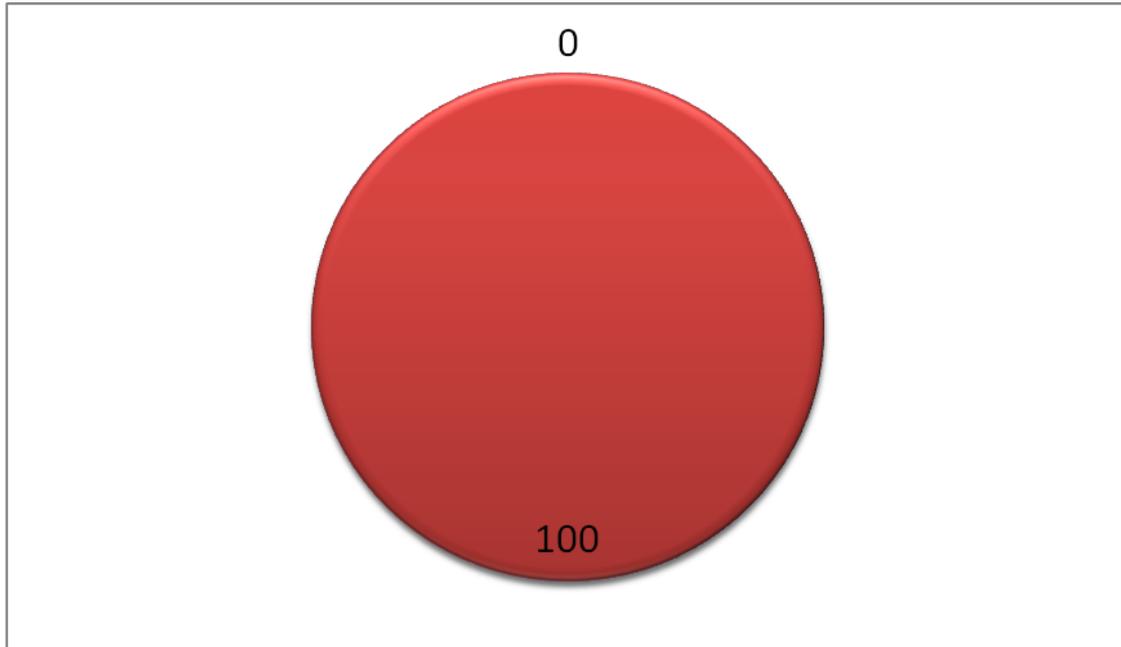
من خلال الجدول رقم نلاحظ أن جميع افراد العينة قد اجابوا بنعم حول استخدام التكنولوجيا في المؤسسة بنسبة 100% وهذا يثبت لنا وجود ارتفاع في الكفاءة الانتاجية وذلك راجع لابداع العمال من خلال الاعتماد على معدات واساليب تكنولوجية حديثة تتماشى مع متطلبات العصر خاصة وان المؤسسة اتصالات الجزائر تكنولوجية بامتياز ومواكبة لمتطلبات الزبون، وهذا يتماضى مع نظرية المكونات والمراحل المرتبطة بجانب الابداعي

التكنولوجي للعمال مثل نموذج ولانس للعملية الابداعية التحضير لاحتضان مشكل الاشراف عليه او ايجاد حل له.

الجدول رقم 23: يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوعية الوسائل التكنولوجية الخاصة بمؤسستكم؟

النسبة المئوية %	التكرار	
0 %	0	قديمة
25 %	25	حديثة
100%	25	المجموع

الشكل رقم 25: دائرة نسبية توضح توزيع افراد العينة حسب نوعية الوسائل التكنولوجية الخاصة بمؤسستكم



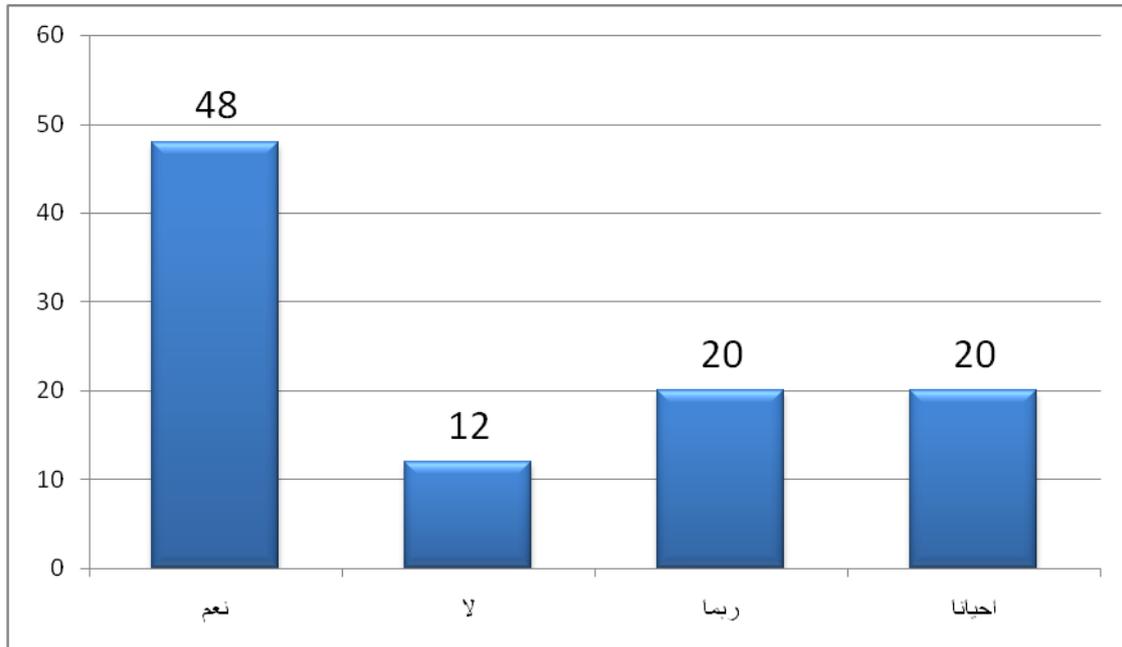
التحليل:

من خلال الجدول رقم نلاحظ أن الاجابة بحديثة قدرت ب25% بتكرار 25 عينة وهذا يعني ان التكنولوجيا الحديثة تساعد على تسريع خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر وبالتالي فالمؤسسة مهتمة بتطوير وسائلها المستخدمة وتقديم الخدمات بطريقة مواكبة الظروف الاجتماعية السائدة.

الجدول رقم 24: يوضح توزيع أفراد العينة حسب وجود وسائل مراقبة تتحكم في تحسينكم لمستوى عملكم.

النسبة المئوية %	التكرار	
48 %	12	نعم
% 12	3	لا
% 20	5	ربما
%20	5	أحيانا
%100	25	المجموع

الشكل رقم 26: أعمدة بيانية توضح توزيع أفراد العينة حسب وجود وسائل مراقبة تتحكم في تحسينكم لمستوى عملكم.



التحليل:

من خلال الجدول رقم نلاحظ أن نسبة 48% ما يعادل 12 تكرار هب الاجابة بنعم في حين تعادلت نسبة الاجابة بربما و احيانا بنسبة 20% ما يعادل 5 تكرارات تليها نسبة الاجابة بلا ب 12 % ما يعادل 3 تكرارات وهذا يدل على ان وسائل المراقبة هي سبب في التزام الفرد في المنظمة وانضباطه في عمله وهذا ما يتوافق مع تجارب الهاوثورن لأنه كل ما

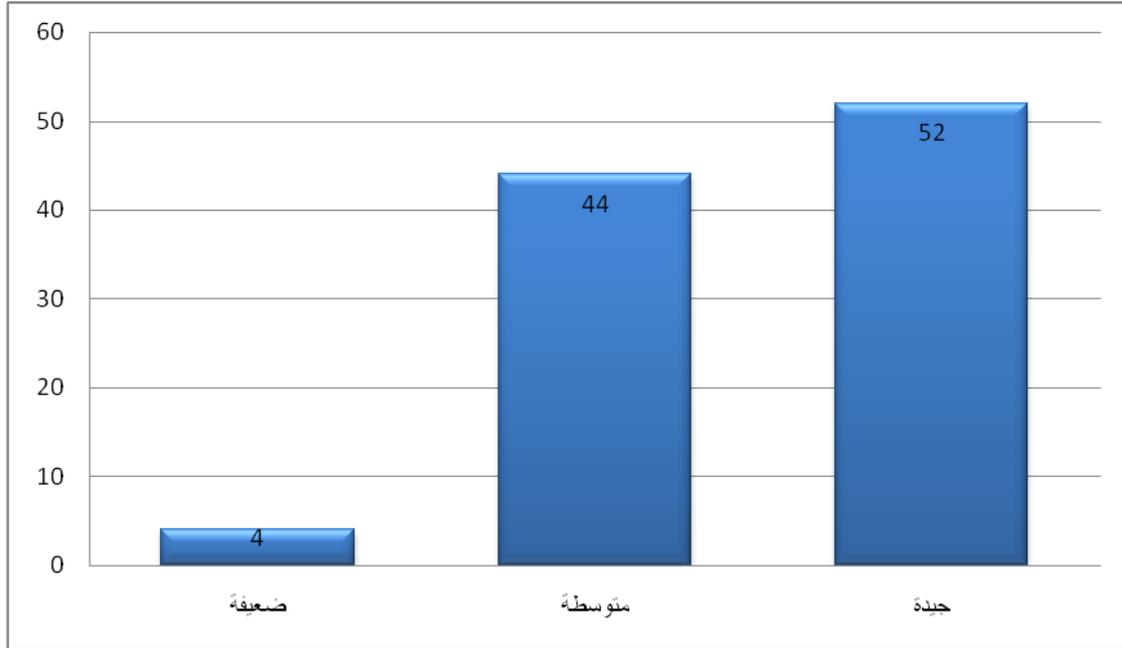
الفصل الخامس :

تم مراقبة عاملات النسيج زاد وتحسن مستوى العمل وبالتالي تحسين وزيادة الانتاج وتحقيق اهداف المؤسسة.

الجدول رقم 25: يوضح توزيع أفراد العينة حسب نسبة تقييم العمال لإستخدام التكنولوجيا في مؤسستكم

النسبة المئوية %	التكرار	
4 %	1	ضعيفة
44 %	11	متوسطة
52 %	13	جيدة
100%	25	المجموع

الشكل رقم 27: أعمدة بيانية توضح توزيع افراد العينة حسب نسبة تقييم العمال لإستخدام التكنولوجيا في مؤسستكم



التحليل:

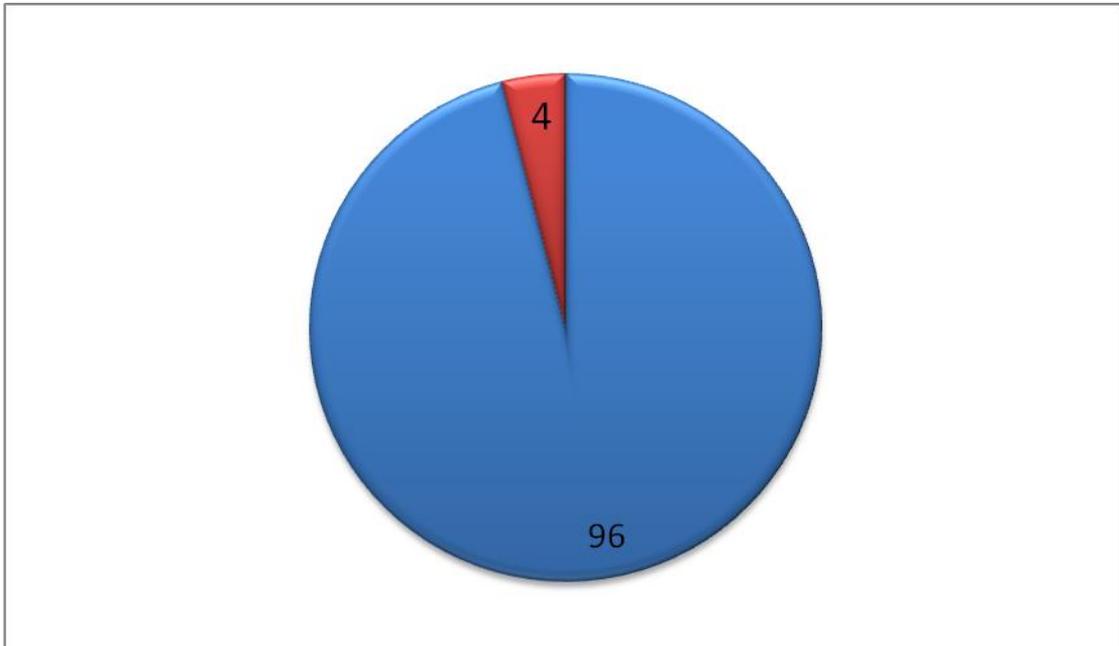
من خلال الجدول رقم نلاحظ أن الاجابة بنسبة 52% ب 13 تكرار ومتوسطة بنسبة 44% ب 11 تكرار وهذا يعني ان هناك اضافات وتعديلات على الات مما يدل على ان المؤسسة تعمل على تطوير وسائلها المستخدمة مما يساعد على تقديم خدمات جيدة في حين هناك اجابة ضعيفة بنسبة 4% بتكرار 1 وهذا يعني ان العامل غير مقتنع باستخدام

التكنولوجيا ويفضل اتقان العمل اليدي وخاصة في غياب المهارات التقنية لاستخدام التكنولوجيا، وهذا يتماضى مع نظرية الافراد وهي وظيفة الافراد اللازمين في المنظمة من حيث العدد والنوعية التي تحدد اغراض واهداف المؤسسة لانجاحها، و من اهم الاسباب التي دعت لتطور هذه النظرية هي التغير التكنولوجي السريع.

الجدول رقم 26: يوضح توزيع أفراد العينة حسب هل ترى أن تطوير الالات والوسائل المستخدمة يوفر لك الجهد والوقت؟

النسبة المئوية %	التكرار	
96 %	24	نعم
4 %	1	لا
100%	25	المجموع

الشكل رقم 28: دائرة نسبية توضح توزيع افراد العينة حسب هل ترى أن تطوير الالات والوسائل المستخدمة يوفر لك الجهد والوقت

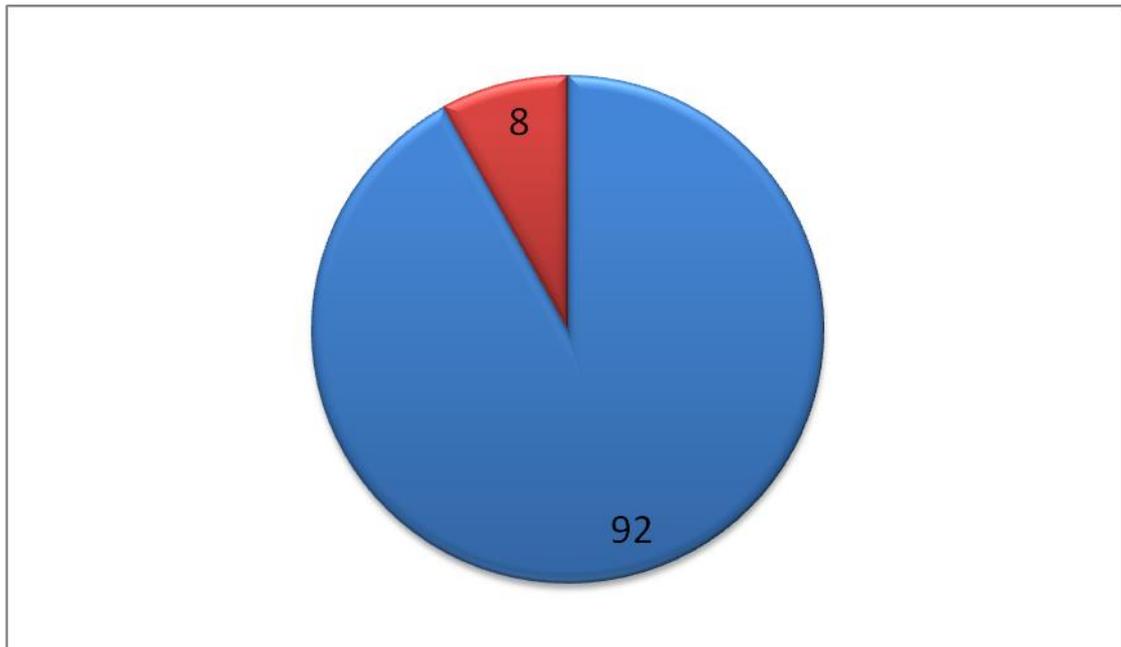


التحليل:

من خلال الجدول رقم نلاحظ أن نسبة الاجابة بنعم بلغت 96% بتكرار 24 هذا يعني ان التطور التكنولوجي في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة وفر لهم الجهد والوقت خاصة فيما يتعلق بنيل رضا الزبون نتيجة لسرعة الخدمات وبالتالي وجود ارتفاع في الكفاءة الانتاجية نتيجة حداثة الالات والوسائل التكنولوجيا تليها نسبة الاجابة بلا بلغت نسبتها 4% بتكرار 1 لأن العامل هذا غير مبالى بالتطور التكنولوجي ربما لأنه اعتاد على عمله اليدوي الجدول رقم 27: يوضح توزيع أفراد العينة حسب هل ترى أن استخدام التكنولوجيا المتطورة بالمؤسسة يزيد من ابداع العاملين؟

النسبة المئوية %	التكرار	
92 %	23	نعم
8 %	2	لا
100%	25	المجموع

الشكل رقم 29: دائرة نسبية توضح توزيع افراد العينة حسب هل ترى أن استخدام التكنولوجيا المتطورة بالمؤسسة يزيد من ابداع العاملين



التحليل:

من خلال الجدول رقم تبين أن نسبة الاجابة بنعم قدرت ب 92 % ما يعادل 23 تكرر وهذا يدل على ان التطور التكنولوجي يساهم في ابداع العاملين بشكل مباشر عن طريق رفع الكفاءة الانتاجية واختصار الجهد والوقت تليها نسبة الاجابة بلا قدرت ب8% بتكرارين هؤلاء العمال يرون أن رفع انتاجية المؤسسة وابداعهم شرط كرزوم بتنفيذه بوسائل قديمة او حديثة لا فرق في ذلك خاصة اذا تعلق ابداع العامل بفكره الشخصي واستراتيجياته التي يتبعها في رفع كفاءته المهنية وهذا ما يتماشى مع نظرية العلاقات الانسانية الهاورثورن عندما تم تحديث الات الوسائل زادت انتاجية عاملات النسيج.

2- مناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة.

ان قيمة أي بحث علمي تظهر من خلال تحقيق وصف فروضه واهدافه، وتعد دراستنا الميدانية التي اجريت في مؤسسة اتصالات الجزائر في ولاية تبسة، وبعد عرض النتائج وتحليلها يمكننا الوقوف على مجموعة من النتائج العامة والتي تصف لنا مهارات التفكير الاستراتيجي وتطوير المنظمة.

الجدول رقم 28: توزيع المبحوثين حسب اتخاذ القرار والمنصب المشغول في المؤسسة.

عون تنفيذ		الاطار		اطار السامي		اتخاذ القرار
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المنصب المشغول
1%	4	4%	15	1%	6	الإطار السامي
4%	15	4%	15	4%	15	الاطار
1%	4	1%	4	1%	4	عون تنفيذ
6%	23	9%	34	6%	25	المجموع

من خلال القراءة البيانية للجدول رقم (28) تبين ان اتخاذ القرار في مؤسسة اتصالات الجزائر يرتكز في شغالي منصب الاطار وذلك بنسبة 4% وفق 15 تكرر تليه شاغل

الفصل الخامس :

منصب الاطار السامي بنسبة 1% وفق 6 تكرارات، وأخيرا عون التنفيذ بنسبة 1% وفق 4 تكرارات.

يعتبر الاطار عنصر مهم في اتخاذ القرارات بمجموع يقدر بنسبة 9% ليتعادل مجموع نسب عون التنفيذ الإطّار السامي بنسبة 9% ليتعادل مجموع نسب عون التنفيذ مع الاطار السامي بنسبة 6%.

يتمثل دور الاطار في هذه الحالة ويكمن خاصة في تحديد المشكل، وضع معايير العمل، البحث عن الحل والحل المرضي لجميع الاطراف في المؤسسة، إذن فالقرار مستمد من نوع الاشراف السائد في المنظمة فكلما كان القرار المتخذ زاد تحسين الاداء في المؤسسة.

إذ يتم اتخاذ القرار في مؤسسة اتصالات الجزائر على أساس نوع المنصب المشغول + اتخاذ قرارات ناجحة = تحسين أداء العمال في المؤسسة.

وبالتالي فالفرضية التي تنص على أن اتخاذ القرار يساهم في تحسين اداء العاملين في مؤسسة فرضية صحيحة ومحققة.

الفرضية الثانية: تساهم الفعالية الاتصالية في زيادة فاعلية فرق العمل في المؤسسة.

الجدول رقم 29: يمثل تكوين فرق العمل دلالة السن وسنوات الخبرة.

السن من 50-46		السن من 45 - 41		السن 35-30		السن أقل من 30		فرق العمل متغير السن سنوات الخبرة المهنية
أكثر من 15 سنة خبرة مهنية		من 15-11 سنة خبرة مهنية		من 5 الى 10 سنوات خبرة مهنية		أقل من 05 سنوات خبرة مهنية		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%0	2	%1	5	%2	8	% 0	2	أقل من 30 سنة أقل من 05 سنوات خبرة مهنية

الفصل الخامس :

السن 30-35	8	%2	8	%2	8	%2	8	5 الى 10 سنوات خبرة مهنية
السن 41-45	5	%1	5	%1	5	%1	5	من 11-15 سنة خبرة مهنية
السن 46-50	2	%0	2	%0	2	%0	2	أكثر من 15 سنة خبرة مهنية
المجموع	17	%4	20	%5	23	%3	17	

جدول يمثل تكوين فرق العمل على اساس متغير السن وسنوات الخبرة من خلال ترجمة معطيات الجدول وقراءته تبين أن نسبة العمال الذين تتراوح اعمارهم من 30 الى 35 سنة ذات خبرة مهنية من 5 الى 10 سنوات مرتفعة تقدر بـ 5% ما يعادل 23 تكرر، تليها الفئة الكهولية تتراوح اعمارهم من 41-45 سنة وخبرة مهنية من 11-15 سنة وذلك بنسبة 4% ما يعادل 20 تكرر، وأخيرا تتعادل يفه فئة الشباب مع فئة الشيخوخة ذوي سن أقل من 30 سنة وخبرة مهنية اقل من 5 سنوات وذوي السن 50 سنة بأكثر من 15 سنة مهنية وذلك بنسبة 3% وفق 17 تكرر.

كذلك أثناء القيام بدراسة ميدانية لحظنا هناك تقارب كبير بين فرق العمل وفعالية اتصالية ناتجة عنها تسمى بالجماعات غير الرسمية، التي تعمل باكبر قدر من الحرية تكونت بطريقة تلقائية أفرادها جمعت بينهم صلة قرابة واشتراك عرقي لولائها القبلي (العروشية) فغالبا ما نجد عاملين أو ثلاثة ينوبون مهام بعضهم البعض والآخر يعوض

غياب زميله وذلك في اداء المهام المسندة اليهم، اذن من هنا نستنتج أن:

متغير السن + متغير الخبرة المهنية + الجماعات غير الرسمية = تكوين فرق عمل ناجحة.

ومنه الفرضية التي تنص على ان الفعالية الاتصالية تساهم في زيادة فاعلية فرق العمل
فرضية صحيحة ومحقة.

مناقشة نتائج الفرضية الثالثة: تساهم تكنولوجيا المعلومات في ابداع العاملين

الجدول رقم 30: توزيع المبحوثين حسب إبداع العمال ونسب تقييم استخدام التكنولوجيا
في المؤسسة.

ضعيفة		متوسطة		جيدة		إبداع العمال نسب تقييم استخدام التكنولوجيا في المؤسسة
%0	1	%2	11	%3	13	جيدة
%2	11	%2	11	%2	11	متوسطة
%0	1	%0	1	%0	1	ضعيفة
%2	13	%4	23	%5	25	المجموع

من خلال ترجمة معطيات الجدول رقم 30 تبين ان نسبة إجابة المبحوثين بجيدة بلغت
%5 ب25 تكرار وهذا يعني أن تكنولوجيا المعلومات من بين اهم الوسائل المستخدمة في
ادارة شؤون المؤسسة، بلغت نسبة الاجابة بمتوسطة %4 ما يعادل 23 تكرار لتبلغ نسبة
الاجابة بضعيفة %2 ما قارب 13 تكرار.

كلما كانت نسبة التقييم التكنولوجي جيدة أو عالية زاد ابداع العمال، بحيث تستجيب
المؤسسة للتغيرات الطارئة بأسلوب إبداعي تكنولوجي بحت، ومنه:

توفر الوسائل التكنولوجية + استخدامها بطريقة جيدة = ابداع العمال في المؤسسة.

إذن الفرضية التي تنص على ان التكنولوجيا المعلومات تساهم في ابداع العاملين في
المؤسسة فرضية صحيحة ومحقة.

3- إستنتاج عام:

على ضوء البرهنة على صحة الفرضيات تبين ان الفرضية الاولى تنص على مايلي:
يساهم اتخاذ القرار على تحسين اداء العاملين بالمؤسسة حيث تبين أن اتخاذ القرار يرتكز في منصب اطار وذلك لمهارته في تحديد المشكل، وضع معايير العمل، البحث عن حل مرضي في تحديد المشكل، وضع معايير العمل، البحث عن حل مرضي لجميع الاطراف وبالتالي فالفرضية صحيحة.

الفرضية الثانية تساهم الفعالية الاتصالية في زيادة فاعلية فرق العمل تبين ان فرق العمل تتكون على أساس السن والخبرة والمهنية والجماعات غير الرسمية وبالتالي الفرضية صحيحة.

الفرضية الثالثة تساهم تكنولوجيا المعلومات في ابداع العاملين في المؤسسة تبين لنا أن إبداع العمال يكون على أساس نسب تقييم استخدام التكنولوجيا حيث بلغت نسبة الاجابة بجيدة 5%، وهذا الامصل والجيد للتكنولوجيا زاد ابداع العمال.
اذن الفرضية صحيحة ومحقة.

وهذه الفرضيات انما دلت علي شيء فهي تدل على ابرز المهارات الاستراتيجية في تطوير المنظمة.

خاتمة

خاتمة

من خلال ما تم عرضه في هذه الدراسة "مهارات التفكير الاستراتيجي وتطور المنظمة" يمكن القول أن نجاح أي منظمة وتطورها يكمن في معالجة التغيرات التي تتعرض لها، وذلك بغية تصحيح ما من شأنه التأثير السلبي على السير العادي للعمل، حيث يتسم عالمنا اليوم بالتطورات المتتواصلة والسريعة وعليه فالتكيف مع هذه التطورات تعد من أبرز التحديات التي تواجهها المنظمة.

لقد تبين من خلال بحثنا هذا في جانبه النظري والتطبيقي أن مهارات التفكير الاستراتيجي من أهم العمليات الادارية وأحد مكونات البيئة الداخلية للمنظمة، والتي تؤثر على اداء وسلوك المورد البشري أي أنها من أهم محددات نجاح أو فشل المنظمات، ويأتي ذلك من خلال العديد من العمليات كعملية اتخاذ القرارات السليمة ومشاركة العملاء فيها.

وفي هذا الاطار يبرز دور مهارات التفكير الاستراتيجي كأحد البرامج الادارية في الفكر الاداري، حيث تساعد على استمرارية التطوير لمختلف جوانب العمل الذي يعد ضروريا لنجاح المنظمات في تحقيق أهدافها وهذا ما يتطلب تهيئة مناخ تنظيمي ملائم مع مراعاة الاختلافات والفروق بين الافراد كاعتماد المشاركة في اتخاذ القرارات لتحسين ادائهم ويعزز من ولائهم وانتمائهم اليها.

كما تبين من خلال الجانب النظري لهذا البحث أن المنظمات الناجحة تولي اهتماما بالغا لبرامج التطوير من خلال وضع خطط ومهارات تفكير استراتيجي تسير عليها ووضعها لرؤية مستقبلية لما ستكون عليه.

فيما يتضح لنا من خلال الجانب التطبيقي لهذا البحث ان مؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة ميدان الدراسة تميزت بوجود مهارات تفكير استراتيجي من خلال اشراك العاملين في اتخاذ القرارات والاهتمام بالجوانب الادائية والانسانية، ما يعبر عنه بالرضا عن الجو العام للمؤسسة ونجاح العملية الاتصالية بين المرؤوسين وفرق العمل وبين العمال

بعضهم الذي ادى الى زيادة فاعليتهم ومستواهم الثقافي والفكري والسلوكي، وأيضا تبين لنا مدى مساهمة التكنولوجيا والمعلومات في ابداع العاملين وخلق روح التنافس والابتكار من اجل تطوير المؤسسة حيث لاحظنا من خلال النتائج العامة للدراسة ان مهارات التفكير الاستراتيجي تساهم في تطوير مؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة.

قائمة المصادر والمراجع

I . الكتب:

1. أحمد ماهر: تطوير المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007.
2. أسامة بن صادق، القيادة والتفكير الاستراتيجي، عن مركز الدراسات الاستراتيجية، جامعة الملك عبد العزيز، سلسلة دراسات صادرة 2012.
3. أسامة عبد الله البلعاوي وآخرون، دراسة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والابتكار لدى المدراء في وزارة الصحة في قطاع غزة، 2013.
4. إياد محمد ثامر: القيادة والقرارات الاستراتيجية، عمان، دار المسيرة للطباعة والنشر، 2007.
5. بن سباع صليحة، محاضرات إدارة فرق العمل موجهة لطلبة الماستر أولى تسيير وتنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، 2016.
6. ثناء عبد الكريم، محاضرة بعنوان وظائف المنظمة، وظائف الإدارة، قسم دارة البيئة، 2017.
7. جاسم سلطان، التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن، ط2، أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، المنصورة، 2010.
8. الحسنية وليد ابراهيم، الادارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الاسكندرية، 2009.
9. ريتشارد باسكال: فن الإدارة اليابانية، تر: حسن محمد ياسين، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1986.
10. سعادة جودت أحمد: تدريس مهارات التفكير، رام الله، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2003.
11. سيسرون عبد العزيز: التخطيط الاستراتيجي والابعاد والسياسات، عمان، دار اليازوري للطباعة والنشر، 2006.

12. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
13. عمر عقيليلي وآخرون: وظائف الأعمال، دار زهران، عمان، الأردن، 2001.
14. الغالي ادريس، الإدارة الاستراتيجية-منور منهجي متكامل-، الاردن، دار وائل للنشر، 2007.
15. فريد النجار: مهارات وفنون السلوك التنظيمي الاستراتيجي، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2009، ط1.
16. فهمي سليم الغزوي وآخرون، المدخل الى علم الاجتماع، الاصدار الثاني، دار الشروق، عمان، 2004.
17. ماجد محمد الفرا، مستوى التفكير الاستراتيجي لدى قادة المنظمات الأهلية بغزة، تنمية الرافدين، العدد 95، مجلد 31، فلسطين، 2009.
18. محمد شفيق، البحث العلمي والخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، مصر، المكتب الجامعي الحديث، 1985.
19. محمد طارق، أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار، دار المتنبى، أربد، اليمن، 2002.
20. محمد عبد الغني وحسن هلال، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر الجديدة، دط، 2009.
21. محمد مرعي مرعي، دليل التطوير الإداري، ج1، دار الرياض، دمشق، 1999.
22. محمود سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2003.
23. معصومة المبارك، القيادة والتفكير الاستراتيجي، الطريق الى المستقبل، ورقة عمل مقدمة للقاء الاداري الرابع للجمعية السعودية.

24. مهدي حسين زويلف، علي محمد العضايلة، إدارة المنظمة نظريات وسلوك، دار مجدلاوي، عمان، الأردن.
25. نائل عبد الحفيظ العوالمه، تطور المنظمات "المفاهيم والهياكل والأساليب، دار أهداف، عمان، الأردن، 2001.
26. واعد واصف، مدخل التفكير والقرارات الاستراتيجية، دمشق، الحكمة للطباعة والنشر، 1998.
27. وحدة محمد علي المؤيد، مهارات التفكير الاستراتيجي للقيادات في المؤسسات التربوية، قسم الادارة وأصول التربية، جامعة أب، الجمهورية اليمنية.
28. وليد مرغني، مفيدة يحياوي، مساهمة التفكير الاستراتيجي في تعزيز فعالية مراقبة التسيير.

II- الكتب المترجمة:

29. جيرالد جريند برج وآخرون، إدارة السلوك في المنظمات، تر: رفاعي محمد رفاعي اسماعيل بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004.

III- الاطروحات والمذكرات:

30. سعادة جودت أحمد: تدريس مهارات التفكير، رام الله، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2003.
31. عبد الكريم ياسين أسود الفارس العزاوي، اثر التفكير الاستراتيجي والايدياع التنظيمي على عوامل جذب السياحة في محافظة ديالى، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، العراق، 2013
32. رائد سلمان فاضل، العقل الاستراتيجي للقيادات الادارية وأثره في إدارة الابداع، رسالة ماجستر، الجامعة المستنصرية، 2007.

33. نور الدين تاوريرت: قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي, اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه, قسم علم نفس العمل والتنظيم, كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية, جامعة منتوري, قسنطينة, 2005.
34. بن علي عبد الوهاب, مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم, دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج, شهادة ماجستير في علم النفس, وهران, 2015.
35. حويشي نصر الدين, مهارات التفكير الاستراتيجي للمدراء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية, جامعة العربي بن مهيدي, ام لبواقي.
36. زايد خوام محمود: المهارات القيادية وتأثيرها في التخطيط الاستراتيجي, رسالة ماجستير, مجلة العلوم الاقتصادية والادارية, جامعة بغداد.
37. نهال شفيق العشبي, أثر التفكير الاستراتيجي على أداة الادارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل, رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير, إدارة الأعمال, غزة, 2013.
38. بن علي عبد الوهاب, مشروع التغيير وعلاقة بتحقيق فعالية التنظيم, ماجستير في علم النفس, وهران, 2015.
39. بوعرارة صارة, تطور الهياكل التنظيمية وعلاقتها بالحوكمة, درجة ماستر تخصص حوكمة المؤسسات, سعيدة, 2013.
40. صبرينة رماش, الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية, اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه, تنمية وتسيير الموارد البشرية, قسنطينة, 2008.
41. سحانين الميلود, مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة, دراسة حالة الجزائر, اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه, تخصص: إدارة أعمال, جامعة الجيلالي الياابس, سيدي بلعباس, 2016.

III- المجالات:

42. عادل مرحوش، صالح طارق، تشخيص أنماط التفكير الاستراتيجي لدى إدارة العليا والوظيفة لدى عينة من الشركات المساهمة الخاصة ، العراق، المجلة العربية للإدارة، العدد01، المجلد 21، 2001.

43. سعيد بن صالح المربع، معوقات التفكير الاستراتيجي، مجلة الامن والحياة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية صحيفة الكترونية ، الرياض، العدد 400، أغسطس 2015، ص 73، صحيفة الكترونية على المواقع:

44. قلش عبد الله، اتجاهات حديثة في الفكر الاداري، مجلة علوم انسانية، العدد 35، 2007.

45. مراد زايد صبرينة ترغني، الفكر الاستراتيجي من نموذج Swot الى نماذج جديدة للتفكير، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد5، 2014.

46. مزهود عبد المالك، الأداء بين الكفاءة والفاعلية، مفهوم وتقييم مجلة العلوم الانسانية ، جامعة بسكرة، الجزائر، نوفمبر.

47.

IV- المواقع الالكترونية:

48. Epository.nauss.edu.sa

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم اجتماع



تخصص : تنظيم وعمل

استمارة استبيان حول

مهارات التفكير الاستراتيجي وتطوير المنظمة

دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة -

تحت اشراف الأستاذة:

لعموري أسماء

من اعداد الطالبة:

-فتني فيروز

- ربوش العارفة

نقدم لكم هذا الاستبيان ونرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيه بكل موضوعية ، وهذا دون ذكر أسمائكم علما أن إجاباتكم لن تستخدم الا لغرض علمي ، كما أنها ستساهم في تطوير البحث العلمي في بلادنا .

نشكركم مسبقا على تعاونكم لإنجاز هذه الدراسة .

السنة الجامعية 2019/ 2020

المحور الاول: البيانات الولية

ضع علامة (X) أمام الاجابة الصحيحة

- 1-النوع: نكر أنثى
- 2-العمر: أقل من 30 سنة من 30 الى 35 سنة
- من 36 - 40 سنة من 41 سنة الى 45 سنة
- 46 - 50 سنة

3-الحالة الاجتماعية:

- أعزب (ة) متزوج (ة) مطلق (ة) أرمل (ة)

4- المستوى التعليمي:

- متوسط جامعي
- ثانوي أخرى

5- المنصب المشغول:

- عون تنفيذ
- إطار
- إطار سامي

6- سنوات الخبرة:

- أقل من 5 سنوات من 5 سنوات الى 10 سنوات
- من 11 إلى 15 سنة 15 سنة فأكثر

المحور الثاني: يساهم إتخاذ القرار في تحسين أداء العاملين في المؤسسة.

1-كيف يتم حل المشاكل في مؤسستكم؟ هل عن طريق:

- إشراككم في إتخاذ القرار

- تحفيزكم لزيادة الأداء

2-حسب رأيكم هل المؤسسة تأخذ برأيكم؟

نعم لا

3-هل الإستفادة من دورات تدريبية تزيد من تحسين أدائك في العمل؟

نعم لا

4-هل صدور قرارات جديدة أو تغييرها من طرف الإدارة تتناسب مع ظروف العمل لديكم؟

نعم لا أحيانا

5-هل يتم إشراككم في إتخاذ القرار

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم هل صنع القرار:

- يرفع من روحكم المعنوية

- يحسبكم بانتمائكم للمؤسسة

- يزيد من ولائكم لتلك المؤسسة

6-هل صدور قرارات جديدة تؤثر على أدائكم؟

نعم لا

المحور الثالث: تساهم الفعالية الاتصالية في زيادة فاعلية فرق العمل بالمؤسسة

1- كيف يتم تداول المعلومة بينكم؟

- عن طريق الكتابة
- عن طريق الشفوي
- عن طريق وسائل الاتصال

2- على أي أساس يتم تكوين فرق العمل في المؤسسة

- المستوى المهني
- الكفاءة

3- العمل في فرق أسلوب من أساليب إنجاز العمل داخل المؤسسة

- نعم لا

4- كيف تصلك المعلومة المتعلقة بعملك عادة عن طريق

- زميل
- مشرف

5- هل هناك نزاعات بينكم وبين فرق العمل في المؤسسة

- نعم لا

* إذا كانت الإجابة بنعم، ما هي الطريقة المتبعة لحل النزاع:

- الاجتماعات
- تدخل المسؤول
- اشراك العمال في حل النزاع

6- هل المعلومات التي تصلك واضحة؟

- نعم لا

المحور الرابع: تساهم التكنولوجيا في ابداع العاملين في المؤسسة.

1- هل تستخدمون التكنولوجيا في مؤسستكم؟

نعم لا

2- ماهي نوعية الوسائل التكنولوجية الخاصة بمؤسستكم

قديمة حديثة

3- وجود وسائل مراقبة تتحكم في تحسينكم لمكستوى عملكم

نعم لا ربما أحيانا

4- ماهي نسبة تقييم العمال لاستخدام التكنولوجيا في مؤسستكم

ضعيفة متوسط جيدة

5- هل ترى أن تطوير الآلات والوسائل المستخدمة يوفر لك الجهد والوقت؟

نعم لا

6- هل ترى أن استخدام التكنولوجيا المتطورة بالمؤسسة يزيد من ابداع العاملين؟

نعم لا

الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى معرفة أهمية مهارات التفكير الاستراتيجي ودورها في تطوير مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة-، حيث شملت العينة عملية المسح الاجتماعي الشامل، حيث قمنا بتوزيع 35 إستمارة إستبيان عليهم عبر زيارات ميدانية، وإستخدمنا منهج المسح الاجتماعي الذي يعد من أشهر مناهج البحث وأكثرها استخداما في الدراسات، أما الأدوات المستعملة فهي متسقة مع طبيعة الموضوع، استخدمنا الوثائق الرسمية والتي تعتبر مكملة للأدوات المستخدمة وقد ساعدتنا في توضيح الهيكل التنظيمي لإتصالات الجزائر، وأيضا الملاحظة التي هي من اهم أدوات ووسائل جمع البيانات والمعلومات والاستمارة والاستبيان وقد ساعدتنا في جمع البيانات الخاصة ببحثنا قصد تحليلها، واعتمدنا عليها كأداة أساسية لجمع الحقائق والمعلومات.

وتوصلنا في الاخير الى:

- يساهم اتخاذ القرار في تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- تساهم الفعالية الاتصالية في زيادة فاعلية فرق العمل.
- تساهم تكنولوجيا المعلومات في ايداع العاملين.

Résumé :

Cette étude vise à connaître l'importance des compétences de réflexion stratégique et leur rôle dans le développement d'Algérie Télécom - Tebessa - où l'échantillon comprenait le processus d'enquête sociale complet, où nous leur avons distribué 35 formulaires de questionnaire lors de visites sur le terrain, et nous avons utilisé la méthode d'enquête sociale, qui est l'une des méthodes de recherche les plus populaires et utilisées. Dans les études, quant aux outils utilisés, ils sont cohérents avec la nature du sujet. Nous avons utilisé des documents officiels complémentaires aux outils utilisés et nous ont aidés à clarifier la structure organisationnelle d'Algérie Télécom, ainsi que l'observation qui est l'un des outils et moyens les plus importants pour collecter des données, des informations, des formulaires et des questionnaires, et cela nous a permis de collecter intentionnellement des données sur nos recherches. Analysez-le et nous nous en sommes servis comme outil de base pour recueillir des faits et des informations.

Au final, nous avons atteint:

- La prise de décision contribue à améliorer la performance des salariés d'Algérie Télécom.
- L'efficacité de la communication contribue à accroître l'efficacité des équipes de travail.
- La technologie de l'information contribue au dépôt des employés