

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

بغنوان:

دور استراتيجيات التنظيم في تحقيق الفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية على عمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي

إعداد الطالب:

لخضر رضواني

نوقشت المذكرة علنا يوم:

2024/06/08

أمام اللجنة المناقشة المكونة من السادة:

الصفة	الجامعة	اللجنة الرتبة
مشرفا	جامعة الشهيد حمه لخضر	د/ مرابط شوقي
رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر	د/ الذهبي ابراهيم
ممتحنا	جامعة الشهيد حمه لخضر	د/ بالنور سلمى

الموسم الجامعي: 2024/2023





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -

كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية

قسم: العلوم الاجتماعية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

بعنوان:

دور استراتيجيات التنظيم في تحقيق الفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية على عمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي

تحت إشراف:

د/ شوقي مرابط

من إعداد:

لخضر رضواني

نوقشت المذكرة علنا يوم:

2024/06/08

أمام اللجنة المناقشة المكونة من السادة:

الصفة	الجامعة	اللجنة الرتبة
مشرفا	جامعة الشهيد حمه لخضر	د/ مرابط شوقي
رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر	د/ الذهبي ابراهيم
ممتحنا	جامعة الشهيد حمه لخضر	د/ بالنور سلمى

الموسم الجامعي: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# إهداء

بسم الله الرحمان الرحيم

نهدي هذا العمل المتواضع الى " أمي " و " أبي "

و الى اخوتي و كل من علمني حرفا في طيلة مسيرتي التعليمية..

# شكر و تقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

و الحمد لله الذي اعاننا و وفقنا في اتمام هذا البحث

و بداية نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أستاذي العزيز الدكتور "شوقي مرابط"

و نشكر كل من مد يد المساعدة لنا و ساهم في تجاوز العقبات و الصعوبات

و أعتنم الفرصة لأعبر عن امتناني لجميع معلمي و أساتذتي..

## ■ ملخص البحث:

يعنوان بحثنا بـ "دور استراتيجيات التنظيم في تحقيق الفعالية التنظيمية" عمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر.

و قد انطلق المسار البحثي من التساؤل الرئيسي التالي: كيف تساهم استراتيجيات التنظيم في تحقيق الفعالية التنظيمية؟. وينطوي تحته تساؤلين فرعيين:

- هل يساهم التعلم التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية؟.
- هل يساهم التغيير التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية؟.

يهدف البحث الى معرفة و توضح دور استراتيجيات التنظيم في تحقيق الفعالية التنظيمية، و الوقوف على كيفية تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال دور استراتيجيات التنظيم ، وكشف و فحص المتغيرات المساهمة في تحقيق الفعالية التنظيمية. وللإجابة على هذه التساؤلات اتبعنا مجموعة من الإجراءات المنهجية المتمثلة في المنهج الوصفي و الاستمارة كأداة لجمع البيانات ، كما قدرت مفردات العينة الى 31 وحدة ، و باعتماد على العينة الطبقية التناسبية.

كما توصل البحث أن كل من التعلم التنظيمي و التغيير التنظيمي يساهمان في تحقيق الفعالية التنظيمية ، من أبرز الاستنتاجات و اضافات البحث أن لمتغير المرونة التنظيمية علاقة كبيرة في تحقيق الفعالية التنظيمية ، ولأصحاب الخبرة العملية تأثير ايجابيا على ماهية العمل و التنظيم و نجاح المؤسسة ، واندماج العامل مع التنظيم الرسمي أثر في تجسيد التنظيم المتعلم و بناء مؤسسة متعلمة و مقاومة التغيير التنظيمي و احداثه.

**الكلمات المفتاحية:** استراتيجيات التنظيم ، التعلم التنظيمي ، التغيير التنظيمي ، الفعالية التنظيمية.

▪ **Research summary:**

The title of the research is “The Role of Organizational Strategies in Achieving Organizational Effectiveness” by the workers of the Operational Directorate of Algeria Telecom.

The research path started from the following main question: How do organizational strategies contribute to achieving organizational effectiveness? It includes two sub-questions:

- Does organizational learning contribute to achieving organizational effectiveness?
- Does organizational change contribute to achieving organizational effectiveness?

The research aims to know and clarify the role of organization strategies in achieving organizational effectiveness and to determine how to achieve organizational effectiveness through the role of organization strategies. Revealing and examining variables that contribute to achieving organizational effectiveness. To answer these questions, we followed a set of methodological procedures represented by the descriptive approach and the questionnaire as a tool for collecting data. The sample size was also estimated at 31 units, based on proportional stratified sampling.

The research also found that both learning and organizational change contribute to achieving organizational effectiveness. One of the most prominent conclusions and additions of the research is that the organizational flexibility variable has a significant relationship in achieving organizational effectiveness. Those with practical experience have a positive impact on the nature of work, organization, and the success of the organization. The integration of the worker with The formal organization has had an impact on embodying the educated organization and building an educated institution

. **Keywords:** organization strategies, organizational learning, organizational change, organizational effectiveness.

## فهرس المحتويات

ملخص البحث:

2	المقدمة
2	1. التوطئة:
3	2. الاشكالية:
3	3. التساؤلات الفرعية:
4	4. أسباب اختيار الموضوع:
4	5. أهداف البحث و أهميته:
5	6. حدود البحث:
5	7. منهج البحث:
7	8. هيكله البحث:
10	الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية
10	المبحث الأول : الأدبيات النظرية.
10	- مفاهيم الاجرائية:
11	المبحث الثاني: العلاقة بين متغيرات البحث
12	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية.
12	- الدراسات السابقة:
16	- المقاربة السوسولوجية:

20	..... الفصل الثاني: الأدبيات الميدانية.
20	..... 1.المبحث الأول: الطريقة و الأدوات.
20	..... - مجتمع و عينة الدراسة:
21	..... - تحديد متغيرات الدراسة و طرق قياسها:
21	..... - أدوات جمع البيانات:
22	..... الأدوات و الأساليب الاحصائية المستخدمة:
23	..... 2.المبحث الثاني: النتائج و المناقشة.
23	..... - عرض النتائج و تحليلها.
49	..... - مناقشة نتائج البحث في ضوء الدراسات السابقة.
50	..... الاستنتاجات و الحلول
50	..... - الاستنتاجات
51	..... - الحلول:
55	..... خاتمة
57	..... قائمة المراجع
58	..... الملاحق

## قائمة الجداول

- الجدول رقم 01 : يوضح توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة.....23
- الجدول رقم 02: يوضح استنطاق المبحوثين على مؤشر هل تجبرك وظيفتك على التعلم باستمرار؟.....24
- الجدول رقم 03: يوضح استنطاق المبحوثين على مؤشر هل تستفيد من خبرة زملائك في أداء وظيفتك؟.....25
- الجدول رقم 04: يوضح استنطاق المبحوثين على مؤشر هل تتعاون مع زملائك في تنمية قدراتك الوظيفية؟..26
- الجدول رقم 05: يوضح استنطاق المبحوثين على مؤشر هل تساهم في انجاز مهامك الوظيفية بالمشاركة مع زملائك؟.....27
- الجدول رقم 06: يوضح استنطاق المبحوثين على مؤشر هل تشارك في برامج تكوينية خارج مجال عملك؟.....28
- الجدول رقم 07: يوضح استنطاق المبحوثين على مؤشر هل تساهم في تزويد قدراتك و مهارتك المهنية باستمرار؟.....29
- الجدول رقم 08: يوضح استنطاق المبحوثين على مؤشر هل تتيح لك الفرصة في التفكير في أساليب عمل مختلفة؟.....30
- الجدول رقم 09: يوضح استنطاق المبحوثين على مؤشر هل تتيح لك الفرصة لتجريب أفكار جديدة أثناء أداء مهامك الوظيفية؟.....31
- الجدول رقم 10: يوضح استنطاق المبحوثين على مؤشر هل تساهم طبيعة وظيفتك من توظيف خبراتك المكتسبة؟.....32
- الجدول رقم 11: يوضح استنطاق المبحوثين على مؤشر هل تساهم الإدارة في تشجيعك على اضافة إبداعاتك و مهاراتك؟.....33
- الجدول رقم 12: يوضح استنطاق المبحوثين على مؤشر هل تساهم الإدارة في استقطاب أشخاص الذين يمتلكون المعرفة في مجال العمل؟.....34
- الجدول رقم 13: يوضح استنطاق المبحوثين على مؤشر هل يساهم النمط القيادي للمسؤولين على مواجهة تحدي المشاكل العمل بنفسك؟.....35
- الجدول رقم 14: يوضح استنطاق المبحوثين على مؤشر على أي أساس تتم الترقية في مؤسستك؟.....36

- الجدول رقم 15: يوضح استنطاق المبحوثين على مؤشر هل تساهم اعادة تصميم الوظائف بتحقيق الاثر الوظيفي؟.....37
- الجدول رقم 16: يوضح استنطاق المبحوثين على مؤشر هل تهتم الادارة بمواكبة التغيرات التكنولوجية باستمرار؟.....38
- الجدول رقم 17: يوضح استنطاق المبحوثين على مؤشر هل تسعى الادارة لتغيير الاجهزة المستخدمة لمواكبة تغيرات العمل؟.....39
- الجدول رقم 18: يوضح استنطاق المبحوثين على مؤشر هل تقوم الادارة باشتراك العمال في اختيار الآلات المناسبة ثم تقوم بإدخالها؟.....40
- الجدول رقم 19: يوضح استنطاق المبحوثين على مؤشر هل تعمل الادارة على استحداث أقسام و وظائف جديدة ؟.....41
- الجدول رقم 20: يوضح استنطاق المبحوثين على مؤشر هل تعمل الادارة على تطوير الهيكل التنظيمي وفق متطلبات العمل؟.....42
- الجدول رقم 21: يوضح استنطاق المبحوثين على مؤشر هل تقوم الادارة بتغيير أساليب تقديم الخدمات للموظفين بالتوجه نحو استخدام التكنولوجيا الحديثة؟.....43
- الجدول رقم 22: يوضح استنطاق المبحوثين على مؤشر هل تعمل الادارة على التغيير المستمر لاستراتيجيتها الكلية ؟.....44
- الجدول رقم 23: يوضح استنطاق المبحوثين على مؤشر هل تعمل الادارة على احداث التغيرات المطلوبة دون مشاركة العاملين ؟.....45
- الجدول رقم 24: يوضح استنطاق المبحوثين على مؤشر هل حالة عدم استيعاب التغيير و صعوبة تنفيذه ، ما هو موقف الادارة ؟.....46
- الجدول رقم 25: يوضح استنطاق المبحوثين على مؤشر هل ترى التغيير التنظيمي ضروري لتحسين الأداء و تحقيق الأهداف العامة؟.....47
- الجدول رقم 26: يوضح استنطاق المبحوثين على مؤشر هل ترى في حالة احداث التغيير التنظيمي ، هل يساهم التغيير في حل المشاكل العمال و التنظيم و التسير؟.....48

مقدمة

## المقدمة

## 1. التوطئة:

شهدت المؤسسة في ظل التغيرات و التطورات الكبيرة في المجالات الاجتماعية و الاقتصادية تحولات كبرى، أفرزت من خلالها ظاهرة ديناميكية داخل المؤسسة و بنيتها ، و التي أفرزت جانب حتمي من التغير من جهة ، ومن جهة اخرى جانب طوعي يعبر على رغبة القيادات الاستراتيجية في إدامة نجاح المؤسسة و استمراريتها في التغيير والتطوير. وهذا ما فرض على القيادات اضافة استراتيجيات تنظيمية تواكب فاعليتها و تحقيق أهدافها كإدارة التغيير و المؤسسة المتعلمة.

تعتبر إدارة التغيير من احدى استراتيجيات التنظيم التي من خلال تحسن قدرات المؤسسة على مواجهة المشاكل و تحقق أهدافها المنشودة، فيكون من الضروري أن تضع عمليات لإحداث التغيير التنظيمي داخل الهيكل الواحد، و يصبح التغيير التنظيمي متجسدا في استقلالية التنظيم وسيرورته. إن تسليط الضوء على جوهر التغيير التنظيمي سواء من جانب نتائجه أو أسبابه، كان نتيجة قوى قهرية خارجية على المؤسسة كالمنافسة وصورتها لدى مستخدميها و أيضا تكنولوجيا الجديدة ، كلها شملت في الزام تغيير على مستوى ممارسات العاملين و التنظيم ، فيستهدف التغيير التنظيمي من خلال ذلك الى تعديل التركيبة التنظيمية تجنباً لمصير الخسائر و التخلف.

كما تعتبر المؤسسة المتعلمة احدى الاستراتيجيات التنظيم في تحقيق النتائج المرغوبة باعتبارها جوهر القوى الجماعية وأداة لتحقيق الاهداف و الطموحات الجماعية ، وذلك من خلال تكثف جميع الفاعلين بشكل مستقل أو متعاون على تطوير و تنمية القدرات الجماعية و التنظيمية لضمان النمو و التكيف داخل المؤسسة. كما تعتبر المؤسسة المتعلمة ماهرة في إدارة المعرفة من حيث تكوين المعرفة و الحصول عليها و نقلها ، وماهرة أيضا في تكييف سلوكها لمتطلبات التكنولوجيا الجديدة. فتركز المؤسسة المتعلمة اهتمامها في البنية التعليمية ، فيكون التعلم التنظيمي عنصرا أساسيا في بنائها. فينصب التعلم التنظيمي كاستراتيجية و رؤية مستقبلية فعالة ، و هو الذي يكون قادرا على

تطوير القدرات الذاتي و الجماعية المؤهلة ومن خلاله يتم البلوغ بما يسمى بالتنظيم المتعلم ، وهذا ما يفرض على القيادات الاستراتيجية و الفاعلين في الانغماس في ابعاد ظاهرة التعلم داخل المؤسسة. و يتم وضع التعلم التنظيمي كعملية استراتيجية أساسية و وسيلة رئيسية لتحقيق الأداء و الهدف المطلوب.

إن من المهم أن تقوم جميع المؤسسات بتبني استراتيجيات تنظيمية التي تحدد بنيتها و توفر منطقا لخططها الاستراتيجية في محيط أو بيئة متقلبة و كثيرة التغير الذي يسودها ، فإنه من الضروري أن توضع استراتيجية لتنظيم تكون الغاية منها تحقيق أكبر قدر من فاعلية و تحقق الأهداف المنشودة للمؤسسة.

## 2. الإشكالية:

- كيف تساهم استراتيجيات التنظيم في تحقيق الفعالية التنظيمية؟.

## 3. التساؤلات الفرعية:

- هل يساهم التغيير التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية ؟ .
- هل يساهم التعلم التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية ؟ .

#### 4. أسباب اختيار الموضوع:

- إن الانحدار لأي موضوع و دراسته يحتوي على أسباب عديدة ، و التي لها صلة وطيدة بالباحث وموضوعه، و هذا ما يجعل الباحث عرضة لتحمل العقبات و الصعوبات الدراسة و اعدا بإنجاز مشروعه. و من بين أسباب اختيار الموضوع منها:
- الاهتمام بالموضوع و رغبة في الاطلاع عليه.
  - محاولة التعرف على واقع الاستراتيجيات التنظيمية التي تناولها البحث.
  - الفضول العلمي و فحص مدى مساهمة كل من التعلم و التغيير التنظيمي في تحقيق فعالية المؤسسة.

#### 5. أهداف البحث و أهميته:

- من بين أهم أهداف بحثنا في ما يلي:
- توضيح دور استراتيجيات التنظيم في تحقيق الفعالية التنظيمية.
- الاجابة على التساؤلات الفرعية الموجودة في الاشكالية.
- الوقوف على كيفية تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال دور استراتيجيات التنظيم .
- فحص و كشف مساهمات أبعاد البحث كل من التعلم التنظيمي و التغيير التنظيمي داخل المؤسسة.
- تكمن أهمية البحث في فحص مشكلة في المؤسسة و التي تسهم في توضيح استراتيجية محدد للفئة المستهدفة ، و كيفية تحقيق الفعالية التنظيمية ، و هذا ما يلزم اجراء بحث و الاستفادة بما يخرج به البحث من نتائج و آثاره الايجابية.

## 6. حدود البحث:

- الحدود المكانية: تم اختيار مديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي و قد تم اختيارها لأسباب تتعلق بطبيعة متغيرات وأبعاد الدراسة الحالية.
- الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة في السنة الجامعية 2024/2023 في الفترة الممتدة من شهر فيفري الى ماي.

## 7. منهج البحث:

يعتبر المنهج عماد المعرفة العلمية و ركنا أساسيا في البحوث العلمية ، و يعتبر النافذة التي يتم من خلالها معالجة الاشكالية و التي تكمن في الاجابة على التساؤلات التي طرحت ، و لا يمكن الاجابة عنها دون معرفة المنهج المناسب لها. فالمنهج بشكل عام هو الطريقة التي يسلكها مسار البحث للإجابة على الأسئلة التي تثيرها مشكلة البحث.

يعني المنهج مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم . إنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة.

[عمار بوحوش ، 2007، ص 99]

يشير مسار البحث أن "المنهج الوصفي" الأكثر ملاءمة لمعالجة أبعاد البحث ،الذي يتم من خلاله التحليل و التفسير العلمي المنظم لوصف البيانات عن طريق جمع البيانات معينة عن المشكلة ثم تحليلها.

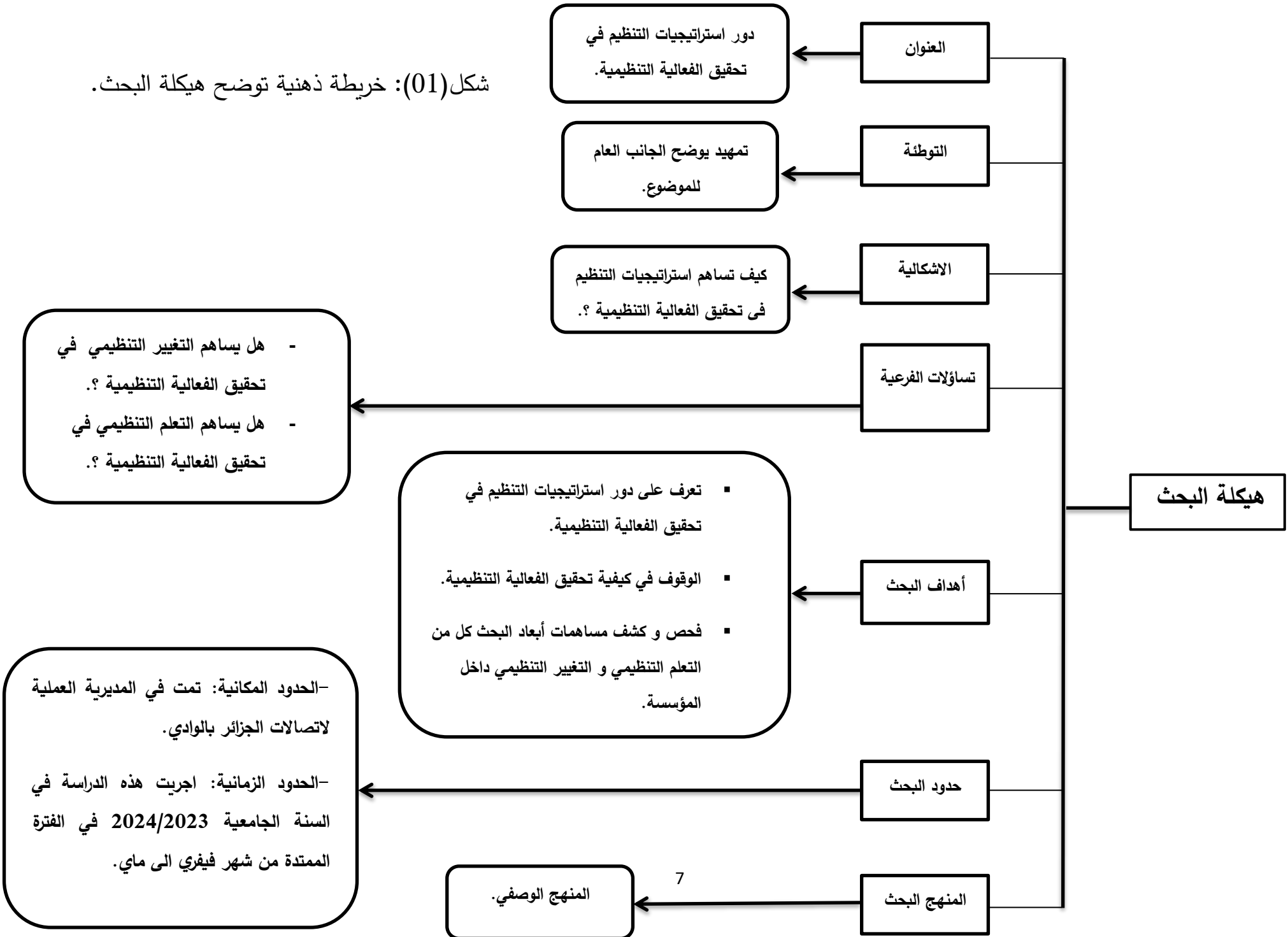
و يعرف المنهج الوصفي " بأنه جمع أوصاف و معلومات دقيقة عن الظاهرة المدروسة كما توجد فعلا في الواقع".

[د.نادية سعيد عيشور ، 2017 ، ص 216]

و من بين أسباب و مبررات اتباع المنهج الوصفي هو الوصول الى الأهداف المرسومة ، و لأن موضوع البحث يحث الى ما يلي:

- جمع معلومات حقيقية لظاهرة موجودة فعلا في المجتمع معين.
- تحديد المشاكل الموجودة.
- ايجاد أدوار بعض الظواهر التنظيمية داخل المؤسسة.

شكل(01): خريطة ذهنية توضح هيكله البحث.



العنوان

دور استراتيجيات التنظيم في تحقيق الفعالية التنظيمية.

التوطئه

تمهيد يوضح الجانب العام للموضوع.

الاشكالية

كيف تساهم استراتيجيات التنظيم في تحقيق الفعالية التنظيمية؟.

تساؤلات الفرعية

- هل يساهم التغيير التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية؟.  
- هل يساهم التعلم التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية؟.

أهداف البحث

تعرّف على دور استراتيجيات التنظيم في تحقيق الفعالية التنظيمية.  
الوقوف في كيفية تحقيق الفعالية التنظيمية.  
فحص و كشف مساهمات أبعاد البحث كل من التعلم التنظيمي و التغيير التنظيمي داخل المؤسسة.

حدود البحث

-الحدود المكانية: تمت في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.  
-الحدود الزمانية: اجريت هذه الدراسة في السنة الجامعية 2024/2023 في الفترة الممتدة من شهر فيفري الى ماي.

المنهج البحث

المنهج الوصفي.

# الفصل الأول

الأدبيات النظرية و التطبيقية

## ❖ تمهيد:

يوضح هذا الفصل نظرة شاملة لأدبيات النظرية و التطبيقية للبحث ، ويوضح من خلاله فهما عميقا للموضوع المدروس ، و يتم فيه فهم لأبعاد البحث نظريا و يعطى فيه مثال واقعي لأبعاد البحث تطبيقيا و ميدانيا.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية.

### المبحث الأول : الأدبيات النظرية.

#### - مفاهيم الاجرائية:

يستخدم الباحثون الاجتماعيون في كل البحوث ميدانية مفاهيم رئيسية تنفرد عن البحوث الاخرى. يعبر الباحث فيها على وصف تفصيلي و محددًا مكونات مفاهيم البحث و التي تكون بتعريفها اجرائيا بمقصد مرتبط مباشرة بالواقع الفعلي، فتكون التعاريف الاجرائية حلقة وصل بين ماهو نظري و الواقع، و معطيا الباحث فيه طبعا شخصيا يتماشى مع طبيعة موضوعه معبرا في ذلك ماذا يقصد به من وراء استعماله للمفهوم . ومن خلاله يحتم علينا أن نبين إجرائيا بعض المفاهيم الرئيسية بتعاريف إجرائية:

#### - استراتيجية:

هي رؤية نظرية أو خطة تطبيقية تحدد أهداف المؤسسة و كيفية تحقيقها.

#### - التنظيم:

هو عمل منسق و واعي و منهجي من أفراد يشتركون في أعمال معقدة داخل المؤسسة.

#### - استراتيجيات التنظيم:

هي مجموعة من العمليات و الأساليب و الخطط التي تستخدم لتحسين بنية المؤسسة و تطويرها.

#### - التغيير التنظيمي:

هو إدراج أفكار و أساليب تُستخدم لتحويل التركيبة التنظيمية و تطويرها.

- **التعلم التنظيمي:**

هو تلقين معرفة أو اكتساب عملية جديدة على مستوى سيرورة أفعال الفاعلين داخل المؤسسة أو خارجها، و يكون مقصود و غير مقصود بين الفاعلين، وتسعى المؤسسات لبلوغه لتحسين القدرات التنظيمية و رفع الكفاءات الفاعلين.

- **الفعالية التنظيمية:**

هي القدرة على تحقيق أهداف محددة من خلال استراتيجيات تنظيمية معينة.

- **المؤسسة الاقتصادية:**

هي وحدة اجتماعية منظمة تهدف إلى تحقيق أهداف اقتصادية، من خلال ممارسة أنشطة اقتصادية تنتج سلعا أو خدمات تلبي احتياجات الأفراد والمجتمع.

▪ **المبحث الثاني: العلاقة بين متغيرات البحث. [ استراتيجيات التنظيم ، الفعالية التنظيمية ]**

أن توفير منطقا تنفيذي لتحقيق الخطط و بلوغ الأهداف والاحتياجات المطلوبة ، يفرض مسايرة شؤون المؤسسة ضمن ما هو مستهدف بالاستراتيجيات اللازمة . و إن من المهم أن تقوم به جميع المؤسسات بتبني مجموعة من استراتيجيات لتحقيق من خلالها الأداء المطلوب . كما تعد الاستراتيجيات التنظيم ركزة أساسية لتحقيق الاهداف المنشودة للمؤسسة ، و كما تعد وضع الاستراتيجيات تنظيمية و اجراءها و انجازها على الوجه المأمول للمؤسسة صورة على تحقيق فعالية التنظيمية. و بالتالي فإن مساهمات استراتيجيات التنظيم مرتبطة بعمليات تنظيمية عديدة ، فسوف نسلط في هذا البحث على كيفية تحقيق فعالية التنظيمية كمساهمة لتفعيل احدى استراتيجيات التنظيم المتعددة كالتعلم التنظيمي و التغيير التنظيمي.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية.

- الدراسات السابقة:

1. الدراسة الاولى:

دور التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الاقتصادي و الاجتماعي و البيئي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

- عرض الدراسة السابقة:

دور التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الاقتصادي و الاجتماعي و البيئي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية {دراسة حالة مؤسسة كوندور} للباحثة تواتي منال في السنة الجامعية 2023/2022 م ، و هي مذكرة لنيل شهادة الماستر منشورة تهدف الى التعرف على دور التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الاقتصادي و الاجتماعي و البيئي للمؤسسة الاقتصادية في مؤسسة كوندور .

و قد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، كما اعتمدت في الوصول الى معلومات عن طريق الاستمارة ، و كان الاعتماد الاحصائي لتحديد مفردات العينة و التي شملت 30 عامل.

- و من أهم نتائج الدراسة:

✓ أن المؤسسة الاقتصادية محل دراسة لتطبق مفاهيم التعلم التنظيمي.

✓ اعتماد المؤسسة على المصادر الداخلية لتعلم التنظيمي ، أما المصادر الخارجية لا تعتمد

عليها اطلاقا.

- التعليق:

ان التقاطع هذه الدراسة مع مسارنا البحثي هو جوهر موضوع التعلم التنظيمي ، بينما الاختلاف في الواقعي الفعلي و الذي نستهدف فيه خلاف هذه الدراسة و فجوتها و هي كشف و فحص التعلم التنظيمي كاستراتيجية لتنظيم الإداري في تحقيق الفعالية التنظيمية.

## 2. الدراسة الثانية:

التغيير التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الجزائرية.

## ▪ عرض الدراسة:

التغيير التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الجزائرية {دراسة ميدانية بالمدرسة التقنية سونلغاز بالبلدية} للباحثة سليمة علي بن يحي في السنة الجامعية 2015 / 2016م و هي أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة منشورة تهدف محاولة الوصول إلى حقائق واقعية تتعلق بالتغيير التنظيمي و أثره في تحسين الأداء للعاملين في المؤسسة الجزائرية ، و محاولة العمل على معرفة ما حققه التغيير التنظيمي من ناحية تسيير المؤسسة و الثقافة التي أتى بها وانعكاساتها على أداء العاملين من ناحية أخرى ومدى تقبلهم هذا التغيير .

قد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، و كما استخدمت في الطرق العلمية لجمع المعلومات أداة المقابلة الموجهة و الاستمارة ، و كما استخدمت الحصر الشامل و تم مسح جميع عناصر المجتمع الدراسة و التي شملت 150 مفردة.

## ▪ ومن أهم نتائج الدراسة:

✓ عدم رضا العمال عن التغيير الذي حدث داخل المؤسسة و حسب دراستهم هذا راجع إلى عدم اهتمام القائد بانشغالاتهم وأفكارهم قصد تحقيق مصالحهم.

✓ نقص الكفاءة في التسيير هذا راجع إلى عدم وجود مسيرين أكفاء قادرين على تسيير المدرسة كما ينبغي.

▪ التعليق: ان التقاطع هذه الدراسة مع مسارنا البحثي هو جوهر موضوع التغيير التنظيمي ، بينما الاختلاف في الواقعي الفعلي والذي نستهدف فيه خلاف هذه الدراسة و فجوتها و هي كشف و فحص التغيير التنظيمي كاستراتيجية لتنظيم الإداري في تحقيق الفعالية التنظيمية.

### 3. الدراسة الثالثة:

دور التعلم التنظيمي في تعزيز الثبات الاستراتيجي.

#### ▪ عرض الدراسة:

دور التعلم التنظيمي في تعزيز الثبات الاستراتيجي دراسة استطلاعية في مديرية العامة لتربية محافظة النجف الاشرف ، للباحث علي فالح جبر السيلوي و أ.م.د محمد ثابت الكرعاوي ، تهدف الى معرفة أبعاد التعلم التنظيمي في مديرية العامة لتربية محافظة النجف الاشرف و الوقوف على طبيعة العلاقة والأثر بين التعلم التنظيمي و الثبات الاستراتيجي للمديرية.

تم اختيار عينة قصدية للدارسة من مدرء الأقسام و الشعب في المديرية العامة لتربية محافظة النجف الأشرف البالغ عددهم [97] مستجيب باستخدام أسلوب الحصر الشامل.

#### ▪ من أهم الاستنتاجات الدراسة:

- ✓ تتمثل ابعاد التعلم التنظيمي وفق هذه الدارسة في قدرة الافراد على الاستيعاب والتعلم و في القدرة على تحويل ما تعلموه الى افضل الاستخدام داخل المنظمة.
- ✓ يُسهم اعتماد التعلم التنظيمي من قبل المنظمة في تحقيق الثبات الاستراتيجي لديها من خلال زيادة القناعة و الدعم لدى الادارة العليا بهذا المجال و توفير بيئة تنظيمية مستقرة مساندة و داعمة للمنظمة و العمل بان دفاعية عالية تحقق من خلالها المنظمة الاهداف المطلوبة.

#### ▪ التعليق:

ان التقاطع هذه الدراسة مع مسارنا البحثي هو جوهر موضوع التعلم التنظيمي ، بينما الاختلاف في الواقعي الفعلي و الذي نستهدف فيه خلاف هذه الدراسة و فجوتها و هي كشف و فحص التعلم التنظيمي كاستراتيجية لتنظيم الإداري في تحقيق الفعالية التنظيمية.

## 4. الدراسة الرابعة:

## دور التغيير التنظيمي في تحسين الأداء الاستراتيجي

## ▪ عرض الدراسة:

دور التغيير التنظيمي في تحسين الأداء الاستراتيجي بحث تحليلي في هيئة السياحة / بغداد، للباحثين م. د عبد الكريم مزعل طاهر و أ. د. دينا حامد جمال ، تهدف الى عرض و تحليل المؤشرات الخاصة بدور التغيير التنظيمي و تأثيره على أبعاد الأداء الاستراتيجي و إيلاء أولوية واهتمام بأبعاد كل متغير من متغيرات الدراسة و مدى اهتمام هيئة السياحة بهذه الأبعاد و محاولة توجيه أنظار إدارة هيئة السياحة إلى بحث الأبعاد التنظيمية والاستراتيجية و جعلها أكثر ملائمة للواقع الذي تعيشه هيئة السياحة و الوصول بها الى المكانة المطلوبة في ظل البيئة التنظيمية المضطربة في العراق.

تم اعتماد اسلوب المنهج الوصفي التحليلي لتحديد المشكلة وتأطير ابعادها من خلال استبانة ضمت متغيرات الدراسة

## ▪ من أهم الاستنتاجات الدراسة:

- ✓ يظهر مديري الهيئة تشجيعهم لنمط روتيني لحل المشكلات التي تعترض سير عملهم اليومي بسبب ابتعادهم عن الطرائق والأساليب الجديدة لتحسين خدمات الهيئة.
- ✓ ظهر امتلاك هيئة السياحة مستوى وعي والمام وممارسة مرتفع للتغيير التنظيمي، من خلال اهتمامها الجيد بتغيير هيكلها التنظيمي، والتغيير في مواردها البشرية، فضلا عن اهتمامها بالتغيير التكنولوجي والتغيير في المهام حال تطلب ذلك منها.
- ✓ يظهر اهتمام بالأداء الاستراتيجي عبر توظيفها للتغيير التنظيمي، من خلال دعمها للتغيير في مواردها البشرية، وهياكلها التنظيمية، والتغيير التكنولوجي، فضلا عن تغييرها لمهامها وبحسب ما تقتضيه ونفرضه البيئة.

## - المقاربة السوسولوجية:

إن المقاربة السوسولوجية من أهم الخطوات المنهجية التي يعتمد عليها الباحث في علم الاجتماع ، كما تعتبر إحدى الضروريات الهامة في الدراسة السوسولوجية لتفسير و تحليل الظاهرة التي يعمل الباحث على دراستها ، و تعتبر المقاربة السوسولوجية إطارا فكريا يفسر مجموعة من الفروض و التساؤلات العلمية و يصنفها في نسق علمي مرتبط . الاطار النظري أو النظرية تعطى للباحث السوسولوجي تأسيسا قويا و علميا لدراسته ، و ترسم المسار المنهجي للدراسة انطلاقا من بناء الاشكالية الى غاية الوصول الى النتائج العامة و الخاتمة الدراسة، وتعد من المراحل الأساسية في تناول أي موضوع و إخرجه من الطابع العام إلى الطابع السوسولوجي.

اعتمد الباحث في تحليله لمؤشرات البعد التعلم التنظيمي على تصورات " كريس اجيريس " . تكمن فكرة كريس اجيريس في ادارة المؤسسات في تنمية القدرات الفردية داخل التنظيم ، يطرح في نظريته كريس ارجيريس " الفرد و التنظيم " أو ما يسميه أيضا بالشخصية و التنظيم الرسمي ، يطرح فيها كيفية تنمية و تطوير القدرات الذاتية و كيفية بلوغ التنظيم المتعلم.

## ❖ خلاصة الفصل الأول:

تمثل فوائد و استنتاجات هذا الفصل فيما يلي:

- تقدم الادبيات النظرية و فهما مفصلا لظواهر المدروسة.
- تقدم أفكار جديدة من خلال عرض الدارسات السابقة و كمانحسن من جودة البحث.
- تقدم الأدبيات التطبيقية كيفية التطبيق في الواقع ، مما يُساعد الباحثين على فهم كيفية عملها بشكل أفضل.

وبعد عرضنا للعناصر الفصل الاول و متطلباته ننتقل إلى فصل آخر و الذي يتمثل محتواه في الجانب المنهجي و الميداني للبحث.

# الفصل الثاني

الأدبيات الميدانية

**تمهيد:**

يوضح هذا الفصل نظرة على الطرق و الادوات المستخدمة في البحث ، و يتم فيه تحليل و تفسير المعطيات التي تعطي الحلول للإشكال المطروح و الاجابة على التساؤلات المطروحة، و يوضح ما توصل له الباحث من استنتاجات و اضافات علمية.

## الفصل الثاني: الأدبيات الميدانية.

### 1.المبحث الأول: الطريقة و الأدوات.

#### أولاً: الطريقة

#### ▪ مجتمع و عينة الدراسة:

يعرف " موريس انجرس " مجتمع البحث بأنه : مجموعة عناصر لها خاصية او عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى التي يجري عليها البحث أو التقصي.

[ موريس انجرس ، 2013 ، ص 298 ]

تعد طريقة اختيار الباحث للعينة من الخطوات المهمة في مراحل البحث التي تكشف مدى الاتساق و الارتباط بين مشكلة البحث و أهدافه و أدواته. المقصود بالعينة هي أعداد مناسبة من المجتمع الاصيلي ، يختارهم الباحث بطريقة معينة.

[ د/ سيف الإسلام سعد عمر ، 2009 ، ص 111 ]

في هذا البحث حول موضوع دور استراتيجيات التنظيم في تحقيق الفعالية التنظيمية تمت الدراسة الميدانية داخل المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي بتحديد نوع العينة الطبقية التناسبية و ذلك بسبب المجتمع منقسم الى فئات، و اعتبار الاخذ بعدد محدود من الفئات و ذلك من خلال التحديد التناسبي أو ما يسمى بالتوزيع التناسب. كان قرار حجم العينة المناسب بأخذ 15% من المجتمع الكامل. تتكون مؤسسة 226 عاملا . نجد مجتمع البحث مؤلف من 141 من اطارات و نجد 51 من اعوان التحكم و نجد 27 اعوان التنفيذ و نجد 07 اطار سامي.

- حجم المجتمع 226 عاملا.

- نسبة العينة 15% و تمثلون 35 عاملا من المجتمع الكامل.

- يتكون هذا المجتمع من أربع فئات هي :
  - ✓ الاطارات يمثلون 62 % و هي تساوي 141 عامل / و حجم العينة فيها 21 وحدة.
  - ✓ أعوان التحكم يمثلون 22.5% و هي تساوي 51 عامل / و حجم العينة فيها 08 وحدات.
  - ✓ أعوان التنفيذ يمثلون 11.9 % و هي تساوي 27 عامل / و حجم العينة فيها 04 وحدات.
  - ✓ اطار سامي يمثلون 3.2 % و هي تساوي 07 عمال / و حجم العينة فيها 02 وحدتين.
- تم توزيع استمارة على عناصر المجتمع بـ35 استمارة و تم استبعاد 04 فشكل البحث 31 وحدة.

#### ▪ تحديد متغيرات الدراسة و طرق قياسها:

يعرف الباحث اجرائيا المتغير الأول استراتيجيات التنظيم هي مجموعة من العمليات و الأساليب و الخطط التي تستخدم لتحسين بنية المؤسسة و تطويرها ، و يكون تعلقها ساحبا للمخطط و الأداء المطلوب. وكما عرف المتغير الثاني **الفعالية التنظيمية** هي القدرة على تحقيق الأهداف محددة من خلال استراتيجيات تنظيمية معينة. و يكون قياس متغيرات البحث كليا و ذلك من خلال تحديد النسب المئوية.

#### ثانيا: الأدوات

##### ▪ أدوات جمع البيانات:

تم الاعتماد في بحثنا هذا والذي كانت حول دور استراتيجيات التنظيم في تحقيق الفعالية التنظيمية على أداة الاستمارة.

##### ❖ الاستمارة:

تعتمد الاستمارة على استنطاق الناس المستهدفين بالبحث من أجل الحصول على اجاباتهم عن الموضوع و التي يتوقع البحث أنها مفيدة لبحثه و تساعده بالتالي على اختبار الفرضيات أو الاجابة عن التساؤلات المطروحة. و تم بناء الاستمارة على المراحل التالية:

- ✓ اختيار المتغيرات انطلاقاً من حاجة البحث و تساؤلاته.
- ✓ اختيار المؤشرات و تحديدها بشكل واضح من بين المتغيرات.
- ✓ صياغة الاسئلة بحيث تمثل الاجابات أدلة على وجود المؤشرات.
- ✓ توزيع الأسئلة و تركيزها على المحاور و فصول أو عناوين البحث الرئيسية و الفرعية.

[د/عبد الغني عماد ، 2007 ، ص 65]

كما تضمنت الاستمارة ثلاث محاور أساسية و هي:

- ✓ محور البيانات الشخصية .
- ✓ المحور الثاني يعالج بُعد التعلم التنظيمي .
- ✓ المحور الثالث يعالج بُعد التغيير التنظيمي .

كما تضمنت الاستمارة مفتاح " كتمان " و الذي يتمثل في " نعم " أو " لا " .

#### ▪ الأدوات و الأساليب الاحصائية المستخدمة:

اعتمد الباحث على أسلوب التحليل الاحصائي في شكله البسيط للتكرارات و النسب المئوية بعد تصنيف و تبويب البيانات . مستخدماً طريقة الحساب اليدوية و ذلك باستخدام قانون الرابع المتناسب لحساب النسب المئوية.

2.المبحث الثاني: النتائج و المناقشة.

▪ عرض النتائج و تحليلها

1. المحور الأول : البيانات الشخصية.

الجدول رقم 01 : يوضح توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة.

النسب المئوية	التكرار [Fi]	الاشارات	سنوات الخبرة[حدود الفئات]
%12.90	04	////	أقل من 05 سنوات
%38.70	12	//.////.////	من 05 الى أقل من 15 سنة
%32.30	10	.////.////	من 15 الى أقل من 25 سنة
%16.12	05	.////	من 25 فما فوق
%100	31	31	المجموع

تتنوع العينة في الجدول التي بلغت مجموعها 31 وحدة الى 04 وحدات لديهم أقل من 05 سنوات خبرة و تتمثل نسبتهم بـ 12.9% و 12 وحدة لديهم من 05 الى أقل من 15 سنة خبرة و تتمثل نسبتهم بـ 38.7% و هم الأكثر تواجد في العينة بحثنا، و 10 وحدات لديهم من 15 الى أقل من 25 سنة و تتمثل نسبتهم بـ 32.3% و 5 وحدات من 25 فما فوق و تتمثل نسبتهم بـ 16.1%. حيث نلاحظ أن الفئة الأكثر دخول في عينة بحثنا هي من 05 الى أقل من 15 سنة بنسبة 38.7% ، و فئة من 15 الى أقل من 25 سنة بنسبة 32.3% دخول ذو أصحاب الخبرة في عينة سنعكس ايجابيا على صدق مخرجات البحث ، و سيساهم في إعطاء حقائق بصورتها الحقيقية اللازمة.

2. المحور الثاني: هل يساهم التعلم التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية؟.

الجدول رقم 02: يوضح استنطاق المبحوثين على مؤشر هل تجبرك وظيفتك على التعلم باستمرار؟.

البدائل	الاشارات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	////////.////////.////////.////////.////////	25	%80.7
لا	/.////////	06	%19.3
المجموع	31	31	%100

تتنوع العينة في الجدول التي بلغت مجموعها 31 وحدة الى 25 منهم اجابوا بنعم و التي تتمثل نسبتهم 80.7 % و 06 وحدات و التي تتمثل نسبتهم 19.3% اجابوا ب لا.

إن طبيعة العمل لكل عامل على حدا سوى تمارس نوع من التأثير على أدائه سواء من ناحية الزيادة أو التذني. يشير استنطاق المبحوثين الى أن نسبة 80.7% أن طبيعة وظيفتهم تجبرهم عن التعلم باستمرار، وذلك لاكتساب الخبرة و مهارات الجديدة و التطور في تحسين أداء مهامهم ، كما يساعد التعلم باستمرار على احداث قفزة نوعية في مجالات عديدة كالتكنولوجيا المتطورة و عمل وفق متغيرات مستحدثة ، و ذلك يساهم في تنمية القدرات المهنية كتحسين مهارات و معارف و رفع من الكفاءة الوظيفية للعاملين. فيشكل التعلم الذي يحمل طابع التجديد التنظيمي متغيرا أساسا على العمال و تصبح طبيعة أو ماهية العمل جزءا من البلوغ التعلم التنظيمي. و يعتقد " كريس اجيريس " أنه من الواجب أن يقع التحكم بالسلوكيات الدفاعية و الروتينية التي تشكل دائما حاجزا أمام التغيير و التعلم داخل المؤسسة . فالاقتناع العمال بطوعية التعلم و انخراطهم فيه مؤشرا قوي على وجود تنظيم متعلم داخل المؤسسة مما يسهل ذلك في تحقيق الفعالية التنظيمية.







الجدول رقم 06: يوضح استنطاق المبحوثين على مؤشر هل تشارك في برامج تكوينية خارج مجال عملك؟.

النسب المئوية	التكرارات	الإشارات	البدائل
41.9%	13	///./////.////	نعم
58.1%	18	///./////.////.////	لا
100%	31	31	المجموع

تتنوع العينة في الجدول التي بلغت مجموعها 31 وحدة الى 13 أجابوا بنعم و التي تتمثل نسبتهم 41.9% و 18 وحدة و التي تتمثل نسبتهم 58.1% اجابوا ب لا.

يعتبر التعلم التنظيمي الغير رسمي من مصادر اكتساب المعرفة و المهارة و الخبرة من خلال التجارب و الممارسات و المشاركات الأفراد خارج إطار برامج التعلم الرسمية. يشير استنطاق المبحوثين الى أن نسبة 58.1% بأن العمال لا يشاركون في برامج تكوينية خارج مجال اعمالهم. و ما يتضح واقعياً أنه لا تتاح البرامج التكوينية الرسمية خارج العمل للجميع الفئات العمالية ، أما الانضمام الطوعي للعمال للبرامج اخرى غير مسطرة من المؤسسة العمال لهم الحرية و كانت النسبة المعطاة تشير الى نقص في الانضمام والمشاركة في برامج تكوينية خارج مجال العمل ، و ليكون التعلم الغير رسمي ليس بإضافة الكبيرة من العمال للمؤسسة حتى يكون مؤثراً وسبباً تنموياً و مساهماً فعالاً في تحقيق الاهداف العامة. و من وجهة اخرى يمكن الاستفادة و رصد من خلال التعلم الغير رسمي التغيرات البيئية الخارجية و يتم ذلك من خلال تشخيص الفرص و تحديد ابرز المشكلات و التهديدات التي تعرقل مصالح المؤسسة.





من بلوغ مستوى المؤسسة المتعلمة. فكل العمليات التي من شأنها التغيير الروتيني في أساليب العمل تلزم المؤسسة في الانغماس أكثر فأكثر في التعلم.

الجدول رقم 09: يوضح استنطاق المبحوثين على مؤشر هل تتيح لك الفرصة لتجريب أفكار جديدة أثناء أداء مهامك الوظيفية؟.

النسب المئوية	التكرارات	الاشارات	البدائل
64.5%	20	·////·////·////·////	نعم
35.5%	11	/·////·////	لا
100%	31	31	المجموع

تتنوع العينة في الجدول التي بلغت مجموعها 31 وحدة الى 20 اجابوا بنعم و التي تتمثل نسبتهم 64.5% و 11 وحدة و التي تتمثل نسبتهم 35.5 % اجابوا ب لا.

في المؤسسة المتعلمة بإمكان لكل عامل أن يكون مصدرا للأفكار الجديدة، و تكون فيها انسيابية نحو التعلم من التجربة وهذا يجعل الجميع رابحا في النهاية . يشير استنطاق المبحوثين الى أن نسبة 64.5% تتيح لهم الفرصة لتجريب أفكار جديدة أثناء أداء مهامهم الوظيفية ، و ذلك يتيح للجميع مواجهة المشاكل التنظيمية . فعلى الإدارة تقديس الأفكار الجديدة و شجعها و تكافئ من يتقدم بها من أجل تحقيق المطلوب.



الجدول رقم 11: يوضح استنطاق المبحوثين على مؤشر هل تساهم الإدارة في تشجيعك على اضافة إبداعاتك و مهاراتك؟.

النسب المئوية	التكرارات	الإشارات	البدائل
70.9%	22	///.////.////.////.////	نعم
29.1%	09	////.////	لا
100%	31	31	المجموع

تتنوع العينة في الجدول التي بلغت مجموعها 31 وحدة الى 22 اجابوا بنعم و التي تتمثل نسبتهم 70.9 % و 09 وحدة و التي تتمثل نسبتهم 29.1% اجابوا ب لا.

إن مساهمة الإدارة في تعزيز ثقافة الابداع يساعد على تحسين جودة المنتجات و الخدمات و تعزيز الابتكار من خلال خلق بيئة تُشجع على الابداع وتجربة أفكار جديدة ، وتساعد ثقافة الإبداع على زيادة رضا الموظفين من خلال شعورهم بالتقدير و المشاركة في صنع القرار، وتساعد على تحسين التكيف مع التغيير من خلال قدرة المؤسسة على إيجاد حلول جديدة للتحديات. يشير استنطاق المبحوثين الى أن نسبة 70.9 % بأن الإدارة تترك للعمال المجال في اضافة ابداعاتهم ومهاراتهم. يعد ذلك الاستثمار في إبداعات ومهارات العمال من أهم العوامل التي تساهم في تحسين أداء المؤسسة وخلق ميزة تنافسية الايجابية داخل بيئة العمل.



الجدول رقم 13: يوضح استنطاق المبحوثين على مؤشر هل يساهم النمط القيادي للمسؤولين على مواجهة تحدي المشاكل العمل بنفسك؟.

النسب المئوية	التكرارات	الإشارات	البدائل
64%	23	///./////.////.////.////	نعم
36%	08	///.////	لا
100%	31	31	المجموع

تتنوع العينة في الجدول التي بلغت مجموعها 31 وحدة الى 23 أجابوا بنعم و التي تتمثل نسبتهم 64% و 08 وحدات و التي تتمثل نسبتهم 36% اجابوا ب لا.

يشير استنطاق المبحوثين الى أن نسبة 64% بأن يوجد انصهار أو الاندماج داخل بيئة العمل و الذي يتجسد من خلال اندماج العامل بالتنظيم الرسمي و تكون بيئة العمل تجمع مختلف القدرات و الاستعدادات في نشاط تعاوني يساهم في نجاح المؤسسة و تحقيق الاهداف و تحقيق الرضا من خلال هذا الاندماج و الولاء للمؤسسة ، و ذلك من خلال نمط التنظيم المسؤولين في تسيير شؤون الادارة و مسايرة ظروف العامل. يرى اجيريس كريس أن نمط التسيير الذي يسمح بزيادة تطوير حظوظ النجاح للأعضاء العاملين داخل التنظيم فيتركز على المبادئ التالية:

- توسيع و اثراء العمل عن طريق مشاركة الاعضاء في اتخاذ القرارات و صياغة التصور الخاص بالعمل و كذا الاطلاع على النتائج المحققة.
- تغيير قيم و السلوك المسيرين بحيث يتم توجيهها أكثر نحو الثقة و التسيير العقلاني.
- اللامركزية في الرقابة على التسيير و تحسيس الأجراء بالطابع الاقتصادي لأنشطتهم.
- تطوير أنظمة لتقييم و مكافأة المستخدمين و توجيههم و تشجيعهم على المساهمة في الحفاظ على النظام الداخلي للتنظيم و تكييفه.

الجدول رقم 14: يوضح استنطاق المبحوثين على مؤشر على أي أساس تتم الترقية في مؤسستك؟.

النسب المئوية	التكرارات	الإشارات	البدائل
23%	07	//.////	الشهادة الاكاديمية
23%	07	//.////	الخبرة العملية
54%	17	//.////.////.////	كلاهما
100%	31	31	المجموع

تتنوع العينة في الجدول التي بلغت مجموعها 31 وحدة منها 07 أجابوا بالترقية تتم على أساس الشهادة الأكاديمية و التي تتمثل نسبتهم 23% و 07 اخرى أجابوا بالترقية تتم على أساس الخبرة العلمية و التي تتمثل نسبتهم 23% و 17 منهم أجابوا بالترقية تتم على أساس الخبرة العلمية و الشهادة الأكاديمية معا و التي تتمثل نسبتهم 54%.\*

من خلال التعريف الاجرائي لتعلم التنظيمي لا يمكن فصل أبعاده عن مفهوم المؤسسة المتعلمة التي تعتمد على الشهادات الاكاديمية أكثر من توظيف الخبرة العملية في استقطاب العمالة و كلاهما يساهمان في بلوغ التنظيم المتعلم و مؤهل.

3. المحور الثالث: هل يساهم التغيير التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية؟.

الجدول رقم 15: يوضح استنتاج المبحوثين على مؤشر هل تساهم اعادة تصميم الوظائف بتحقيق الاثراء الوظيفي؟.

النسب المئوية	التكرارات	الاشارات	البدائل
64.5%	20	//////.//////.//////.//////	نعم
35.5%	11	/.//////.//////	لا
100%	31	31	المجموع

تتنوع العينة في الجدول التي بلغت مجموعها 31 وحدة الى 20 أجابوا بنعم و التي تتمثل نسبتهم 64.5% و 11 وحدة و التي تتمثل نسبتهم 35.5% اجابوا ب لا.

يعتبر تغيير المهام وأنشطة عملية ضرورية في المؤسسة و لذلك لضمان النجاح والمواكبة لتطورات الداخلية و الخارجية. يشير استنتاج المبحوثين الى أن نسبة 64.5% بأن اعادة تصميم الوظائف تساهم في تحقيق الاثراء الوظيفي . و هذا سيساعد على تحقيق الرضا للعمال و تحفيزهم و استعادة من قدراتهم لتحقيق أقصى قدر من المطلوب. كما تجسد هذا الدليل على التشابك بعديد من المتغيرات كالمرونة و مسايرة في التنظيم للوصول الى الاثراء الوظيفي، ومنه يعد الاثراء الوظيفي عاملا لرفع الرضا و الانتماء للعمل.





الجدول رقم 18: يوضح استنطاق المبحوثين على مؤشر هل تقوم الادارة باشتراك العمال في اختيار الآلات المناسبة ثم تقوم بإدخالها؟.

النسب المئوية	التكرارات	الإشارات	البدائل
55%	17	///.////.////.////	نعم
45%	14	////.////.////	لا
100%	31	31	المجموع

تتنوع العينة في الجدول التي بلغت مجموعها 31 وحدة الى 17 أجابوا بنعم و التي تتمثل نسبتهم 55% و 14 وحدة و التي تتمثل نسبتهم 45% اجابوا ب لا.

ان استعمال نمط التشاركي في التنظيم شؤون المؤسسة نمطا يوفق بين رغبة العامل و ظروف العمل، و ذلك يجعل التغيير التنظيمي ذو طابع ملوسا و فعالا. يشير استنطاق المبحوثين الى أن نسبة 55% بأن الادارة تقوم باشتراك العمال في اختيار الآلات المناسبة و ذلك سنعكس على جودة القرارات باختيار الراشد والصواب والوصول الى رضا العمال و تحقيق التوازن التنظيمي بين العامل و ظروف العمل و تحسين الاداء العام للمؤسسة. و الى جانب هذا يكون اشراك العمال في اختيار الموارد المناسبة من أجل الاستفادة من النصح والارشاد والتوجيه من أصحاب الخبرة لأن المسؤولين لا يستطيعون معرفة كل شي، وأن التطبيق السليم يعتمد أساسا على الخبرة والقدرة على الاستتباب. و بالتالي ينبغي على الادارة تحقيق التوازن بين العامل و الموارد و ظروف و طبيعة العمل ليتم من خلاله البلوغ للأهداف المنشودة.



الجدول رقم 20: يوضح استنطاق المبحوثين على مؤشر هل تعمل الإدارة على تطوير الهيكل التنظيمي وفق متطلبات العمل؟.

النسب المئوية	التكرارات	الإشارات	البدائل
81%	25	//////.//////.//////.//////.//////	نعم
19%	06	/.//////	لا
100%	31	31	المجموع

تتنوع العينة في الجدول التي بلغت مجموعها 31 وحدة الى 25 أجابوا بنعم و التي تتمثل نسبتهم 81% و 06 وحدة و التي تتمثل نسبتهم 19% اجابوا ب لا.

يعد التطوير الهيكلي عملية مستمرة تهدف إلى تحسين بنية المؤسسة من خلال تطوير أنظمتها و عملياتها لتحسين أدائها و زيادة كفاءتها و فاعليتها. و يكون للتطوير الداخلي انعكاسات إيجابية كبيرة على المؤسسة من خلال العديد من الجوانب. يشير استنطاق المبحوثين الى أن نسبة 81 % بأن الإدارة تعمل على تطوير الهيكل التنظيمي وفق متطلبات العمل، وذلك سيبلغ التغيير التنظيمي مبتغاه من خلال إدراج نظام اداري يتسم بديناميكية و عدم ثبات القواعد وفق متطلبات العمل و سيسهل ذلك على القدرة على التكيف مع المتغيرات و التحديات الجديدة من جهة ويوفر التوازن بين الاستقرار و الكفاءة من جهة. و في الحقيقة لا يسهل تحقيق هذه الديناميكية واقعيا سواء من ناحية العامل أو التنظيم خاصة في ظل مركزية القرار. تكون انعكاس هذه العملية التنظيمية على التوافق في العمل و تحقيق المرونة التنظيمية ، و سيسهل ذلك الوصول الى الهدف المطلوب و تحققه.





الجدول رقم 23: يوضح استنطاق المبحوثين على مؤشر هل تعمل الإدارة على أحداث التغييرات المطلوبة دون المشاركة العاملين .؟

النسب المئوية	التكرارات	الإشارات	البدائل
58%	18	///.////.////.////	نعم
42%	13	///.////.////	لا
100%	31	31	المجموع

تتنوع العينة في الجدول التي بلغت مجموعها 31 وحدة الى 18 أجابوا بنعم و التي تتمثل نسبتهم 58% و 13 وحدة و التي تتمثل نسبتهم 42% اجابوا ب لا.

ينعكس اشراك العمال في مواجهة التغييرات الحاصلة داخل بيئة العمل أو خارجها عنصرا هاما لضمان نجاحها وتحقيق أهدافها ، ويعطي للعمال المؤسسة قبول للتغيير ودعمه وجعله أكثر فاعلية مما يؤدي ذلك إلى زيادة الإنتاجية و الرضا الموظفين. و النقطة الجوهرية في اشراك العمال في التغيير هي يصبح العامل متهيئا لمقاومة التغيير مهما كانت الظروف المحيطة. يشير استنطاق المبحوثين الى أن نسبة 58% بأن الإدارة تعمل على أحداث التغييرات المطلوبة دون المشاركة العاملين ، و ذلك سيعطي التأخر في تحقيق الهدف المطلوب لأن لا يوجد مراعاة ما فيها الكافية لحاجات و رغبات العامل في تجسيد و توافق بين الفرد و التنظيم.

الجدول رقم 24: يوضح استنطاق المبحوثين على مؤشر في حالة عدم استيعاب التغيير و صعوبة تنفيذه ، ما هو موقف الإدارة ؟.

النسب المئوية	التكرارات	الإشارات	البدائل
3%	01	/	احضار متخصصين
39%	12	///.////.////	ارسال الى برامج تكوينية
58%	18	///.////.////.////	كلاهما
100%	31	31	المجموع

تتنوع العينة في الجدول التي بلغت مجموعها 31 وحدة الى مفردة واحدة أجابت احضار متخصصين و 12 وحدة أجابوا بإرسال الى برامج تكوينية و التي تتمثل نسبتهم 39% و 18 وحدة أجابوا بكلاهما كل من احضار المتخصصين و ارسال الى برامج التكوينية و التي تتمثل نسبتهم بـ 58% .

يتبين من النسب المعطاة أن تقييم التحليل لمستلزمات احداث التغيير للإدارة يعتمد اكثر على ارسال العمالة الى البرامج التكوينية و ذلك سيزيد من الفاعلية التنظيمية ، كما تبين أن الخطط التي تتخذ اجراءات عالية لدى الإدارة هي التعلم لموجهة التحديات مما يؤدي ذلك الى نجاح الاستراتيجية اللازمة و احداث التغيير و مقاومته.

الجدول رقم 25: يوضح استنطاق المبحوثين على مؤشر هل ترى التغيير التنظيمي ضروري لتحسين الأداء و تحقيق الأهداف العامة؟.

النسب المئوية	التكرارات	الإشارات	البدائل
48%	15	./////·/////·/////	نعم
07%	02	//	لا
45%	14	////·/////·/////	أحيانا
100%	31	31	المجموع

تتنوع العينة في الجدول التي بلغت مجموعها 31 وحدة الى 15 أجابوا بنعم و التي تتمثل نسبتهم 48% و 02 وحدتين و التي تتمثل نسبتهم 07% اجابوا ب لا و 14 أجابوا ب أحيانا والتي تتمثل نسبتهم 45% .

ان استنطاق و ابداء رأي المبحوثين على صيغة مؤشرا في معناه الشمولي يعبر على مدى استوعبهم المبحوثين أو العمال للتغيير التنظيمي. يشير استنطاق المبحوثين الى أن نسبة 45% بأن آراءهم تكشف بأن التغيير أحيانا يعكس تحسن لأداء و يساهم في تحقيق الأهداف العامة ، و كما يشير استنطاق المبحوثين الى أن نسبة 48% بأن التغيير ضروري لتحسين الاداء وتحقيق الاهداف العامة، و ذلك سيزيد من مساهمات العاملين بجهودهم و مهاراتهم و خبراتهم في العمليات الإنتاجية و الإدارية و الخدمية.



### ■ مناقشة نتائج البحث في ضوء الدراسات السابقة

انطلاقاً من الحثيات النظرية لبحثنا دور استراتيجيات التنظيم في تحقيق الفعالية التنظيمية. شهد المسار البحثي تشابهاً مع الدراسات السابقة في منهجية البحث كالمنهج و أدوات جمع البيانات. و من أبرز الاختلاف الإشكال الرئيسي للبحث و أهدافه و من أبرزها معرفة كيفية تحقيق الفعالية التنظيمية التي حاول الباحث ربطها و توضيحها في عملية تحليل النتائج . كما برز الاختلاف على مستوى مضامين التعاريف الاجرائية التي تكون فيها الفجوة البحثية التي تكمن في مساهمة كل من بُعدي التساؤل الرئيسي وهما التعلم التنظيمي و التغيير التنظيمي كاستراتيجية في التنظيم الاداري و هل يساهمان في تحقيق الفعالية التنظيمية. و نشير الى بناء المؤشرات و التصورات التي بنى عليها الباحث جمع معطياته ، في هذه النقطة يكون فيها الاختلاف ذو أهمية كبرى لأن الاتفاق و اختلاف النتائج مع الدراسات السابقة كمرجعية تكمن في الاتفاق في التصورات الملموسة التي بُنيت عليها مؤشرات الاستمارة. وكان انعكس اختلاف الرؤية التحليلية للمفاهيم الاجرائية من بين الحجج التي اختلفت فيها النتائج شبه كلي خاصة في محور التعلم التنظيمي مع نتائج الدراسات السابقة. لازالت الدراسات السابقة في ناقش بين متربطة الافكار أم مشابهة المتغيرات أم مرجعية النتائج ، و لتكون لنا نظرة شمولية لتعم المناقشة والاستفادة منها في جميع اختلافات الفهم.

## الاستنتاجات و الحلول

### ■ الاستنتاجات:

- تُعد الاستنتاجات من أهم أجزاء البحث العلمي، لأنها تلخص ما تم التوصل إليه من خلال البحث وتقدم إجابة على الأسئلة البحثية، ومن خلال مناقشة النتائج نقدم فيما يلي استنتاجات البحث:
- اندماج العامل مع التنظيم الرسمي يساهم في تجسيد التنظيم المتعلم و بناء مؤسسة متعلمة و مقاومة التغيير و احداثه.
  - تعتبر طبيعة و ماهية العمل جزءا من تشكيل التنظيم المتعلم و التنظيم المؤهل.
  - لأصحاب الخبرة العملية تأثير ايجابيا على ماهية العمل و التنظيم و نجاح المؤسسة.
  - يؤدي العمل الجماعي المشترك كالفعل التعاوني و التشاركي في رفع القدرات و كفاءات.
  - للمتغير المرونة التنظيمية علاقة كبيرة في تحقيق الفعالية التنظيمية.
  - شخصية العامل و نمط التنظيم للمسؤولين آثر في احداث التغيير و عاملا أساسيا في امكانية و مراعاة تجسيد أي استراتيجية تنظيمية.
  - قابلية المؤسسة اتصالات الجزائر على فحص و كشف كل من التعلم التنظيمي و التغيير التنظيمي ميدانيا.
  - تعتمد المديرية العملية لاتصالات الجزائر على " البيروقراطية الديناميكية " و يؤدي هذا النظام الى تجسيد المرونة العالية و رفع الكفاءة و اندماج بين العامل و التنظيم.
  - ظهور أبعاد ترتبط بمفهوم " القوة التنظيمية " كالمركزية في اتخاذ لقرارات و الرؤية المشتركة بين العامل و التنظيم و تشجيع على ممارسة التجريب و التشاركية في المعارف العملية كلها تساهم في بناء مؤسسة متعلمة و تجسيد تنظيم متعلم و مقلومة التغيير و تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية.
  - يساهم كل من التعلم التنظيمي و التغيير التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية.

### ▪ الحلول:

في اجراء تصميم بناء نموذج التحليل للبحث و كشف و فحص أبعاد البحث و استنتاج و تحليل استجواب المبحوثين ، يتبلور أن للمعرفة العلمية صدى واضح في فهم الواقع الفعلي للمؤسسة، سواء أن كانت المعرفة العلمية تعطي مبادئ أو قوانين ثابتة أو تعطي تحليل استراتيجي كلاهما يعالج أفعال متغيرة داخل نسق واحد. و في تصورات الأشكال المطروح للاستراتيجيات التنظيم و كيفية تحقيق الفعالية التنظيمية. من الاستراتيجيات التي تساهم في تحقيق المطلوب هو البناء علمي للمحتوى الأشكال ، و يكمن في تحويل المعرفة العلمية الى أفعال ملموسة لتكون الخطوة الاولى الاستفادة من معارف خبراء التخصص و خطوة الثانية لتصبح المعرفة العلمية تؤطر كل من ثقافة العامل و قانون المؤسسة و خطوة الثالثة تنعكس في تقليل من أخطاء و المشاكل التنظيمية . و بالتالي يمكن للمعرفة العلمية أي بمعنى التراث العلمي للخبراء و العلماء أن يرسم أي استراتيجية تنظيمية تتبناها القيادات الاستراتيجية أو الجهات الوصية لتحقيق أي هدف استراتيجي مطلوب.

## ❖ خلاصة الفصل الثاني :

تمثل فوائد و استنتاجات هذا الفصل فيما يلي:

- تقدم الادبيات الميدانية للبحث و طرح فهما مفصلا لها .
- فهم السياق والتعمق في الاشكال المطروح و الاجابة عليه.
- تقديم أفكار جديدة من خلال عرض النتائج و تحليلها و تقديم اضافات..



خاتمة

## خاتمة

أردنا من خلال بحثنا هذا المعنون تحت عنوان دور استراتيجيات التنظيم في تحقيق الفعالية التنظيمية لدى عمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر متناولا إشكاله الرئيسي ، كيف تساهم استراتيجيات التنظيم في تحقيق الفعالية التنظيمية ؟. أن نقوم بفحص و كشف استراتيجيات التنظيم داخل المؤسسة وكيفية تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال تبني أهم استراتيجيات كالتعلم التنظيمي و التغيير التنظيمي ما يتعلق من مساهمتهما في بلوغ الفعالية التنظيمية. وكشف البحث انه بإمكاننا الوصول و تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال التعلم و التغيير التنظيمي.

وقد توصلنا في بحثنا هذا لنتيجة وإضافة أساسية أردنا تسليط الضوء عليها و هي أن اندماج العامل بالتنظيم الرسمي له عاملا و دور في نجاح أي تنظيم خاصة في ظل وجود نظام اداري ينتهج البيروقراطية الكلاسيكية. لتصبح هذه الاضافة الاساسية لمخرجات بحثنا ولازالت في نطاقها النظري و تحويلها الى نطاقها تطبيقي ملموس أكثر على ما هو عليه. و يقترح الباحث بعض المواضيع الحصرية لتجسيد صفة أساسية في البحث العلمي و هي التراكمية . يعنون الباحث إشكال بحثي كيف تساهم استراتيجيات الافراد في تحقيق الفعالية التنظيمية؟ ، تحت عنوان دور استراتيجيات الأفراد في تحقيق الفعالية التنظيمية ، و يكون من بين أبعاده التفاوض و التعاون كاستراتيجية فردية لبلوغ الفعالية التنظيمية. و يتناول الموضوع المقترح من منطلق أن التحليل التنظيم الاداري وحدته و أساس نجاحه الفرد الفاعل و ليس مصدره ألا و هو التنظيم الرسمي.

# قائمة المراجع

■ قائمة القراءات

- د/ الدكتور سالم مؤيد . ( 2009 ) . القوة التنظيمية . الاردن : اثراء للنشر و التوزيع.
- د/ ايوب ماركو . (2023) . نظريات التنظيم و المؤسسة . تونس : GTD.
- أ.د. لوكيا الهاشمي . نظريات المنظمة . الجزائر : دار الهدى.
- د/ سيباوي فضلية . (2021) . نظريات التنظيم و الادارة . الجزائر: دار المفيد.
- د/ نجاة ساسي هادف ، و د/ وردة برويس . (2023) . نظريات التنظيم . الجزائر : دار ألف للوثائق.
- د/ ناصر قاسمي . (2017) . تحليل السوسولوجي . ديوان المطبوعات الجامعية.
- د/ بشيرة عالية . (2023) . منهجية البحث في علم الاجتماع . الجزائر : دار ألف للوثائق.
- أ.د جمال معتوق . (2009) . منهجية العلوم الاجتماعية و البحث الاجتماعي . الجزائر : بن مرابط.

■ قائمة المراجع

- موريس أنجرس .(2004) . منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية . الجزائر : دار القصة للنشر.
- د/ عمار بوحوش ، و محمد محمود الذنبيات . (2007) . مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث . (ط.4) . الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية.
- د.نادية سعيد عيشور . (2017) . منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية . الجزائر: مؤسسة حسين راش الجبل النشر و التوزيع.
- د/عبد الغني عماد . (2007) . منهجية البحث في علم الاجتماع . بيروت : دار الطليعة.
- د/ سيف الإسلام سعد عمر . (2009) . موجز في منهج العلمي . دمشق : دار الفكر.

الملاحق

## استمارة البحث

### دور استراتيجيات التنظيم في تحقيق الفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية على عمال المديرية العمالية لاتصالات الجزائر بالوادي

تحت إشراف:

د/ شوقي مرابط

من اعداد:

لخضر رضواني

سيدي الكريم تحية طيبة

نضع بين أيديكم استمارة بحث تهدف الى نيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم و العمل و التي تحث الى معرفة دور استراتيجيات التنظيم في تحقيق الفعالية التنظيمية لدى عمال المديرية العمالية لاتصالات الجزائر و منه نرجو منكم ملئ هذه الاستمارة بكل صدق و موضوعية و ذلك بوضع العلامة [X] في الاجابة المناسبة.

" إن المعلومات التي تزودنا بها لن يطلع عليها أي شخص أو جهة و لن تستخدم إلا في أعراض البحث العلمي "

وشكرا جزيلاً على حسن تعاونكم معنا مسبقاً.

الموسم الجامعي: 2024/2023

## محور البيانات الشخصية

### 1. عدد سنوات الخبرة:

- أقل من 5 سنوات
- من 5 الى أقل من 15 سنوات
- من 15 الى أقل من 25 سنة
- من 25 فما فوق

### 2. المسمى الوظيفي:

- اطار
- عون تحكم
- عون تنفيذي
- اطار سامي

## المحور الثاني:

هل يساهم التعلم التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية؟

 لا نعم

1. هل تجبرك طبيعة وظيفتك على التعلم باستمرار؟

- لماذا ؟ ، اكتب توضيحا لإجابتك :

.....

.....

.....

 لا نعم

2. هل تستفيد من خبرة زملائك في أداء وظيفتك؟

 لا نعم

3. هل تتعاون مع زملائك في تنمية قدراتك الوظيفية؟

 لا نعم

4. هل تساهم في انجاز مهامك الوظيفية بالمشاركة مع زملائك؟

5. هل تشارك في برامج تكوينية خارج مجال عملك؟

 لا نعم

6. هل تساهم في تزويد قدراتك و مهارتك المهنية باستمرار؟

 لا نعم

- لماذا ؟ ، اكتب توضيحا لإجابتك :

.....

.....

.....

7. هل تتيح لك الفرصة في التفكير في أساليب عمل مختلفة؟.

نعم  لا

- لماذا؟ ، اكتب توضيحا لإجابتك :

.....  
.....  
.....

8. هل تتيح لك الفرصة لتجريب أفكار جديدة أثناء أداء مهامك الوظيفية؟.

نعم  لا

9. هل تساهم طبيعة وظيفتك من توظيف خبراتك المكتسبة؟. نعم  لا

- في حالة الاجابة بنعم ، من أين اكتسبت خبراتك المهنية؟.

.....  
.....

10. هل تساهم الادارة في تشجيعك على اضافة إبداعاتك و مهاراتك؟.

نعم  لا

11. هل تساهم الادارة في استقطاب أشخاص الذين يمتلكون المعرفة في مجال العمل؟.

نعم  لا

12. هل يساهم النمط القيادي للمسؤولين على مواجهة تحدي المشاكل العمل بنفسك؟.

نعم  لا

13. على أي أساس تتم الترقية في مؤسستك؟.

- الشهادة الاكاديمية  - الخبرة العملية  - كلاهما

### محور الثالث:

هل يساهم التغيير التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية؟

1. هل تساهم اعادة تصميم الوظائف بتحقيق الاثراء الوظيفي؟ نعم  لا

2. هل تهتم الادارة بمواكبة التغيرات التكنولوجية باستمرار؟ نعم  لا

3. هل تسعى الادارة لتغيير الاجهزة المستخدمة لمواكبة تغيرات العمل؟ نعم  لا

4. هل تقوم الادارة باشتراك العمال في اختيار الآلات المناسبة ثم تقوم بإدخالها؟

نعم  لا

5. هل تعمل الادارة على استحداث أقسام و وظائف جديدة؟ نعم  لا

6. هل تعمل الادارة على تطوير الهيكل التنظيمي وفق متطلبات العمل؟ نعم  لا

7. هل تقوم الادارة بتغيير أساليب تقديم الخدمات للموظفين بالتوجه نحو استخدام التكنولوجيا الحديثة؟

نعم  لا

8. هل تعمل الادارة على التغيير المستمر لاستراتيجيتها الكلية؟ نعم  لا

9. هل تعمل الادارة على احداث التغيرات المطلوبة دون المشاركة العاملين؟ نعم  لا

في حالة عدم استيعاب التغيير و صعوبة تنفيذه ، ما هو موقف الادارة ؟

- احضار متخصصين  ارسال الى برامج تكوينية  كلاهما

- في ظل وجود طرق اخرى اذكرها:.....

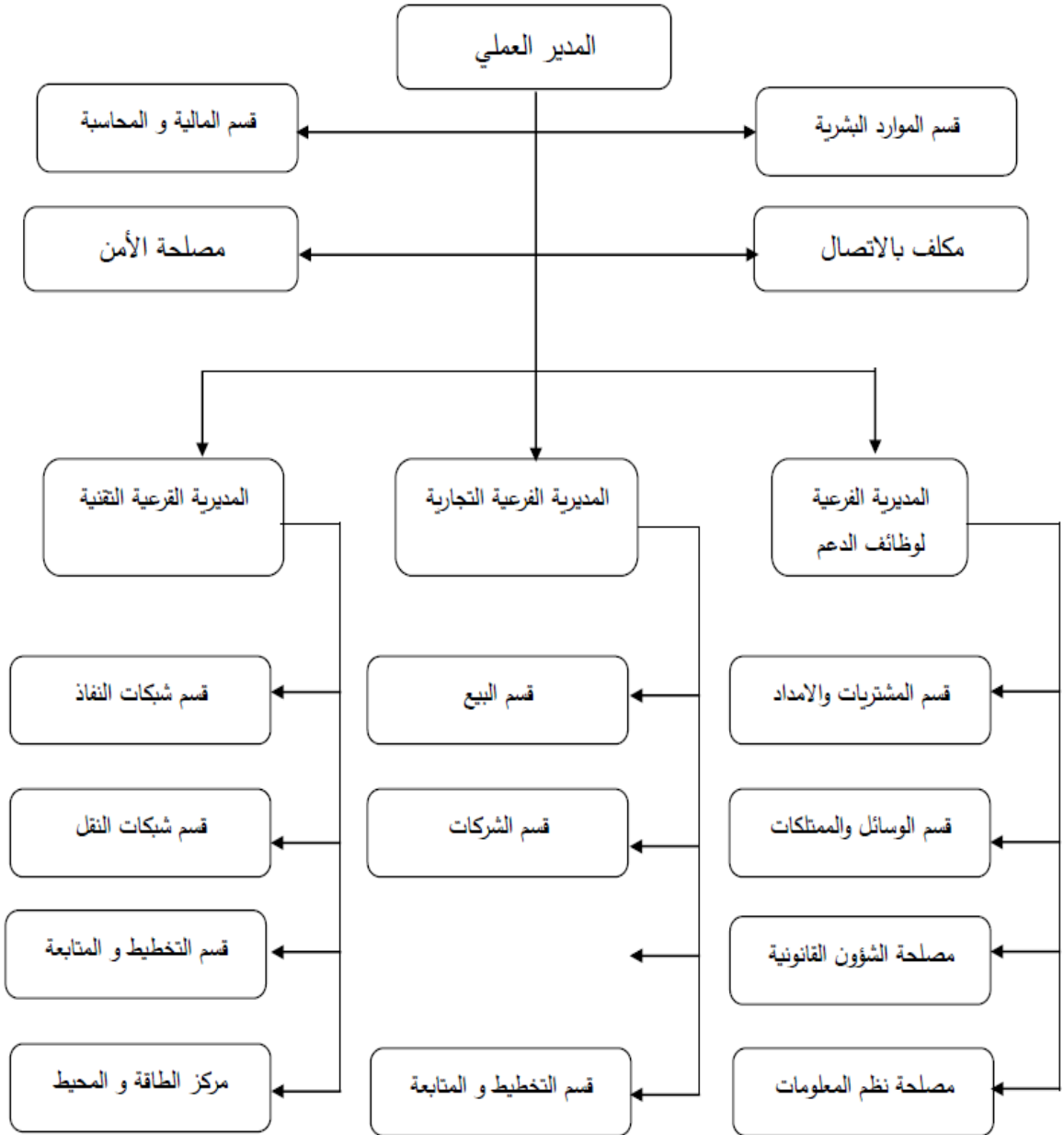
هل ترى التغيير التنظيمي ضروري لتحسين الأداء و تحقيق الأهداف العامة ؟

نعم  لا  أحيانا

في حالة احداث التغيير التنظيمي ، هل يساهم التغيير في حل المشاكل العمال و التنظيم و التسيير ؟

نعم  لا

## الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لولاية الوادي



## قائمة الاساتذة المحكمين

د/ سالم يعقوب.. في تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل.

.

.



