

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم: العلوم الاجتماعية

مذكرة بعنوان:

الرشاقة التنظيمية ودورها في تحقيق الفاعلية الإنتاجية

مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي "أنموذجا"

مذكرة مكملّة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في شعبة علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

أ.د سالم يعقوب

إعداد الطالبتين:

— أميرة عوين

— مائسة دادة

لجنة المناقشة:

الاسم والقب	الرتبة العلمية	الصفة
.....		رئيسا
سالم يعقوب		مشرفا ومقررا
.....		مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم: العلوم الاجتماعية

مذكرة بعنوان:

الرشاقة التنظيمية ودورها في تحقيق الفاعلية الإنتاجية

مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي "أنموذجا"

مذكرة مكملّة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في شعبة علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

أ.د سالم يعقوب

إعداد الطالبتين:

— أميرة عوين

— مائسة دادة

لجنة المناقشة:

الاسم والقب	الرتبة العلمية	الصفة
.....		رئيسا
سالم يعقوب		مشرفا ومقررا
.....		مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023

شُكْرٌ وَتَقْدِيرٌ

إن الشكر والحمد لله كما ينبغي جلال وجهه وعظيم سلطانه ونشكره ونحمده حمدا كثيرا مباركة فيه على
جزيل عطائه

وعلى كلما انعم علينا بها وفضله علينا أن وفقنا لإتمام هذا البحث نسأل الله أن

نتفع به، راجين منه عز وجل التوفيق والسداد من هذا المنبر نتقدم بالشكر الجزيل والتقدير إلى الأستاذ الفاضل:
الدكتور/ سالم يعقوب

الذي قدم لنا النصح واخذ بيدنا حتى رأى هذا العمل النور كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى مؤسسة اتصالات
الجزائر بالوادي

على حسن التعاون معنا والأساتذة الكرام كل من علمنا حرفا في سبيل تحصيل العلم والمعرفة
الأساتذة والمشرفين الطاقم الإداري لم يخلوا علينا مدارك المعرفة

شيء نشكرهم كل واحد باسمه ومقامه الدكتور مرابط رايح بن عيسى لامية بويدي

ونتقدم جزيل الشكر لكل اللذين كان لهم الفضل في بلوغنا هذا المستوى وكل من ساعدنا
من قريب أو بعيد في استكمال هذا العمل

أميرة/مائية



الإهداء

الى الوالدين الكريمين راجين من الله ع وجل ان يطيل

في اعمارهم ويرحمهم ويرزقهم الصحة والعافية

الى افراد العائلة والى كل الاهل والاحبة وجميع الاصدقاء

الى كل من علمنا حرف في هذه الحياة ولم تسع اقلامنا

لذكرهم نرجوا من الله سبحانه وتعالى ان يتقبل منا

ثمرة هذا الاجتهاد " اللهم انفعنا بما علمتنا وانفع

غيرنا بعلمنا "

اميرة مائسة



ملخص الدراسة باللغة العربية

تسعي هذه الدراسة على التعرف على الرشاقة التنظيمية ودورها في الفاعلية الإنتاجية لدى اتصالات الجزائر بالوادي بالمؤسسات تحتاج إلى جعل موظفيها يشعرون بالرغبة في العمل وذلك من خلال بعض الاستراتيجيات والاتصالات بين الإدارة والمرؤوسين منها المشاركة في صنع القرار المرنة والإبداع لمجموعة من العمال الإداريين بالاتصالات الجزائر بالوادي وانطلقت من التساؤل الرئيسي التالي:

ما مساهمة الرشاقة التنظيمية في تحقيق الفاعلية الإنتاجية داخل مؤسسة الاتصالات الجزائر بالوادي؟

ولتبيان ذلك تم تقسيمه إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية

- كيف تساهم المرونة دور في تحقيق الفاعلية الإنتاجية داخل مؤسسة الاتصالات الجزائر؟
- كيف يساهم الإبداع في تحقيق الفاعلية الإنتاجية داخل مؤسسة الاتصالات الجزائر؟
- كيف يساهم اتخاذ القرار في تحقيق الفاعلية الإنتاجية داخل مؤسسة الاتصالات الجزائر؟

تندرج وللوصول إلى النتائج هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي وقد استخدمنا العينة القصدية عن طريق المسح الشامل من أهم النتائج التي توصلنا إليها:

- 1- من تحليل ودراسة البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة المتمثلة في الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والخبرة المهنية، ونوع الوظيفة نتبين تنوع في خصائص أفراد عينة الدراسة وأن المؤسسة مكان الدراسة تعتمد على الكفاءات ذات المستوى الجامعي في المناصب المسؤولة.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة احصائية قوية بين الرشاقة التنظيمية والفاعلية الانتاجية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.
- 3- تعتبر الرشاقة التنظيمية قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للمتغيرات المتوقعة والغير متوقعة من خلال التعامل بمرونة وابداع واختيار البديل الانسب من القرارات في الوقت المناسب وضمان سير العملية التنظيمية بنجاح وتحقيق اكبر قدر للفاعلية الانتاجية.
- 4- وجود عدة اعتبارات ومؤشرات للرشاقة التنظيمية لابد ان تتبعها المؤسسة لتكون رشيقة، وضمان استمراريتها وديمومة عملها رغم غياب المنافس لها في السوق الجزائرية.
- 5- تتميز الفعالية الانتاجية بالتقييم الكلي لاداء العاملين في المؤسسة والاداء الكلي للمؤسسة في حد ذاتها.
- 6- اثبتت الدراسة ان مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي تطبق الرشاقة التنظيمية من خلال ابعادا بشكل يتخطى العقبات وتحقق الفاعلية الانتاجية بقوة.

Summary of the study:

Organizational agility and its role in achieving productive effectiveness:

"This study seeks to explore organizational agility and its role in productive effectiveness at Algeria Telecom in El Oued. The study focuses on institutions that need to make their employees feel motivated to work through various strategies and communication between management and subordinates, such as flexible decision-making participation and creativity. The study involves a group of administrative employees at Algeria Telecom in El Oued and starts with the following main question:

"What is the contribution of organizational agility in achieving production efficiency within Algeria Telecom?

To clarify this, it has been divided into a set of sub-questions:

- How does flexibility contribute to achieving productive effectiveness within Algeria Telecom?
- How does creativity contribute to achieving productive effectiveness within Algeria Telecom?
- How does decision-making contribute to achieving productive effectiveness within Algeria Telecom?"

In order to reach the results of this study, we relied on the descriptive method and used a purposive sample by means of a comprehensive survey of the most important findings:

1. From the analysis and study of the personal data of the study population, which includes gender, age, educational level, professional experience, and job type, we find a diversity in the characteristics of the study sample members. The institution, the study site, relies on university-level competencies in responsible positions.
2. There is a strong statistically significant relationship between organizational agility and productive effectiveness at Algeria telecom in Oued
3. Organizational agility is considered the institution's ability to respond quickly to expected and unexpected changes by dealing with flexibility, creativity, and choosing the most suitable alternative decisions at the right time, ensuring the successful progress of the organizational process and achieving maximum production efficiency.
4. There are several considerations and indicators of organizational agility that must be followed by the institution to be agile, and ensure its continuity and continuity of work despite the absence of competition in the Algerian market.
5. Production efficiency is characterized by the overall evaluation of employee performance within the institution and the overall performance of the institution itself.
6. The study proved that Algeria Telecom in Oued applies organizational agility through its dimensions in a way that overcomes obstacles and achieves strong productive effectiveness. productive effectiveness= Production efficiency

فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
	كلمة شكر وتقدير
	الإهداء
	ملخص الدراسة باللغة العربية
	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
9	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية	
17	تمهيد
18	المبحث الأول: الأساس النظري للموضوع
18	المطلب الأول: مدخل حول الرشاقة التنظيمية
18	أولاً: مفهوم الرشاقة التنظيمية
22	المطلب الثاني: مدخل إلى الفعالية الإنتاجية
22	أولاً: مفهوم الفعالية الإنتاجية
23	المبحث الثاني: علاقة الرشاقة التنظيمية بالفعالية
24	المبحث الثالث: الدراسات السابقة والمقاربة النظرية
24	أولاً: الدراسات السابقة.
26	ثانياً: المقاربة النظرية
28	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
30	تمهيد
31	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
31	المطلب الأول: طريقة جمع البيانات
32	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
38	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
38	أولاً: النتائج

60	ثانيا: المناقشة
65	خلاصة الفصل
67	الخاتمة
70	قائمة المصادر والمراجع
73	الملاحق

فهرس الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح طبيعة متغير الجنس لدى المبحوثين	39
02	متغير السن لدى المبحوثين	40
03	يوضح المستوى التعليمي لدى المبحوثين	41
04	يوضح الخبرة لدى المبحوثين	42
05	يوضح نوع الوظيفة لدى المبحوثين	43
06	يوضح التكرارات للمحور الثاني (الرشاقة التنظيمية).	44
07	يوضح تحليل عبارات المحور الثاني (الرشاقة التنظيمية)	46
08	جدول التكرارات للمحور الثالث (الفاعلية الإنتاجية).	53
09	يوضح تحليل عبارات المحور الثالث (الفاعلية الإنتاجية)	55
10	بين متغيرات الدراسة (Correlations) يوضح مصفوفة الارتباط	61

فهرس الاشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح متغير الجنس لدى المبحوثين	39
02	يوضح متغير السن لدى المبحوثين	40
03	يوضح المستوى التعليمي لدى المبحوثين	41
04	يوضح الخبرة لدى المبحوثين	42
05	يوضح نوع الوظيفة لدى المبحوثين	43
06	يوضح توزيع بيانات الاجابة الخاصة بالمحور الثاني لعينة الدراسة	48
07	يوضح توزيعه بيانات الاجابة الخاصة بالمحور الثالث لعينة الدراسة	56

قائمة الملاحق:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	استمارة الاستبيان	73
02	استمارة التحكيم	76
03	دليل المقابل	79
04	الترخيص بالزيارة الميدانية للمؤسسة	81
05	المهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر	82
06	المهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي	83
07	يوضح تحليل الانحدار البسيط الخاص بمحور الرشاقة التنظيمية والفاعلية التنظيمية.	84

مقدمة

توطئة:

تشهد العالم ديناميكية وتسارعا كبيرا تكنولوجيا وسياسيا، واقتصاديا يهدد وجود الكثير من المؤسسات الأمر الذي يدفع هذه المؤسسات للبحث عن سبل التكيف، للاستمرار في النجاح، أو البقاء بحد أدنى والحفاظ على أدائها وتحقيق أهداف التي أوجدت من أجلها، والاستفادة من مواردها المتنوعة، ومن الطبيعي أن المؤسسات الجامدة والتقليدية هي الأكثر عرضة لانكسار، ولذلك هي بحاجة للتكيف مع هذا الضغط الهائل من التغيرات السريعة التي يشهدها العالم اليوم.

❖ طرح الاشكالية:

حيث تعمل المؤسسات الجزائرية في الوقت الراهن في ظل بيئة ديناميكية تتسم بشدة التنافس والتغيرات المتسارعة مما يجعلها في حاجة ماسة لتكون أكثر مرونة لتكيف والاستجابة لها واتخاذ خطوات استباقية لمواجهة التغيرات الغير متوقعة مما يجعل المؤسسات الجزائرية في حاجة كبيرة ومتزايدة إلى اكتساب القدرة مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية في سرعة اتخاذ القرار الصائب في ظل توفر درجة عالية من الشك في مواجهة البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسات الجزائرية وكذلك البيئة الداخلية تتطلب بشكل مستمر إلى الابتكار في التخطيط الاستراتيجي الفعال لتخلص من الطرق التقليدية التي لم تعد ناجعة بما فيه الكفاية ومواكبة التطور الحالي والمستمر، فإن التطور المستمر والمتفانم داخل التنظيمات في عالمنا الحالي جعل من المؤسسات الجزائرية تواجه العديد من المشكلات والعواقب التي فرضت عليها الحاجة الكبيرة والمتزايدة إلى التمكن والقدرة ورسم استراتيجيات جديدة تتوافق والموقف المواجه.

و لمواجهة هذه العواقب حسب متغيرات واحتياجات كل مشكل والتأقلم مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية جعل الفكر التنظيمي يبتكر أساليب جديدة لمواجهة هذه الاضطرابات التي تواجه سير العملية التنظيمية وتحقيق الأهداف المسطرة ومن بين أهم هذه الأساليب الرشاقة التنظيمية التي تساعد في تحويل المشكلات المتوقعة والغير متوقعة التي تواجهها المنظمة ومن ثم تحقيق الاستمرارية هذا ما يجعل من المؤسسة مرنة في مواجهة المشكلات وتحقيق التفوق والأفضلية والتناغم مع المتغيرات من أجل إلحاق المنظمة ببر الأمان عن طريق اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب وفي جعل الخطط والاستراتيجيات رشيقة تحقق مزايا تنافسية غير منتهية تتسم بالإبداع البارز الذي يميز هذه المنظمة عن منافسيها والذي يلعب دور مهم في

التنظيم والعملية التنظيمية حتى تكون المنظمات قادرة على صناعة مستقبل ينبغي إن تتصف بالمرونة والإبداع والصواب في القرار وفي تحديد وقته المناسب هذا ما يدعى بالرشاقة التنظيمية.

وعلى اعتبار أن الرشاقة التنظيمية تسعى للوصول إلى الفاعلية الإنتاجية لمنظمة كون كل أبعاد التنظيم متكاملة ونقصد بالفاعلية الإنتاجية الطريقة الصحيحة في أداء المهام التنظيمية المحدد والموكله وتحقيق أكبر نسبة من النجاح التي ترتبط بأكبر نسبة من تحقيق الأهداف المسطرة. وهي أيضا النطاق الذي يمكن المؤسسة من الحصول على المواد اللازمة والوسائل المؤكدة والمناسبة لتحقيق أهدافها عن المفهوم الأساسي للفاعلية وهذا وفق

الرشاقة التنظيمية التي هي إحدى الطرق الحديثة التي تتبع للاستجابة لعوامل التغير التنظيمي والتحديات التي تفرضها بيئة العمل التي تفرض خلق استراتيجيات سليمة تدفع بالمنظمة نحو الأمام.

و بما إن المؤسسات الناجحة لها دور كبير في لاقتصاديات الدول يتوجب عليها إيجاد الاستراتيجيات المناسبة لها والتي تعزز من فعاليتها ويهدف التطرق إلى هذه الدراسة في المؤسسات الجزائرية سنقوم بدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر التي هي من بين المؤسسات الوطنية تقوم بمهام داريا أولا ثم زيتونيا ثانيا، والفاعلية الإنتاجية في هذه المؤسسة ازدواجية بين خدماتية واقتصادية ومدى الرشاقة بالمتواجدة ها، وإمكانية تدخلها في الفاعلية الإنتاجية لمؤسسة، ومن خلال نتائج هذه الدراسة سنحاول الكشف عن ممارسة الرشاقة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الاتصالات الجزائر، ومدى مساهمتها في الفاعلية الإنتاجية لمؤسسة الاتصالات بالجزائر بالوادي ومن هنا تم صياغة التساؤل العام كالتالي:

✓ ما مساهمة الرشاقة التنظيمية في تحقيق الفاعلية الإنتاجية داخل مؤسسة الاتصالات الجزائر لدى وكالة ولاية الوادي؟

ويندرج تحت هذا التساؤل العام الأسئلة الفرعية الآتية:

- كيف تساهم المرونة دور في تحقيق الفاعلية الإنتاجية داخل مؤسسة الاتصالات الجزائر؟
- كيف يساهم الإبداع في تحقيق الفاعلية الإنتاجية داخل مؤسسة الاتصالات الجزائر؟
- كيف يساهم اتخاذ القرار في تحقيق الفاعلية الإنتاجية داخل مؤسسة الاتصالات الجزائر؟

وعلى ضوء السياق الذي جاء به التساؤل العام للإشكالية الدراسة **الفرضية العامة** التي صيغت كما يلي:

- تعمل الرقابة التنظيمية على زيادة الفاعلية الإنتاجية داخل مؤسسة الاتصالات الجزائرية بالوادي.
- وانطلاقاً من مضمون الفرضية العامة للدراسة التي تمخضت عنها مجموعة من الفرضيات على النحو التالي:
- فرضيات الفرعية:**
- تزيد المرونة في التعامل مع المشكلات التي تواجه مؤسسة الفاعلية الإنتاجية لمؤسسة الاتصالات الجزائرية
- يزيد الإبداع في الفاعلية الإنتاجية لمؤسسة الاتصالات الجزائرية.
- يؤدي اتخاذ القرار الراجح في الوقت المناسب دور مهم في زيادة الفاعلية الإنتاجية لمؤسسة الاتصالات الجزائرية.

❖ مبررات اختيار الموضوع:

الذاتية:

- ارتباط موضوع الدراسة بالتخصص
- تناول الموضوع أحد أهم المتغيرات الرقابة التنظيمية الموجودة داخل المؤسسة ودورها في تحقيق الفاعلية التي تعتبر ركيزة داخل مؤسسة الاتصالات، وذلك من خلال التناسق والترابط الوطيد بين هذين المتغيرين.
- الرقابة التنظيمية من بين المفاهيم الجديدة في التنظيم مما يجعل منها موضوع ملفت لدراسة.

الموضوعية:

- التأكد على أهمية الرقابة التنظيمية ودورها في تحقيق الفاعلية
- التعرف على مدى توفر الرقابة التنظيمية بالمؤسسات الجزائرية وخاصة اتصالات الجزائر
- توضيح طبيعة ومقدار العلاقة بين أبعاد الرقابة التنظيمية والفاعلية الإنتاجية لمؤسسة اتصالات الجزائر
- تقليص الفجوة المعرفية بين متغيرين الرقابة التنظيمية والفاعلية الإنتاجية
- محاولة وضع أسس تجعل من المؤسسة الجزائرية رشقة ذات فاعلية إنتاجية عالية

❖ أهداف الدراسة وأهميتها:

أهداف:

- تشخيص واقع الرقابة التنظيمية عند مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي
- التعرف على معوقات تطبيق الرقابة التنظيمية في الإدارة الجزائرية في مؤسسة اتصالات الجزائر خاصة
- التعرف على إمكانية تأثير أبعاد الرقابة التنظيمية على الفاعلية الإنتاجية بالمؤسسة الجزائرية
- التوصل إلى تصور مقترح يتضمن متطلبات تحسين الرقابة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر

الأهمية:

يعتبر موضوع الدراسة من الموضوعات المهمة التي حازت اهتماما كبيرا في الفترة الأخيرة استجابة لصعوبات التي أوجدتها بيئة المؤسسة الديناميكية التي يغلب عليها التغيير والشك، فالرقابة التنظيمية أصبحت من المهارات الإدارية التنظيمية المهمة والضرورية لتحقيق الاستجابة للمتغيرات المتوقعة والغير متوقعة، كما أن معرفة إمكانية تدخلها في الفعالية الإنتاجية قد تساعد القائمين بالمؤسسة اتصالات الجزائر والعاملين بها على مواجهة هذه التغيرات وخلق جوء يتسم بالتعاون والتشارك داخل المؤسسة والتصدي للمشكلات والعمل بأسلوب مناسب ومنه تحقيق أهداف المؤسسة

❖ حدود الدراسة:

يمكن حصر حدود الدراسة من خلال الحدود المكانية وحدود الزمنية والبشرية

المجال المكاني:

ويمثل الحيز الجغرافي الذي تجري فيه الدراسات، حيث تعلق الدراسة التطبيقية لموضوع هذا البحث بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي، والتي يقع مقرها في شارع الطالب العربي بولاية الوادي مقابل البنك المركزي، وتم اختيار عينه من العمال الإداريين في المؤسسة عن طريق المسح الشامل لكل العمال الإداريين.

المجال الزمني:

قمنا بزيارة أولية للمؤسسة بتاريخ: 2024/03/17 في دراسة استطلاعية أولية، حيث اتصلنا بمؤسسة وتم استقبالنا من قبل المدير الموارد البشرية، ويدرونا قمنا بشرح غرض الزيارة وقدمنا الترخيص بالزيارة الميدانية، وكان متجاوبا معانا بحد كبير مع شرح عنوان الدراسة وشرح في انجاز البحث وكانت هذه الزيارة كإجراء أولى من اجل الترخيص والتعرف على المؤسسة واخذ المعلومات اللازمة وقمنا بزيارة الثانية: 2024/03/20 وتم تزويدنا بالمعلومات الكافية عن المؤسسة ومهامها وكافة خدماتها. وقمنا بإجراء مقابلة بطرح بعض الأسئلة مع مدير الموارد البشرية الذي قام بدوره الإجابة عليها بكل مصداقية، توزيع الاستمارة على عينه الدراسة وذلك قصد دراسة الخصائص، أما تسليم الاستمارات النهائية فكان يوم: 16/2024/04/ وقد سلمت إلى مدير الموارد البشرية الذي تكفل بتسليمها إلى كافة العمال الإداريين المتواجدين دون استثناء بعد الإجابة عليها على مستوى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

المجال البشري: وهي مجموع المفردات التي لها صفة أوصفات مشتركة وجميع هذه المفردات خاضعة للدراسة والبحث من قبل الباحث والمجتمع المراد دراسته وشملت هذه الدراسة عمال الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي. الذي بلغ عددهم 76 عاملا إداريا يزاولون أعمال إدارية مختلفة، وهو المجتمع الأصلي الذي قمنا بإجراء مسح شامل لكل مفرداته لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة

❖ المنهج المستخدم في الدراسة:

تتنوع وتختلف المناهج في البحوث الاجتماعية والإنسانية، وذلك من اجل الوصول إلى تحقيق النتائج بطريقة دقيقة وعملية، وهذا ما يفرض على الباحث تبني منهج دون سواه لفهم وتحليل المشكلة مع محاولة الإجابة على التساؤلات المطروحة، فدراسة الحالية تهدف إلى معرفة الرشاقة التنظيمية ودورها في تحقيق الفاعلية الإنتاجية.

فالمنهج مجموعة من القواعد والإجراءات المقررة من قبل المختصين في منهجية البحوث التي يتبعها الباحث للوصول أو الكشف عن الحقيقة، أو التي تقود إلى التوصل إلى نتائج بحثية سليمة. (محمود داود الربيعي، 2018، ص22)

❖ صعوبات البحث:

- من أبرز الصعوبات التي واجهتنا خلال بحثنا هي قلة الدراسات السابقة المرتبطة كلياً بموضوع الدراسة
- صعوبة فهم دليل إنجاز مذكرة لقسم العلوم الاجتماعية على طريقة إيراد شكلت صعوبة للطلاب
- أول دراسة جمعت بين متغير الرقابة التنظيمية والفاعلية الإنتاجية في جامعة حمه لخضر بالوادي
- التداخل الكبير بين مصطلح الرقابة التنظيمية والرقابة الإستراتيجية مما أدى إلى صعوبة الموضوع

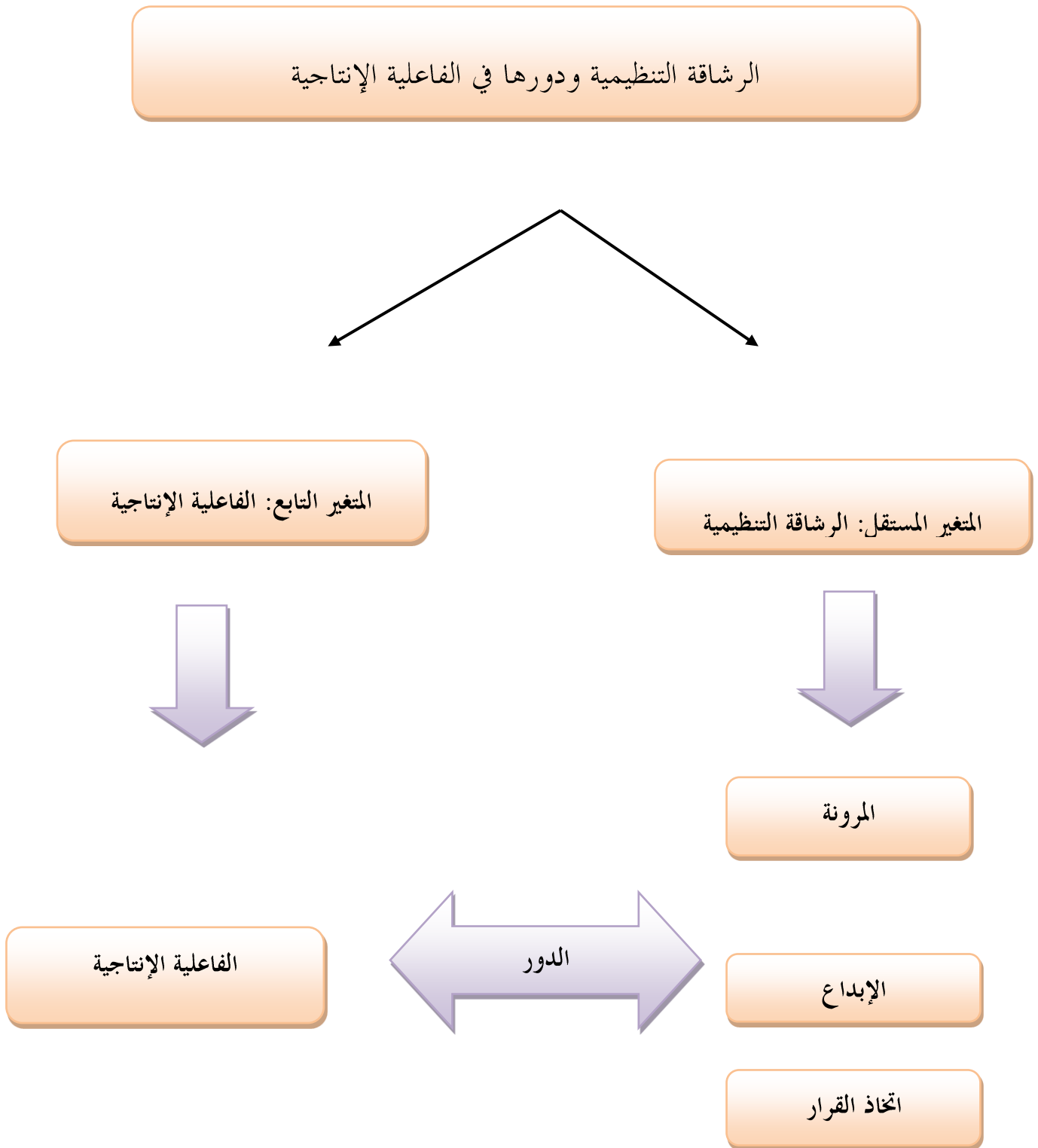
هيكلية البحث:

لمعرفة كافة جوانب الموضوع والإجابة على إشكالية الدراسة وصحة الفرضيات وذلك من خلال تقسم إلى الدراسة مقدمة وفصلين وتتضمن المقدمة توطئه، طرح الإشكال، فرضيات، مبررات اختيار الموضوع، والفصل الأول أدبيات النظرية والتطبيقية لمفهوم الرقابة التنظيمية والفاعلية الإنتاجية، تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث حيث خصص المبحث الأول أساس النظري للموضوع والمفاهيم المتعلقة بها من: أهمية، خصائص في حين كان المبحث الثاني والذي تم فيه دراسة الرقابة التنظيمية ودورها في تحقيق الفاعلية وتم تناول في البحث الثالث الدراسات السابقة مع أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، ثم المقاربة النظرية التي تعتبر أساس نظري ومرجعية التي تفيد هذه الدراسة.

أما الفصل الثاني فسوف يتم إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي والمتمثلة في دراسة ميدانية باتصالات الجزائر بالوادي والذي انقسم إلى مبحثين:

وتم في المبحث الأول إعطاء تعريف بمجتمع البحث بالإضافة إلى أدوات الدراسة وهي الاستمارة والمقابلة والمبحث الثاني الذي تم فيه تحليل وتفسير النتائج والمتحصل عليها

والشكل التالي يوضح ذلك



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

تمهيد

المبحث الأول: الأساس النظري للموضوع

المبحث الثاني: علاقة الرشاقة التنظيمية بالفعالية

المبحث الثالث: الدراسات السابقة والمقاربة النظرية

خلاصة الفصل.

تمهيد:

لأي مؤسسة مهما كان نوعها وطبيعة نشاطها اقتصادية أو اجتماعية، فإن لها استراتيجيات تنظيمية تضعها من أجل تحقيق أهدافها لأنها تمثل نقطة البداية الأساسية للتفكير في إنشاء المؤسسة، وربما تطور الإيديولوجيات خاصة بمؤسسة مع مرور الوقت، فهي المحرك للفاعلية الإنتاجية.

ولقد تم التطرق في هذا الفصل إلى أدبيات النظرية والتطبيقية لمتغيرات الدراسة المعنونة تحت الرشاقة التنظيمية ودرها في تحقيق الفاعلية الإنتاجية وجميع أبعادها، وتم تناول في هذا الفصل العلاقة بينهما مع ذكر الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات هذه الدراسة، بالإضافة والمقاربة النظرية التي تعد مرجعية تعتمد عليها الدراسة التي تعمل هذه الأخيرة على ضوئها في تحديد العلاقة بين متغيراتها وبناء فرضياتها وتحليل نتائجها.

المبحث الأول: الأساس النظري للموضوع

وجود بعض المصطلحات سسيو تنظيمية حديثة تساعد المؤسسات على كيفية التعامل معها نجد مصطلح الرقابة التنظيمية من أحدث المفاهيم في الإدارة إذ يحمل هذا المفهوم في طياته معان كثيرة فمفهوم الرقابة التنظيمية يبدو معقدا لدرجة أنه لا يمكن اعتباره مفهوما منفردا بل له سلسلة من المفاهيم المترابطة نذكر منها بعض المفاهيم للرقابة التنظيمية

المطلب الأول: الرقابة التنظيمية

أولاً: مفهوم الرقابة التنظيمية

الرقابة التنظيمية:

وغالبا ما يتبادر إلى الذهن عندما نسمع كلمة رقابة تلك الصورة المثالية للجسد المشوق الذي يتميز بخفة الحركة وجمال المظهر، وهي حلم للكثير ليصل إليه إلا الشخص الملتزم بتمارين الرياضية وممارسة نمط الحياة الصحية. ولكن هذا المفهوم لا يقتصر على هذه الصورة، ويمكن للإدارة ذلك أن تكون رشيقة.

يعد مفهوم الرقابة أحد المصطلحات الحديثة في الفكر الإداري، حيث تعرف الرقابة بأنها "القدرة على استشعار التغيير القادم والاستعداد بل الاستجابة له بسرعة ومرونة، وقراءة التغيرات الموجودة في البيئة التي تنشط بها المنظمة والتنبؤ بما هو قادم. (هالة أمين المغاوري، 2016، ص 3)

قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال تطوير منتجاتها وزيادة معرفتها بمواردها البشرية مما يؤثر على تطور المنظمة والتنشيط حركتها في بيئة سريعة التغير، وهي القدرة على تحقيق النجاح وسرعة الاستجابة مع التغيرات البيئية. أوضح العجري أن الرقابة التنظيمية تشير إلى قدره المنظمة على استشعار التغيرات المتوقعة والغير متوقعة الحادثة في بيئة عملها الداخلية والخارجية والتي تتسم بالتعقيدات والتشابك وعدم التأكد، على أن يصاحب ذلك الاستشعار قيام المنظمة بتطوير الاستجابة للابتكارية والديناميكية لتلك التغيرات من خلال إعادة تصميم العمليات وإعادة توزيع الموارد التنظيمية وإعادة تشكيل الهيكل التنظيمي وذلك بما يعزز من قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار في عالم الأعمال بما يدعم وضعها التنافسي. (العجري، 2017، ص 43)

التعريف الإجرائي:

الرشاقة التنظيمية: مجموعة الممارسات والأساليب التي تتيح للمؤسسة اتصالات الجزائر، مواكبه التغيرات، وسرعة التعامل معها بالفعالية وابتكار، وتحسين قدرتها بما يتماشى مع تحديات البيئة الخارجية التنافسية.

فالرشاقة التنظيمية هي القدرة على حل المشكلات ومواكبة المتغيرات الغير متوقعة بسرعة وبما يتوافق مع طبيعة النشاط داخل المؤسسة في سبيل تحقيق جملة الأهداف المنشودة.

أي هي الاستجابة السريعة للمتغيرات حتى لا يتوقف نشاط المؤسسة في سبيل ديمومة العلمية التنظيمية والمختلفة على مكانتها واسمها في السوق وهو اسمي هدف من بين أهداف المخططة مسبقا.

المرونة: هي القدرة على تحويل مسار الأفكار حسب ما يقتضيه الموقف موضوع النقاش والبحث، والتخلي عن الأفكار القديمة إذا ثبت بطلانها، وقبول الأفكار الجديدة البناء إذا ثبت صحتها، أي ينظر إلى الأمور من زوايا مختلفة.

*المرونة: بين (Russell and Taylor) بأن المرونة تعني القدرة على إنتاج مجموعة واسعة من المنتجات وإدخال منتجات وتعديل المنتجات الموجودة بسرعة، فضلا عن الاستجابة لاحتياجات الزبون.

(عبد الله حسن مسلم 2015، ص 93-136)

فالمرونة تتمثل في قدرة العاملين والمسؤولين على توقع التغيرات التي قد تتعرض لها المؤسسة والاستعداد لهذه التغيرات والتكيف معها بهدف ضمان الاستمرارية والنمو.

فيقصد بالمرونة داخل المؤسسة هي القدرة على التعامل مع المواقف الصعبة.

لم يحظى الإبداع لفترة طويلة من الزمن بالاهتمام من جانب الباحثين، ولهذا السبب كان الأثر الواضح في تباين آراء العلماء فيما يخص مفهوم الإبداع، ونتيجة لذلك كان من الصعب إيجاد تعريف محدد ومتفق عليه.

الإبداع لغة:

جاء في معجم لسان العريان الإبداع: مشتق من بدع الشيء أو ابتداعه يعني أنشاء وبداء أولا.

(ابن منظور، 200، ص 125)

قال تعالى "بديع السموات والأرض وإذا قضى أمرا فإنما يقول له كن فيكون". (سورة البقرة الآية 711)

اصطلاحاً:

هو قدرة الفرد على الإنتاج بحيث يتميز بأكبر قدر من الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية وبالتداعيات البعيدة، وذلك استجابة لمشكلة أو موقف مثير.

الإبداع: هو تلك البيئة التي تهيئ للابتكار والإبداع، والعوامل، والظروف البيئية التي تساعد على نموه وتنقسم هذه الظروف إلى قسمين:

- الظروف العامة: وهي ظروف ترتبط بالمجتمع وثقافته بصفة عامة
- الظروف خاصة: وهي ظروف ترتبط بالمنظمة والعاملين والقادة الإداريين.

(بطرس حلاق، 2020، ص ص 141-143)

الإبداع: مجموعة من المزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة، يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للفرد أو الشركة أو المجتمع أو العالم.

أو هي عملية معقدة من العمليات العقلية، الذهنية تستدعي توليد الأفكار، المفاهيم الجديدة أو الأصلية

(عبد الله حسن مسلم، 2015، ص 19)

التعريف الإجرائي: هي مجمل السيمات والمهارات الشخصية والإدارية من خلال استثمار جميع القدرات العلمية والعلمية وخبراتهم المهنية.

إنتاج فكرة أو تطويرها داخل المؤسسة تتعلق بالنظام أو طريقة سير العملية التنظيمية لتقديم الجديد

هو تطوير وعرض المؤلف بطريقة غير مألوفاً حتى تحتل المؤسسة مكانة مرموقة في سوق العمل وتمكنها من المنافسة بأفضل المنتجات.

اتخاذ القرار:

القرار: هو العزم أو التصميم الإداري على قول أو فعل مبني على اختيار حر لتصرف أو مسلك ما والقرار هو الخيار بين أمرين لا ثالث لهما، فهي الحالة الثانية، تلعب الحتمية على الإدارة الحرة واختيار البدائل الممكنة وفي حالة الأولى يقال قرار على ما يختاره بحرية ويكون قابلاً للتنفيذ مع بدائل موضوعية

اتخاذ القرار:

يرى طلعت السروجي: أن اتخاذ القرار عملية شاملة تتضمن أنشطة عديدة يؤدي إلى اختيار تبدأ من التفكير والاستجابة كرد فعل لموقف أو مشكلة محددة حتى اتخاذ انسب الخيارات كقرار لمواجهة الموقف أو المشكلة، كما أنها عملية معقدة متشابكة تتداخل فيها عوامل ذاتية وسياسية واجتماعية واقتصادية ونفسية وصراعات ونزاعات. (منى عطية خزام خليل، 2013، ص ص، 129-414)

- بأنها عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين.
 - عملية منظمة تتكون من عدد من الخطوات المترابطة والمتكاملة يتطلب أداء كلا منها قدراً من المعلومات والخبرات والإجراءات التي تتوقف عليها سلامة القرار وصحته ودقته وفاعليته بالنسبة للهدف المنشود.
- (ايهاب كمال، 2014، ص 47)

التعريف الإجرائي:

هي العملية التي يتوصل إليها صانعوا القرار وضع البدائل واختيار الأنسب بينهم، وذلك فيما يخدم مصالح المؤسسة ويمكنها من تحقيق أهدافها على أكمل وجه.

فعلمية اتخاذ القرار من بين أهم العمليات التنظيمية داخل المؤسسة التي يعتمد عليها العملية الإنتاجية التنظيمية التي قد يكون لها دور مهم في سير العملية التنظيمية وتحقيق أهداف المؤسسة

المطلب الثاني: الفاعلية الإنتاجية

أولاً: مفهوم الفاعلية الإنتاجية

الفاعلية:

يعد معيار فاعلية المؤسسة من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها انسجاماً وتكيفاً مع البيئة التي تعمل بها من حيث استغلال الموارد المتاحة، ولقد تعرض مفهوم الفاعلية الإنتاجية مثل غيره من المفاهيم الإدارية إلى التفاوت في وجهات النظر الفكرية من حيث المعنى الشامل والدقيق.

عرفت بأنها " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المؤسسات.

يعتبر برنارد أول من حاول أن يقدم تعريفاً لفاعلية معتمداً على عنصر الهدف كمؤشر رئيسي للفاعلية حيث **عرفها** "أما الدرجة التي تستطيع فيها المؤسسة تحقيق أهدافها". (بن نوار صالح، 2006، ص 84)

- النطاق الذي يمكن للمنظمة كنظام اجتماعي من الحصول على الموارد اللازمة والوسائل المؤكدة والمناسبة من أجل تحقيق أهدافها. (خوين رضوي، 2009، ص 9)
- تعرف على أنها " استعداد وطاقة المؤسسة في الاستغلال الأفضل للموارد المتاحة لها ويمكن التعبير عنها بالإنتاجية. " (سعال سوميه، 2018، ص 81)

الفاعلية الإنتاجية:

هي تقويم العملية التي أنتجت المخرجات أو النتائج التي يمكن ملاحظتها هذا ويمكن الإشارة إلى الفاعلية على أنها: الأهداف + المخرجات / الاستراتيجيات

عرفها اتريوني الفاعلية على أنها: قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات وغالباً ما يستخدم هذا المتغير بوصفه تابعاً لمتغيرات مستقلة أخرى مثل بناء السلطة وأنماط وأساليب الإشراف والروح المعنوية الإنتاجية.

يعرف كل من Steers و Mahoney على أنها " الإنتاجية المرتفعة والمرونة وقدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة فضلا عن القدرة على الاستقرار والابتكار.

هي القدرة على تحقيق الأهداف ومقارنه النتائج الأصلية ثن العمل للوصول للمخرجات المتوقع بلوغها.

(عبد السلام أبو قحف، 2003، ص 223)

التعريف الإجرائي:

هي الانعكاس الممارسات من طرف العاملين للتوصل إلى تحقيق الأهداف المرجوة وذلك باستخدام الموارد المختلفة.

فاعلية الإنتاجية: مجموعة من القدرات وتفاعل المنظمة مع العوامل والقوى المؤثرة على المنظمة للبقاء والنمو والتكيف، للوصول إلى الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها

المبحث الثاني: علاقة الرشاقة التنظيمية بالفاعلية الإنتاجية

تعتبر الرشاقة التنظيمية إحدى المتطلبات الأساسية لتفوق المؤسسات وضمان بقاؤها وتمثل أهميتها فما يلي:

- تساعد الرشاقة التنظيمية على زيادة القدرة المنظمة على استشعار والاستجابة للمتغيرات البيئية والتكيف معها بما يحقق أهدافها الحالية والمستقبلية وترتبط ارتباطا متزايدا بالنجاح التنظيمي وتعتبر كفاءة أساسية وتميزا يتطلب تفكيرا استراتيجيا وعقلية مبتكرا. (دعاء محمد سيد عمر، 2020 ص 40)
- تساهم الرشاقة التنظيمية باعتبارها أسلوب أنسب لزيادة مواجهة المنظمات للتحديات وتحقيق أعلى مستويات الأداء.
- توفير المناخ الملائم للتجريب والابتكار والتعلم المشترك، والقدرة على التكيف والتغيير لمواجهة التهديدات
- التخلص من القيود الهيكلية من خلال اعتماد الهياكل المرنة (Atkinson simonmoffat james,2005 p 164

المبحث الثالث: الدراسات السابقة والمقاربة النظرية

أولاً: الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

صاحب الدراسة: انس واسعد (Aladid and Abu –Rumman)، عام 2015

العنوان: المحددات الفعالة للممارسة الرشاقة التنظيمية – دراسة تحليلية لمؤسسة تكنولوجيا المعلومات في الأردن- وقد هدفت هذه الدراسة التعرف على محددات الفعالة التي تؤثر على ممارسات الرشاقة التنظيمية داخل المؤسسة، وقد استخدم المنهج الوصفي، وقد تم تطبيق الاستبيان على عينه مكونه من 250 موظفاً من 12 شركة كبرى في مجال الاتصالات والمعلومات التابعة لوزارة الصناعة والتجارة الأردنية، موزعة بين موظفي مستوى الإدارة العليا، ومستوى الإدارة الوسطى بتلك الشركات

أهم النتائج:

- إن إدارة الموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات، والابتكار له تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي للمؤسسة المتمثلة في الأداء المالي والأداء التشغيلي.

الدراسة الثانية:

صاحب الدراسة kamran and mohammad، 2012م

العنوان: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير تكنولوجيا المعلومات على الرشاقة في مؤسسات العمل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

أهم النتائج:

- تسير وتسريع الاتصالات الداخلية بين العاملين داخل المؤسسة من جهة، وبينهم وبين العملاء من جهة أخرى
- تدعيم الرشاقة التنظيمية من حيث توافر المعلومات المطلوبة عن بيئة العمل المحيطة بها بسرعة والدقة المطلوبة واستخدام برامج تساعد على تحقيق المرونة في إتمام العمل

- تساهم في تدفق المعلومات ومعالجتها، للوصول إلى المعلومات المطلوبة، مما يساهم في صنع واتخاذ القرار داخل المؤسسة.
- الدراسة الثالثة:

صاحب الدراسة: العابدي 2012

العنوان: تأثير الرقابة التنظيمية في الأداء العالي دراسة على عينه من البنوك الحكومية وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة الارتباطية بين الرقابة التنظيمية والأداء العالي في البنوك

أهم النتائج:

- عدم اهتمام البنوك الحكومية بمتابعة تأثيرات البيئة منحي تحركات المنافسين وكذلك وجود توافق معتدل حول كل من بعد اتخاذ القرار والممارسة

الدراسة الرابعة:

صاحب الدراسة: عثمان على عجاج الشمري بعنوان: دور الرقابة التنظيمية في تدعيم القدرة التنافسية وهدفت إلى تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال ربط أبعاد الرقابة الثلاثة بالقدرة التنافسية ممل في بعدين هما الإبداع والابتكار.

أهم النتائج:

- إن ممارسة الرقابة التنظيمية في المؤسسة يساهم في تعزيز القدرة التنافسية

أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم في تحليل وجمع البيانات، وهو المنهج الوصفي، كما تم استخدام الاستبيان والنسب المئوية.

أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث صياغة الفرضيات أيضا بالإضافة إلى اختلاف المكان حيث تمت دراسات السابقة في دول عربية منها أجنبية، وفي قطاعات مختلفة منها الإنتاجية ومنها الاقتصادية، أما بالنسبة للدراسة الحالية هي بولاية الوادي بالجزائر في قطاع تجاري " الوكالة التجارية " أيضا من

حيث الزمان حيث تمت الدراسة الحالية في 2024 أما الدراسات السابقة في سنوات فارطة، اعتمدت الدراسة الحالية على أسلوب المسح الشامل على عكس الدراسات السابقة اعتمدوا على العينة، إضافة إلى تعتبر من أولى دراسات في جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.

مدى الاستفادة من الدراسات السابقة:

من خلال ما تم سرده من بعض النظريات ذات صلة بمتغيرات الدراسة، وأغلبها إلى مشاهمة، وقد تم عرضها بالتفصيل وه ما جعل منه زاد علمي ومعرفي لبناء النظري وبناء الرؤية الواضحة وتحديد مفهوم الرشاقة التنظيمية إلى جانب تكوين صورة كلية في إعداد دراستنا، وأظهرت الدراسات السابقة على أهمية الرشاقة التنظيمية داخل المؤسسات من خلال تنبئ رؤية مختلفة للموضوع في ظل انطلاق وتخصص جل الدراسات السوسيو تنظيمية على جانب الأداء، في حين هذه الدراسة هي معالجة سوسولوجية تتماشى والواقع الراهن، على اعتبار إن تخصص علم التنظيم وعمل هو ترجمة لرؤية اجتماعية المعاشة وفعاليتها على العمل المؤسساتي بمختلف أشكاله، وهو ما جعل اختلاف دراستنا تتركز من هذه الناحية، وتغير البوصلة للجانب الاجتماعي، ومدى انعكاس الرؤية الاستراتيجية لعمال اتصال الجزائر بالوادي على العمل الميداني. والاهتمام بالمجتمع

وتتمثل الإضافة العلمية في الدراسة الحالية:

أولى الدراسات على الرشاقة التنظيمية على مستوى جامعة الوادي

أولى الدراسات في سوسولوجيا التنظيم

ثانيا: المقاربة النظرية للموضوع

في البحث السوسولوجي الأصيل يستوجب إتباع خطوات وإجراءات معرفية ومنهجية دقيقة التي تعمل كموجه ومرشد له لتحديد الأفكار والتسلسل المنهجي والإطار البحثي الذي يسير وفقه الباحث ويسقط عليها دراسته وتأخذ على عاتقها تفسير نتائج الدراسة وتحليل العلاقات والأدوار والترابط بين المتغيرات، وتعتبر المقاربة النظرية أهم هذه الإجراءات إذ أنها ترافق الباحث وتساعد في فهم الظاهرة المدروسة خلال كامل خطوات البحث، فهي تزوده بالترسانة المفاهيمية المنظمة التي تعمل على التنبؤ بالظاهرة، كما أنها تزود الباحث بالفرضيات التي تكون بمثابة الطريق الموجه له.

نظرية التكوين الإداري ل: هنري فايول Henry Fayol's Theory

ان الحديث على الرشاقة التنظيمية ودورها في تحقيق الفعالية الانتاجية يجزنا الحديث لنظرية الادارة العلمية والتي يعد رائدها فريديك تايلور في الولايات المتحدة، نلاحظ ظهور الانتاجات العلمية للمهندس الفرنسي هنري فايول في مجال التنظيم، في كتابه " الإدارة الصناعة والعامة " الصادر سنة 1916 الذي أشار فيه يجب التركيز بشكل رئيسي على الإنسان الذي يمثل محور العملية الإدارية والإنتاجية، والذي من خلاله يمكن تحقيق التطور الصناعي عن طريق رفع الكفاية الإنتاجية وتخفيض التكاليف الصناعية بعناصرها المباشرة وغير مباشرة، بدأ دراساته على وظائف المديرين في المستويات الإدارية العليا ثم انتقل إلى المستويات الإدارية الوسطى بعكس تايلور الذي تركزت دراساته في المستويات الإدارية والإنتاجية الدنيا.

من أهم المبادئ التي انبثقت منها:

دراسة هنري فايول مجموعة من المبادئ الإدارية التي حددت تقريبا الأربعة عشر مبدأ التي اعتبرها أنه ينبغي على المدير إتباعها وتطبيقها أثناء ممارسة العملية الإدارية وتمثل هذه المبادئ وهي:

مبدأ تقسم العمل الذي رأى هنري فايول يجب تجزئة العمل الواحد إلى مجموعة من الأجزاء ويخصص كل عامل بجزء أو أكثر أثناء تأديته لمهامه الوظيفية. ويعتبر أيضا أن السلطة والمسؤولية هي صلاحية إعطاء الأوامر للآخرين وإصدارها من قبل المدير، نجد مبدأ النظام والانضباط مجموعة من القواعد والقرارات والأوامر التي يجب أن يتقيد بها الرؤوسون، المبدأ الذي يتميز به أي قائد مبدأ وحدة القيادة والأمر يجب أن يتلقى الرؤوس الأوامر والتعليمات من مصدر واحد من مشرف أو رئيس ونجد وحدة التوجيه متداخلة نوع ما مع وحدة القيادة والأمر أي وجود رئيس واحد وبرنامج وخطة واحدة لكل قسم أو ورشة، عند تعارض المصلحة الفردية مع المصلحة العامة يجب التوافق بينهما كما تسمى خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة، المكافآت العادلة والتعويض يجب أن تكون بشكل عادل بين العاملين بحيث يتماشى مع الجهود المبذولة، مبدأ المركزية الذي يعبر عن المدى الذي تتركز فيه السلطة في المستوى الإداري، التدرج السلطة الالتزام بخط السلطة والتسلسل الرئاسي من الأعلى إلى الأدنى حسب المراتب الوظيفية، العدل والمساواة يري هنري فايول تطبيق القواعد والقوانين والأنظمة في مشروعات اقتصادية على أساس العدل والمساواة بين العمال، لقد اهتم فايول بضرورة ثبات العامل والمدير الأكفاء في عملها لفترة طويلة وتسمى بالاستقرار العاملين، كما لم ينسى المبادرات ويرى على الإدارات كافة في المشاريع الاقتصادية أن تسعى إلى تشجيع المبادرات الفردية، روح الجماعة وهي وحدة الجهود في العمل والسعي وبشكل دائم لتحقيق المصالح والأهداف المشتركة لكل من العاملين والإداريين من جهة وأصحاب المنشأ على حد سوى.(فاطمة بدر، ص ص 45-46-47-48،

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم طرحه إن الرقابة التنظيمية لها أهمية بالغة من خلال الدور الذي تملكه، تعتبر العامل الأساس الذي تسعى المؤسسات لبلوغها، كما إن الرقابة التنظيمية توفر للمؤسسة تحقيق الانتماء والولاء.

ويشكل الإطار النظري للدراسة أهمية بالغة في توجيه الباحث للتوجه الصحيح في دراسته حيث يزيل الغموض الذي يخيم موضوع الدراسة، وقد تم التطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الرقابة التنظيمية ومفهوم الفاعلية الإنتاجية بالإضافة إلى العلاقة بينهما، مع ذكر الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات هذه الدراسة ومدى استفادتنا منها إضافة إلى المقاربة النظرية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد التطرق إلى الإطار النظري المختص بالمتعدين الرشاقة التنظيمية والفعالية الإنتاجية، سنتناول في هذا الفصل الدراسة الميدانية التي تعد من المراحل الأساسية في البحث الاجتماعي لكونها تمل الجانب المكمل له، التي تحاول الإجابة بطريقة ممنهجة على تساؤلات البحث والتحقيق الميداني من صحة الفرضيات، حيث يتضمن هذا الفصل المنهج المتبع، عينه الدراسة وخصائصها، إضافة إلى أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المعتمدة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

المطلب الأول: طريقة جمع البيانات

1/ مجتمع وعينة الدراسة:

تعتبر خطوة اختيار العينة من الخطوة أساسية في البحث العلمي فهي تساعد على جمع المعلومات والبيانات عن المجتمع الدراسة الأصلي، أو أنها مجموعة عناصر له خاصية أو عدة خصائص تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجرى عليها البحث أو التقصي. (موريس أنجرس، 2006، ص 62)

للحصول على بيانات ومعلومات تتعلق بالموضوع محل الدراسة لابد من اختيار عينه وهي " نموذجاً يشمل جانباً أو جزءاً من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث ومثله له بحيث تحمل صفاته المشتركة".

(محمد جاسم العبيدي، 2010، ص 144)

وعينه الدراسة هي جزء من مجتمع البحث الأصلي يجتازها الباحث بأساليب مختلفة وبطريقة المجتمع تمثل المجتمع الأصلي وتحقيق أغراض البحث من مشتقات دراسة المجتمع الأصلي. (جودت عزت عطوي، 2009، ص 85)

ونظراً لطبيعة الموضوع وخصائص مجتمع الدراسة تم اختيار العينة القصدية عن طريق المسح الشامل، ومن هذا على اعتبار أن عمال الإداريين اتصالات الجزائر بالوادي يمكن الوصول إليها والتحكم في حجم العينة.

- تحتوي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي على 70 عاملاً إلا أن 20 منهم لا يمارسون العمل الإداري أي هم تقنيين عملهم ميداني فقط ويتلقون مهامهم من إدارة المؤسسة عبر اتصال هاتفي.
- 50 عاملاً يزولون العمل الإداري داخل المؤسسة بشكل يومي موزعون عبر أقسام وهيكل متمثلون في اطرارات وعمال تنفيذ وعمال تحكم.

2/ تحديد المتغيرات وطرق قياسها:

تعتبر متغيرات الدراسة هي أول ما يختاره الباحث حيث يتضح ذلك في مجال الدراسة من خلال العنوان باعتباره الانطلاقة الأولى في الدراسة، اعتمدنا في دراستنا على متغيرين الدراسة وهما:

المتغير المستقل: وهو المتغير الذي يؤثر في المتغير الآخر أو هو السبب الذي يؤدي إلى حدوث ظاهرة أو تغير آخر. ويتمثل في هذه الرشاقة التنظيمية وأبعادها الثلاث المرونة، الإبداع، اتخاذ القرار

المتغير التابع: هو المتغير الذي يؤثر فيه متغير آخر أي أن قيمته تتأثر بالمتغير الذي يطرأ على قيمة المتغير المستقل وبعبارة أخرى المتغير التابع هو النتيجة وفي هذه الدراسة يتمثل في الفعالية الإنتاجية ويتم قياسها بالقياس الكمي المتمثل في الإحصاء الوصفي. وتم إجراء دراسة العلاقة بين المتغيرات عن طريق توزيع استمارة الاستبيان المكونة من خمسة بنود تم جمع الاستبيانات وإجابات المبحوثين وتفرغها في جداول تكرارية تتضمن تكرارات ونسب مئوية وتم تحليل هذه النسبة المئوية لمعرفة العلاقة بين متغيراتها.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات:

1/ أدوات جمع البيانات:

يعتمد الباحث في عملية جمع البيانات حول موضوع الظاهرة المدروسة على عدة أدوات لجمع البيانات والمعطيات، حيث يستخدم الباحث في هذه العملية أداة أو أكثر من ذلك وفي هذه الدراسة فقد اعتمدنا على أداة الاستبيان والمقابلة.

المقابلة:

المقابلات هي عبارة عن محادثات موجهة للأسئلة أو تبادل في وجهات النظر بين شخصين يتحدثان عن موضوع ذي اهتمام مشترك. ومع ذلك فإنها تختلف عن المحادثات الأخرى من خلال وجود هيكل محدد ولها أغراض واضحة يسعى إليها صاحب المقابلة. (بلال بوترعة، 2018، ص55)

وتعد المقابلة إحدى الأدوات المهمة للوصول النتائج البحثية المرجوة، كما تعتبر المقابلة من أهم أدوات البحث العلمي لمساهمتها في توفير معلومات عميقة حول الموضوع وهي أداة أكثر دقة وذلك لقدرة الباحث على مناقشة المبحوث، حل للإجابات التي تعتمد إلى تقديمها وخاصة المجتمعات الامية.

وقد تم طرح مجموعة من الأسئلة تمثلت في خمسة أسئلة وتم طرحها على خمسة من العاملين اطارين وعامل تحكم وعاملي تنفيذ وتم الإجابة عليها في ظل الموضوعية لذلك:

1- حسب رأيك هل زادت قدرتك في رؤية الأشياء من زوايا مختلفة في زيادة الفاعلية؟

- فكانت أغلب الاجابات أنهم يرون الاشياء من كافة النواحي بشكل اعتيادي (عادت عدنا عادي حنا الأمور هذي) اي بمعنى أنهم اعتادوا مواجهة نفس المشكلات تقريبا وحتى عند اختلاف المشكل عن المعتاد فانهم يجدون الحل كما قال احد المبحوثين (نلقوها الحل) فهنا يثبت المبحوثين أنهم قادرين على صنع الحلول للخروج من المشكل وايصال المؤسسة الى بر الامان وتحقيق اكبر نسبة من الفاعلية التي هي من أهم الاهداف التي تسعى لها المؤسسة

2- هل تعتقد أن البيئة الداخلية للمؤسسة والإبداع تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة مسبقا؟

- عند الاجابة على هذا الطرح أكد مبحوثين الممثلين في الاطارين أن البيئة الداخلية للعمل داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي رغم عدم وجود منافسين لها في السوق الا أنهم يشجعون جدا العمال على الابداع في ادائهم للمهام وولهم صلاحيات رغم محدوديتها في حلهم للمشاكل بطرق فنية متطورة لضمان سير العملية التنظيمية حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق اكبر نسبة اهداف. أما بالنسبة للمبحوثين الثلاث الاخرين فكان ايجابتهم مخالفة فقال احدهم (وحنا وش دخلنا عدنا خدمة نخدموها وفضت منكسروش روسنا ياسر) اي أنهم لا يهتمون اطلاقا ان وفرت لهم البيئة الابداع فهم يكتفون حد اداء العمل الذي تسطره صلاحيات مهنته فقط.

3- كيف تساهم المرونة في تعامل مع المواقف المختلفة في تحقيق أكبر قدر من الفاعلية؟

صرح اغلب المبحوثين أن المرونة تخلق لهم جو داخلي تنظيمي يسوده اللينة والحرية رشيق الي حد كبير ومتميز الذكاء والخبرة العرفية في مواجهة المشكلات والتدرب عليها حتى تنتقل الادارة من دائرة التقليد الى عالم الحديث وتصبح ادارة هذه المؤسسة مكونه ولها خبرة في مثل هذه المواقف وهذا ما اكدته نظرية الادارة العلمية حيث صرح أحد المبحوثين (الادارة معاش كبكري وين كنا وين عدنا رانا قريب نلحقوهم)

4- حسب رأيك هل اتساع رقعة اتخاذ القرار يزيد من تحقيق الفاعلية الإنتاجية للمؤسسة؟

- حسب الاجابات المتحصل عليها اكد المبحوثين على هذه النقطة كثيرا واثبتوا انها لها دور مهم في زيادة الفعالية الانتاجية للمؤسسة لأنها تجعل العمال راضين على القرارات ومساهمتهم في صنع القرار واتخاذهم وهذا يزيد من ولائهم وانتمائهم للمؤسسة ويدفعهم للعمل بكل روح تنظيمية ومنه زيادة الفاعلية الانتاجية وهذا هو المطلوب لوصول له.

5- ما مدى قدرة المؤسسة في تنفيذ الخطط المسبقة لتفادي العقبات؟

فكانت الاجابات تدور حول ان المؤسسة لها دائما خطط مستقبلية في عدة اتجاهات لتفادي اكبر قدر ممكن من المشكلات التي قد تعترض سير العملية الادارية والتنظيمية كما قال احد الاطارين (رانا دينا واجدين وأي مشكل عدنا حله في لبلاصة نريقلوه) فقد اتفق المبحثن الذين قمنا بمقابلتهم ان كلهم متواجدين لتصدي لأي عقبة وأن مؤسستهم تسمح لهم بتنفيذ الخطط المسبقة رغم عدم وجود منافس لها في السوق الجزائرية مما يجعلها في مركز قوة كبير وثقة رغم هذا فهي لديها مجموعة خطط تمكنها من اكمال مهامها دون انقطاع وتنفيذ أهدافها.

ومن خلال ما تم طرحه على.....

الاستبيان:

يعرف الاستبيان على أنه مجموعة من الأسئلة التي يطرحها الباحث على المبحوثين وفق توقعاته للموضوع، من أجل الحصول على إجاباتهم حول ذلك الموضوع. (جلول أحمد وآخرون 2019، ص 56)

التعريف الإجرائي:

هي وسيلة الاتصال بين الباحث والمبحوث لجمع البيانات تتكون من مجموعة أسئلة تدور حول الموضوع المراد الإجابة عليها.

و بالنسبة لدراسة موضوعنا فقد تم بناء استمارة عبر عدة مراحل وهي:

- المرحلة الأولى: تم بناء الاستمارة التي تضمنت 34 عبارة عرضت على الأستاذ المشرف الذي بدوره ابدأ رأيته حول الاستبانة.
- المرحلة الثانية: عدلت الاستمارة من طرف الأستاذ المشرف وذلك بترع بعض العبارات، وأضافت عبارة جديدة للتضمن نفس عدد العبارات السابقة.
- المرحلة الثالثة: ضبط مصطلحات الاستمارة والأمر بتوزيعها على عينه الدارسة.

وتم هيكلة الاستبيان على النحو التالي:

- **المحور الأول:** البيانات الشخصية وذلك التعرف على خصائص مفردات مجتمع البحث وتضمنت (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، نوع الوظيفة).
 - **المحور الثاني:** يتضمن أسئلة تتعلق بأبعاد الرشاقة التنظيمية (المرونة، الإبداع، اتخاذ القرار)، وتشمل ستة عشرة (17) سؤال
 - **المحور الثالث:** يتضمن أسئلة تتعلق بالفعالية الإنتاجية، ويشمل احدي عشر (12) سؤال
- المرحلة المالية قمنا بتوزيع الاستمارة على عينه الدراسة المتمثلة في (50) من عمال اتصالات الجزائر بالوادي وتم استرجاع 44. استمارة و(06) لم يتم استرجاعها لتصبح حجم العينة (44)

2- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية وهي كالتالي:

1/ النسبة المئوية : تحسب بالعلاقة التالية

$$100 \times \frac{\text{القيمة المدروسة}}{\text{قيمة الأساس}} = (\%)$$

2/ المتوسط الحسابي : يحسب بالعلاقة التالية

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

3/ الانحراف المعياري

$$(s) = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n - 1}}$$

4/ معامل بيرسون:

$$(r) = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

تقديم عامل مؤسسة اتصالات الجزائر

إن المؤسسات الاتصال كغيرها من المؤسسات، في بيئة تتميز بالتغير ووهي بدورها في تطوير الاستمرار، حيث تقوم وسائل الاتصال دورا هاما في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها مؤسسة اتصالات الجزائر.

نبذة عن مؤسسة اتصالات الجزائر

نشأة مجتمع اتصالات الجزائر: عيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت سنة 2000، جاء هذا القانون لانتهاج احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل يسن نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة بريد الجزائر وثانيهما بالاتصالات متمثلة في اتصالات الجزائر، وفي إطار فتح السوق للاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصه لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق والربط المحلي في المناطق الحضرية في سنة 2004، وبالتالي أصبح سوق الاتصالات مفتوحة تماما في سنة 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي ويهدف إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

قانون 2000/03 وميلاد اتصالات الجزائر:

نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكلفت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة. لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات، وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 200/03، أوضحت اتصالات الجزائر

حقيقة جسدت سنة 2003، وتم الانطلاقة الرسمية لمجتمع اتصالات الجزائر 01 جانفي 2003، حيث أصبحت شركة الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم ليرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر في مجال الاتصالات.

الإطار القانوني لمؤسسة اتصالات الجزائر:

اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، تأسست وفق قانون 2000/03 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم "اتصالات الجزائر" وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي المقدّر ب: 50.000.000.000 دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 02B0018083

وفي إطار تعزيز وتنويع نشاطاتها قامت اتصالات الجزائر بوضع خطة محكمة من أجل خلق فروع لها مختصة، تساهم في التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، أين تم خلق فروع مختصة في الهاتف النقال وفروع أخرى مختصة في الاتصالات الفضائية مما أدى إلى تحويلها إلى مجتمع تسيير فروعها وهم على التوالي:

- اتصالات الجزائر الهاتف النقال " موبيليس " مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي 100.000.000 دينار جزائري مختصة في الهاتف النقال.
- اتصالات الجزائر الفضائية: "RevSat"ATS مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي ب: 1000.000.000 دينار مختصة في شبكة السائل

أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:

عملت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهما: الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات.

وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

نشاطات مجمع اتصالات الجزائر:

تتمحور نشاطات المجمع حول:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات

فروع مجمع اتصالات الجزائر:

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات. فقد تم إنشاء فروع اتصالات " موبيليس " مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقل في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 % وكذا عدد زبائنها الذي تعدي 10 ملايين مشترك، ويضم فرع الاتصالات الجزائر فرع أساسي هام وهو اتصالات الجزائر لانتريت "جواب " مختص في تكنولوجيا الانترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الانترنت ذو السرعة الفائقة. كما أنه يضمن اتصالات الجزائر الفضائية المختصة بتكنولوجيات والأقمار الصناعية.(معلومات مقدمة من اتصالات الجزائر 2024)

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

أولاً: النتائج

بعد عملية الفرز وتفرغ البيانات تحصلنا على نتائج آراء أفراد العينة، سوف نحاول من خلال هذا العنصر تحليل تلك النتائج باستخدام بعض الأساليب الإحصائية

أولاً: محور الخصائص العامة للعينة

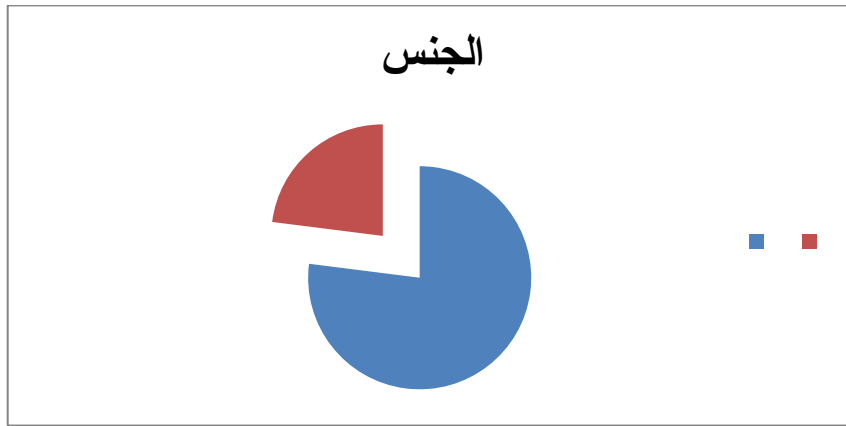
تتمثل خصائص العينة في ما يلي:

أ- خصائص العينة

الجدول رقم (01): يوضح طبيعة متغير الجنس لدى المبحوثين

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
77%	34	ذكور
23%	10	إناث
100%	44	المجموع

الشكل رقم 01: يوضح متغير الجنس لدى المبحوثين



- من قرائتنا لجدول رقم (01) والنظر لدائرة النسبية رقم (01) نجد أن مفردات مجتمع الدراسة غير متساوية ومتباينة بين الجنسين حيث نجد عدد العاملين الذكور 34 عاملا والمثلة بنسبة 77% من مجتمع الدراسة وعدد العاملات الاناث في اتصالات الجزائر 10 عاملات التي تمثلهم نسبة 23% من مجتمع الدراسة.

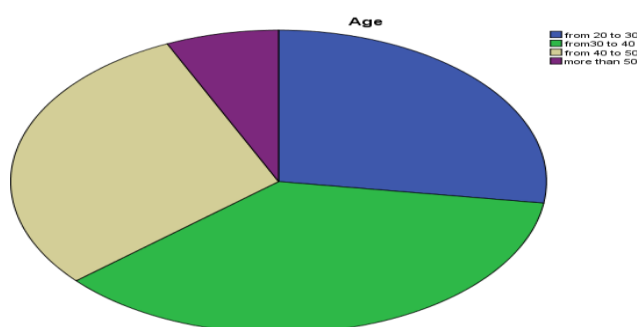
التحليل السوسيولوجي:

يرجع عدد الذكور الكبير بالنسبة للإناث في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي وهذا راجع الى تفكير المجتمع الذكوري في العمل في الادارات نظرا لساعات العمل الطويلة وعدم وأن لطبيعة عمل هذه المؤسسة أيضا وأن الذكور أقوم من الاناث من حيث الطاقة والقدرة على التحمل والوقت.

الجدول رقم (02): يوضح متغير السن لدى المبحوثين

النسبة المئوية	التكرار	السن
27.27%	12	من 20 إلى أقل من 30 سنة
36.36%	16	من 31 إلى أقل من 40 سنة
27.27%	12	من 41 إلى أقل من 50 سنة
9.1%	04	أكثر من 50 سنة
100%	44	المجموع

الشكل رقم 02: يوضح متغير السن لدى المبحوثين



من خلال قراءتنا للجدول (02) والدائرة النسبية (02) نجد ان معظم العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر أعمارهم بين 31 سنة الى أقل من 40 سنة بعدد 16 عاملا بنسبة 36.36% وهي أكبر نسبة مقارنة بالنسب الأخرى. تليها تساوي في عدد العمال الذين تتراوح أعمارهم من 20 سنة الى أقل من 30 سنة ومن 41 سنة الى أقل من 50 سنة بعدد 12 عاملا بنسبة 27.27% اخرها 04 عمالا يفوق سنهم 50 سنة بنسبة 9.1% وهي أضعف نسبة مقارنة بالآخرين.

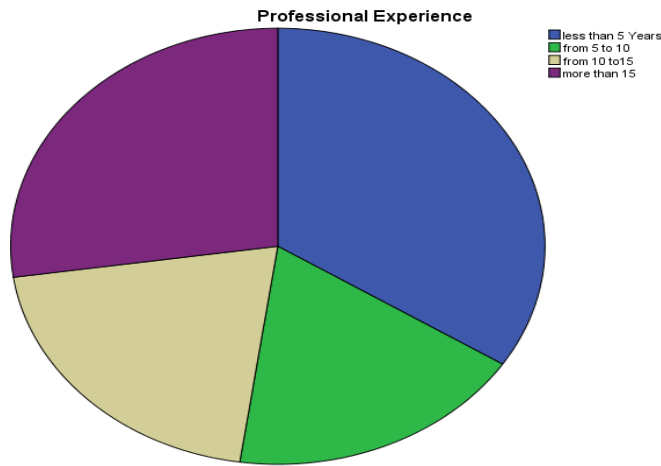
التحليل السوسولوجي:

- نلاحظ من خلال هذه القراءة أن اتصالات الجزائر تظم كل الفئات العمرية ولا تختص بمستوى محدد من العمر أما الفئة الغالبة هي الفئة الأكثر تأثيرا في سير العملية التنظيمية لانهم ذوات الخبرة المهنية التي امتزجت بالتطورات التكنولوجية الحديثة مما تمكنهم من مساهمة المشكالات والعقبات التي قد تواجه سير العملية التنظيمية ما يعرف بالرشاقة التنظيمية مع ما يتوافق بالنظام الداخلي ومتطلبات الزبون وبذلك يكون قد ساهموا في زيادة الفاعلية الانتاجية للمؤسسة

الجدول رقم (03): يوضح المستوى التعليمي لدى المبحوثين

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
%43.18	19	تكوين مهني
%25	11	ليسانس
%25	11	ماستر
%6.82	03	دكتوراه
%100	44	المجموع

الشكل رقم 03: يوضح المستوى التعليمي لدى المبحوثين



- نلاحظ من خلال الجدول (03) والدائرة النسبية (03) أن أكبر عدد عاملين مستواهم التعليمي تكوين مهني بعدد 19 عاملا بنسبة %43.18 كما نجد التساوي في عدد العاملين ذو المستوى الجامعي ليسانس والماستر بعدد 11 عاملا لكل مستوى بنسبة %25 أما النسبة الأقل التي تكاد تنعدم بعدد 03 عمال متحصلين على شهادة الدكتوراه بنسبة %6.82.

- التحليل السوسيولوجي:

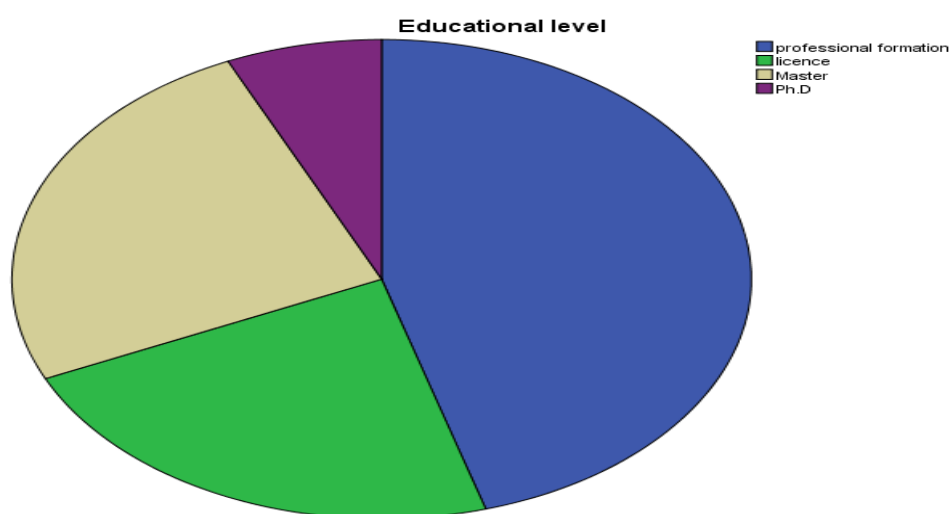
نستنتج أن هذه المؤسسة تحتاج أكبر عدد من العمال التقنيين الذين يتقنون فن التعامل مع المشكلات العملية التقنية كذلك عدد لا يمكن إهماله لأصحاب الشهادات ليسانس والماستر هذا ما يدل على فهم الرسالة الإدارية ويجعل من هؤلاء العاملين يتعاملون بأسلوب علمي راق ورشيق ومتفهم في ظل التغيرات المتوقعة والغير

متوقعة التي تمر بها المؤسسة وتجاوز العقبات بكل سلاسة ومعرفة علمية وتحقيق الهدف المنشود وهو زيادة الفاعلية الإنتاجية لاتصالات الجزائر.

الجدول رقم (04): يوضح الخبرة لدى المبحوثين

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	14	%31.82
من 05 إلى أقل من 10 سنوات	12	%27.27
من 10 إلى أقل من 15 سنة	06	%13.64
أكثر من 15 سنة	12	%27.27
المجموع	44	%100

الشكل رقم 04: يوضح الخبرة لدى المبحوثين



نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) و الدائرة النسيية (04) أن أكبر عدد عاملين خبرتهم أقل من 05 سنوات بنسبة 31.82 % تليها تساوي في عدد العاملين الذين تتراوح سنوات خبرتهم بين 05 سنوات الى أقل من 10 سنوات والذين خبرتهم تفوق 15 سنة بعدد 12 عاملا بنسبة 27.27% أما الذين لديهم سنوات خبرة تتراوح بين 10 سنوات الى أقل من 15 سنة فعددهم 06 بنسبة 13.64%.

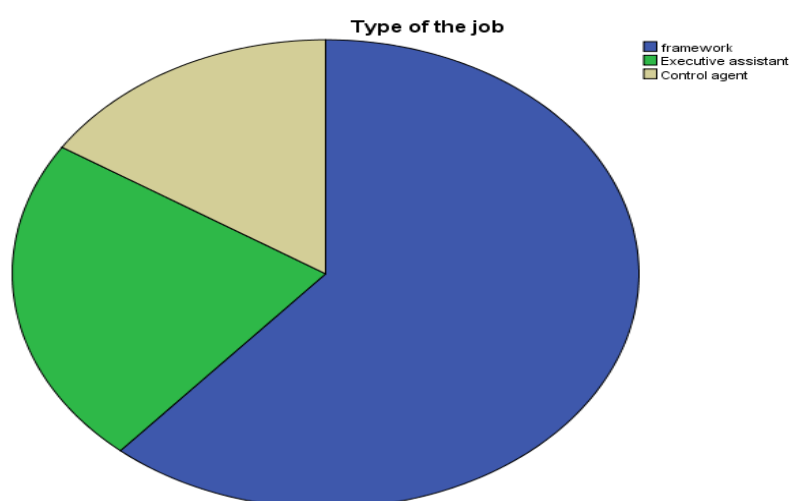
- التحليل السوسيولوجي

من هذا نستنتج أن أكبر نسبة للعاملين الذين تقل سنوات خبرتهم عن خمسة سنوات راجع لاستقطاب المؤسسة لعمال جدد ذو كفاءات مختلفة حتى تتمكن من مواكبة التطورات الحديثة لتحقيق أكبر نسبة من زيادة الفعالية بينما التساوي في سنوات الخبرة للعاملين الذين تتراوح خبرتهم بين خمس وعشر سنوات وأكثر من خمسة عشر سنة راجع ولاء المؤسسة لعاملينها الذين يساهمون في سير العملية التنظيمية وما يتوافق مع متطلبات الزبون وكذلك تقبل العاملين لكل ما هو جديد حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق كل ما هو مخطط له مسبقاً في حين لا يمكن إهمال نسبة العاملين الذين تتراوح مدة خبرتهم بين عشر وخمسة عشر سنة إلا أن نقص عددهم راجع لشعور العاملين بالملل والروتين بنفس المؤسسة فيغيرون أما مؤسستهم أو نشاطهم.

الجدول رقم (05): يوضح نوع الوظيفة لدى المبحوثين

نوع الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
إطار	19	43.18%
عون تنفيذ	13	29.54%
عون تحكم	12	27.28%
المجموع	44	100%

الشكل رقم 05: يوضح نوع الوظيفة لدى المبحوثين



نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) والدائرة النسبية 05 ان اكبر عدد عمال ايطارات بعدد 19 عاملا بنسبة 43.18% واما اعوان التنفيذ والتحكم فهم بنفس العدد تقريبا الاولى بعدد 13 عاملا بنسبة 29.54% والثانية بعدد 12 عاملا بنسبة 27.28%

- التحليل السوسيولوجي

ومنه فعدد الاطارات الكبير راجع الى كثرة المصالح والتخصص وهذا لسير العملية التنظيمية بسرعة اكبر وسهولة أكبر اما عن أعوان التنفيذ والتحكم فهو بنفس السبة تقريبا هذا من أجل تنفيذ المهام التقنية والادارية الفنية بسرعة اكبر حتى تتمكن المؤسسة من ممارسة مهامها وتحقيق أكبر نسبة من الأهداف المخطط لها مسبقا التي من أهمها الفاعلية الانتاجية لمؤسسة

ثانيا: محور الرقابة التنظيمية

نحلل في هذه النقطة نتائج عبارات المحور الأول (الرقابة التنظيمية) وترتيبها حسب درجة الأهمية وآراء أفراد العينة.

الجدول رقم 06: يوضح التكرارات للمحور الثاني (الرقابة التنظيمية).

جدول التكرارات للمحور الثاني (الرقابة التنظيمية).						
رقم العبارة	العبارات	البدائل				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	زادت قدرتي في فهم طبيعة النشاط المتغير داخل العمل	05	33	06	00	00
		النسبة %	11,4	75	13,6	00
02	أقدم البدائل في التعامل مع المواقف المختلفة	04	24	11	05	00
		النسبة %	09,1	54,5	25	11,4
03	تنفذ مؤسسة خطة عمل	06	21	09	07	01

02,3	15,9	20,5	47,7	13,6	النسبة %	لتلبية احتياجات الزبون دون تأخير	
00	06	17	15	6	التكرار	تنفذ المؤسسة خطة عمل للرد على تحركات المنافسين دون تأخير	04
00	13,6	38,6	34,1	13,6	النسبة %		
02	01	09	27	05	التكرار	تستطيع المؤسسة طرح خدمات جديدة في الوقت المناسب	05
4,5	2,3	20,5	61,4	11,4	النسبة %		
00	01	14	23	06	التكرار	تستطيع مؤسسة التعامل بمرونة مع متطلبات السوق	06
00	2,3	31,8	52,3	13,6	النسبة %		
01	07	12	17	07	التكرار	تستطيع مؤسستنا تلبية احتياجات وحل شكاوى عملائنا المتغيرة دون تأخير	07
2,3	15,9	27,3	38,6	15,9	النسبة %		
03	03	17	15	06	التكرار	تساهم البيئة الداخلية للمؤسسة على توليد أفكار جديدة	08
6,8	6,8	38,6	34,1	13,6	النسبة %		
02	02	14	18	08	التكرار	تساعد المعرفة العملية داخل المؤسسة على زيادة الابتكار	09
4,5	4,5	31,8	40,9	18,2	النسبة %		
01	03	13	17	10	التكرار	يمكن مزيج القدرات والمهارات من رقي العمليات التنظيمية	10
2,3	6,8	29,5	38,6	22,7	النسبة %		
00	03	12	19	10	التكرار	يساعد الابتكار والتطور في جعل المؤسسة رشيقة	11
00	6,8	27,3	43,2	22,7	النسبة %		
01	03	06	27	07	التكرار	تساهم المهارات الوظيفية الحالية	12

2,3	6,8	13,6	61,4	15,9	النسبة %	والمتطورة في تحقيق التغير المرغوب	
00	03	14	19	08	التكرار	توسيع دائرة المشاركة في اتخاذ القرار يزيد من رشاقة المؤسسة	13
00	6,8	31,8	43,2	18,2	النسبة %		
01	02	08	18	15	التكرار	المؤسسة الناجحة تتميز بالقدرة على مواجهة المشاكل وسرعة اتخاذ القرار	14
2,3	4,5	18,2	40,9	34,1	النسبة %		
01	03	08	25	07	التكرار	الاستجابة السريعة للتغيرات تخلق نظام فعال للمؤسسة	15
2,3	6,8	18,2	56,8	15,9	النسبة %		
00	05	15	21	03	التكرار	تقلل المشاركة في اتخاذ القرار من التزعات بين الموظفين والإدارة	16
00	11,4	34,1	47,7	6,8	النسبة %		
01	01	10	23	09	التكرار	الاختيار الرشيد للبدائل يزيد من كفاءة القرار	17
2,3	2,3	22,7	52,3	20,5	النسبة %		
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وعلى بيانات الجدول والمعلومات الواردة في متن الاستبيان.							

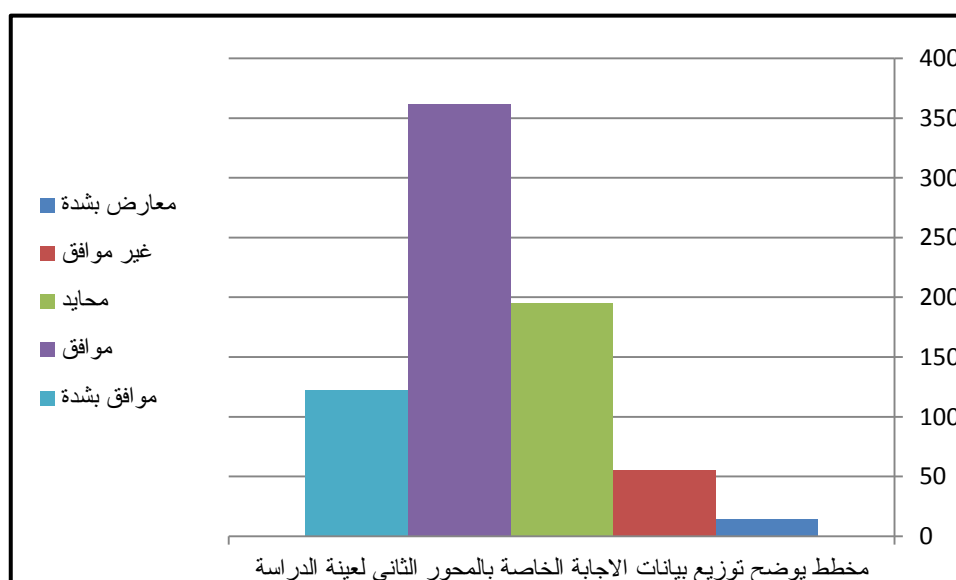
الجدول رقم 07: يوضح تحليل عبارات المحور الثاني (الرشاقة التنظيمية).

تحليل عبارات المحور الثاني (الرشاقة التنظيمية).					
رقم العبرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب ب	اتجاه اجابات أفراد العينة
01	زادت قدرتي في فهم طبيعة النشاط المتغير داخل العمل	3,98	0,505	02	مرتفع
02	أقدم البدائل في التعامل مع المواقف المختلفة	3,61	0,813	12	مرتفع
03	تنفذ مؤسسة خطة عمل لتلبية احتياجات	3,55	0,999	13	مرتفع

الزبون دون تأخير					
04	تفخذ المؤسسة خطة عمل للرد على تحركات المنافسين دون تأخير	3,48	0,902	16	مرتفع
05	تستطيع المؤسسة طرح خدمات جديدة في الوقت المناسب	3,73	0,902	08	مرتفع
06	تستطيع مؤسسة التعامل بمرونة مع متطلبات السوق	3,77	0,711	06	مرتفع
07	تستطيع مؤسستنا تلبية احتياجات وحل شكاوى عملائنا المتغيرة دون تأخير	3,50	1,023	15	مرتفع
08	تساهم البيئة الداخلية للمؤسسة على توليد أفكار جديدة	3,41	1,041	17	مرتفع
09	تساعد المعرفة العملية داخل المؤسسة على زيادة الابتكار	3,64	0,990	11	مرتفع
10	يمكن مزيج القدرات والمهارات من رقي العمليات التنظيمية	3,73	0,973	10	مرتفع
11	يساعد الابتكار والتطور في جعل المؤسسة رشيقة	3,82	0,870	04	مرتفع
12	تساهم المهارات الوظيفية الحالية والمتطورة في تحقيق التغير المرغوب	3,82	0,870	05	مرتفع
13	توسيع دائرة المشاركة في اتخاذ القرار يزيد من رشاقة المؤسسة	3,73	0,845	09	مرتفع
14	المؤسسة الناجحة تتميز بالقدرة على مواجهة المشاكل وسرعة اتخاذ القرار	4,00	0,964	01	مرتفع
15	الاستجابة السريعة للتغيرات تخلق نظام فعال للمؤسسة	3,77	0,886	07	مرتفع
16	تقلل المشاركة في اتخاذ القرار من التزعات بين الموظفين والإدارة	3,50	0,792	14	مرتفع
17	الاختيار الرشيد للبدايل يزيد من كفاءة القرار	3,86	0,852	03	مرتفع

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني	3,699 2	51269 0	مرتفع
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)			

الشكل رقم 06: يوضح توزيع بيانات الاجابة الخاصة بالمحور الثاني لعينة الدراسة



نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم 06 و 07 أن اتجاه مفردات عينة الدراسة السبعة عشرة (17) بينت اتجاهها عاما نحو الموافقة (مرتفعة) على نحو "الرشاقة التنظيمية"، وهذا بمتوسط حسابي قدره (3,6992) وانحراف معياري قدره (0,51269)، حيث يتضح في العبارات التالية في:

- المرتبة الأولى العبارة الرابعة عشر (14) " المؤسسة الناجحة تتميز بالقدره على مواجهة المشاكل وسرعة اتخاذ القرار". بمتوسط حسابي قدره (04) وانحراف معياري (0,964) مما يعكس التشتت الضعيف وهذا راجع كون النجاح المؤسساتي مرتبط بمدى قدرة المؤسسة على صنع واتخاذ القرار الصائب في حل المشكلات وتجاوز العقبات التي قد تعرقل سير العملية التنظيمية التي تحول دون انقطاع العمل الاداري والتقني للمؤسسة. وهذا ما اكدته دراسة كارمن ومحمد بهدف التعرف على تأثير تكنولوجيا المعلومات على الرشاقة بان النجاح المؤسساتي مرتبط وثيقا بمواجهة المشكلات التنظيمية بأسلوب لائق مع النظام الداخلي للمؤسسة والسرعة في اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب حتى تكون المؤسسة رشيقة في قراراتها ومنه تحقيق اكبر نسبة من الاهداف.

- احتلت العبارة الأولى (01) المرتبة الثانية "زادت قدرتي في فهم طبيعة النشاط المتغير داخل العمل"، بمتوسط حسابي (3,98) وانحراف معياري قدره (0,505) هذا راجع الى قدرة العمال وحنكتهم وذكائهم في ممارستهم لنشاطهم الموكل لهم والابداع في التعامل مع المتغيرات الغير متوقعة التي تحدثها

التطورات العلمية المتقدمة والرقمنة ما يعرف بالرشاقة التنظيمية التي لها الاثر الواضح على الفاعلية الانتاجية للمؤسسة محل دراسة التي هي نتاج القدرة المتزايدة للعاملين في فهمهم لنشاط المعتاد والمستجد داخل المؤسسة. فقدرة العاملين في التأقلم مع طبيعة العمل الذين يمارسونه ومواكبته بشتى العقبات والتطورات والتغيرات تجعلهم اكثر فعالية في ادائهم له لذا فكما زادت قدرة العاملين على فهم طبيعة النشاط الذي يمارسونه زادت فعاليتهم وانتاجهم التنظيمي ويقدمون الافضل للمؤسسة.

- احتلت العبارة 17 المرتبة الثالثة " الاختيار الرشيد للبدائل يزيد من كفاءة القرار " بانحراف معياري

3,86 ومتوسط حسابي 0,852 اي أن استجابة مفردات العينة كانت مرتفعة في هذا الطرح يفسر الذكاء التنظيمي المرتفع لإدارة اتصالات الجزائر والقدرة الفائقة في طرح البدائل واختيار الانسب منها لان القرار الصائب كحجر الاساس الذي يدفع بالمؤسسة للارتقاء والرشاقة الى دائرة التطور والالتحاق بالإدارة العلمية. لنجد نظرية التكوين الاداري اكدت على الادارة تنبأ وتخطط وتصدر الاوامر وتنسق وتراقب وبذلك نجد مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي تحرص على اختيار البديل الانسب حتى يكون اكثر كفى وفاعلية عند تطبيقه ونصل الى الهدف المرغوب.

- نجد العبارة 11 بالمرتبة الرابعة: " يساعد الابتكار والتطور في جعل المؤسسة رشيقة " بانحراف معياري

قدره 3,82 ومتوسط حسابي يبلغ 0,870 يفسر القدرة على تسيير العمليات التنظيمية لدى العمال والتعامل مع المشكلات التي قد تواجه العملية التنظيمية من عقبات يمكن ان تعرقل هذه الاخيرة حتى تتسم الادارة خصوصا والمؤسسة عموما بالرشاقة التي هي من اسمى الصفات التنظيمية الحديثة التي اقرتها نظرية التكوين الاداري بغير مفهوم وهذا ما اكدته نتائج الدراسة الاولى لانس وأسعد بعنوان المحددات الفعالة للممارسة الرشاقة التنظيمية التي اكدت على اهمية الابتكار لدى المورد البشري واكتساب ثقافة الابتكار تساعد على تحقيق نتائج الاعمال الرئيسية التي سطرها المؤسسة مسبقا لان الابتكار يعزز مكانة المؤسسة ويمنحها تفوقا تنافسيا في سوق الاعمال رغم غياب المنافس فيعزز الولاء والانتماء للمؤسسة وتكون أكثر رشاقة في ممارستها للأعمال والمهام الادارية والتنظيمية.

- احتلت العبارة 12 المرتبة الخامسة " تساهم المهارات الوظيفية الحالية والمتطورة في تحقيق التغير المرغوب " بانحراف معياري 3,82 ومتوسط حسابي 0,870 فالتغير المرغوب مبني على اساس المهارات الوظيفية

لدى العاملين وقابلية تطورها، فان امتلاك العامل طاقات ومهارات متطورة تواكب الاحداث العلمية والتكنولوجية التي تلبي احتياجات المؤسسة تؤدي حتما الى تحقيق التغير المرغوب ومنه زيادة الفاعلية الانتاجية وهذا من أهم الثغرات التي تحتاجها اتصالات الجزائر خاصتا في ظل عصر العولمة الحديث. ومن جهة أخرى أن المهارات الوظيفية تقوي روح العمل الجماعي لدى العاملين وتحسن الجانب المعنوي ومنه زيادة الانتماء والولاء للمؤسسة كذلك تحفز الثقة والايجابية في بيئة للعمل لذلك تسعى مؤسسة اتصالات

الجزائر جاهدا الى تنمية المهارات الوظيفية حتى تبقى راسخة في سوق العمل وكذلك كي لا يفقد العاملين وظائفهم.

- **احتلت العبارة 06 المرتبة السادسة** "تستطيع مؤسسة التعامل بمرونة مع متطلبات السوق" بانحراف معياري قدره 3,77 ومتوسط حسابي 0,711 ففقدرة المؤسسة في التعامل مع متطلبات السوق واحتياجات الزبون بما يلي رغبتهم وفق خطط مسبقة او حديثة تجعل للمؤسسة ولاء ومركز عند الزبون والسوق وهذا لمرونتها في التعامل مع المستجدات المتزايدة نظرا لتطور الذي تعيشه الجزائر خاصة والعالم عامة. فالمرونة في بيئة العمل وتحسينها وانخراطها في السوق وكذا المرونة في ووقته والتعامل مع العاملين تزيد من كفاءتهم وقدراتهم في التعامل مع المواقف الصعبة وقدرة التواصل مع الآخرين تكسبهم مهارات لتلبية متطلبات السوق فنجد مؤسسة اتصالات الجزائر قد استندت على المرونة حتى تستطيع مواكبة التطورات التكنولوجية وتلبية احتياجات السوق.

- **احتلت العبارة 15 المرتبة السابعة** "الاستجابة السريعة للتغيرات تخلق نظام فعال للمؤسسة" بانحراف معياري 3,77 ومتوسط حسابي 0,886 ففقدرة المؤسسة والعمال على التعامل مع التغيرات والاستجابة لها سواء كانت هذه التغيرات مشكلات يجيدون حلها فيمنعون توقف العملية التنظيمية واتمام مصالح الزبائن والمؤسسة او تطورات تكنولوجية حديثة فالمؤسسة تقوم بتدرب وتكوين العمال ليكونوا اكثر كفاءة لمثل هذه العقبات او التطورات كذلك مواكبة كل ما هو جديد من الآلات التي تتطلبها السوق لتقديم ما هو أفضل رغم غياب المنافس لها في السوق الجزائرية حتى تخلق نظام فعال داخل المؤسسة وخارجها حتى ترتقي بالعمليات التنظيمية والادارية وتزيد من الفاعلية الانتاجية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

- **احتلت العبارة 05 المرتبة 08** "تستطيع المؤسسة طرح خدمات جديدة في الوقت المناسب" بانحراف معياري قدره 3.73 ومتوسط حسابي 0.902 نجد من خلال هذا الطرح ان المؤسسة قادرة على الابتكار والابداع في تقديم الجديد والمستحدث في الوقت المناسب الذي يتطلبه السوق ويخدم مصالح المؤسسة في نفس الوقت الذي يجعلها تنفذ الاهداف المخطط لها مسبقا وتلبية احتياجات الزبون هذا ما اكدته الدراسة السابقة الأولى في الابتكار والابداع الفعال المفيد في تحقيق الرشاقة التنظيمية المطلوبة للمؤسسة. ولان مؤسسة اتصالات الجزائر تقدم خدمة وليس سلع مادية فهي تروج الى تجارب أو خبرات لا يمكن لمسها عكس غيرها من المؤسسات التي تقدم منتجات مادية لذلك فهي تحتاج خبرة كبيرة سواء في تصميم الخدمة او الترويج لها حتى تلقى قبول في سوق العمل رغم هذا الا انها دائما تقدم الجديد في الوقت المناسب وحسب متغيرات البيئة الخارجية.

- **احتلت العبارة 13 المرتبة 09** "توسيع دائرة المشاركة في اتخاذ القرار يزيد من رشاقة المؤسسة" بانحراف معياري 3.73 ومتوسط حسابي 0.845 فمشاركة العاملين في اتخاذ القرار ويزيد من ولائهم انتمائهم للمؤسسة يدفعهم للعمل بكل ما يمتلكون من طاقة فكرية وبدنية في انجاز المهام الموكلة اليهم فيخلق جو

تنظيمي فعال يسمح للعملية التنظيمية والادارية المواصلة رغم كل ما يواجهها من تغيرات خاصة الغير متوقعة، فانساع رقعة اتخاذ القرار أسلوب ملائما بالنسبة للقرارات الغير روتينية التي يتم اتخاذها في ظروف المخاطرة وعدم التأكد في ظل الامكانيات المتاحة تجعل المؤسسة رشيقة وتحقق اكبر قدر من الاهداف المخطط لها مسبقا هذا ما اكدته دراسة العابدي سنة 2012 حيث كانت دراسته بعنوان تأثير الرشاقة التنظيمية في الأداء العالي التي اكدت على اهمية المشاركة في صنع واتخاذ القرار حتى تصل المؤسسة الى اكبر قدر من الاداء وتتجنب تعطل سير العملية التنظيمية وبذلك تكون المؤسسة رشيقة.

- **احتلت العبارة 10 المرتبة العاشرة** "يمكن مزيج القدرات والمهارات من رقي العمليات التنظيمية" بانحراف معياري 3,73 ومتوسط حسابي 0,973 فرقي العمليات التنظيمية لمؤسسة اتصالات الجزائر مهم جدا وتكمن في استغلالها لموردها البشري بشكل ذكي حتى تستفيد بكافة القدرات المهارات التي يمتلكونها في انجازهم لمهامهم وتطبيق استراتيجياتهم الغير ملموسة في انجاز العمل فقدراتهم ومهارتهم فن تنظيمي يعطي للمهام صورة مخالفة عما الفه الزبون ومزج هذه القدرات والمهارات بما يخدم المؤسسة حتى تحقق اكبر قدر من الرشاقة المرغوبة ومنه الفعالية الانتاجية لاتصالات الجزائر بالوادي.

- **احتلت العبارة 09 المرتبة الحادية عشر:** "تساعد المعرفة العملية داخل المؤسسة على زيادة الابتكار" بانحراف معياري 3.64 ومتوسط حسابي 0.990 فالخبرة العملية التي يكتسبها العمال خلال ممارستهم لنشاط الذي تحكمه طبيعة وظيفتهم وفي تمكنهم من حل المشكلات التي توجههم خلال عملهم بطرق مختلفة حسب طبيعة العقبة التنظيمية التي تعرقل سير العملية التنظيمية بطرق جديدة ومتحوة حسب المتغير تزيد في قدرتهم على الابتكار بشكل جد ملحوظ فيصبحوا العاملين يتميزون بالرشاقة التنظيمية عن طريق الابتكار الفعال. فالمعرفة العملية في مؤسسة اتصالات الجزائر ظهرت على شكل عملية تطوير وتنفيذ عمليات أو الاساليب أو الانظمة الجديدة او محسنة داخل المؤسسة لتعزيز الكفاءة والفاعلية وخلق القيمة وكل هذا يحفز العاملين على الابتكار وكذلك تجعل المؤسسة تشجع عليه.

- **احتلت العبارة 02 المرتبة اثني عشر:** "أقدم البدائل في التعامل مع المواقف المختلفة" بانحراف معياري 3.61 ومتوسط حسابي 0.813 فتأخر ترتيب هذه العبارة نوعا ما راجع الى ان العمليات الادارية التنظيمية تسطره حدود الوظيفة اي ان مؤسسة اتصالات الجزائر لأنها مؤسسة وطنية تابعة لدولة الجزائرية فان مجمل العمليات التنظيمية تحدها السلطات العليا فحرية تعاملهم في تقديم البدائل محدودة الا أنهم رغم ذلك يستطيعون تقديم البدائل لتجاوز العقبات في المواقف المختلفة فيما تسمحها المؤسسة، وهذه البدائل لا تكون عشوائية بل تخدم المشكل الذي وجدت من اجله وان تكون مجمل هذه البدائل لا تتعارض مع النظام الداخلي ولا تسيئ للمؤسسة بل وفق ما تسطره حدود المصلحة التي وجد بها المشكل وتخدم الزبون وتزيد من انتماءه للمؤسسة حتى تكون هذه المؤسسة ذات قوة انتمائية من طرف المستخدمين ولا تتعرض

لتنمر في سوق العمل بذلك تكمن أهمية البدائل في التعامل مع العقبات ووعدم التعرض لسوء في سوق العمل.

- **احتلت العبارة 03 المرتبة الثالثة عشر:** "تنفذ مؤسسة خطة عمل لتلبية احتياجات الزبون دون تأخير" بانحراف معياري 3.55 ومتوسط حسابي 0.999 فمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي دائما لها خطط عمل لتلبية احتياجات الزبائن فهذه الخطة يكتسب العمال فهما عميقا لنموذج العمل الذي يتم به ممارسة نشاطهم وكذا القدرة على تحليل الجوانب المختلفة بما في ذلك اتجاهات السوق والمنافسة والزبون ويساعد المؤسسة على تحديد نقاط القوة والضعف في العمل. وتأخر ترتيب هذه العبارة راجع لان هذه الخطط مسطرة من سلطات الدولة الجزائرية وان احتياجات الزبون تقريبا محدد لهذا فان المؤسسة ترسم خطط لتلبية احتياجات لتبليتها دون تأخير وبذلك تكون المؤسسة رشيقة وتنفذ الاهداف المخططة مسبقا.

- **احتلت العبارة 16 المرتبة الرابعة عشر:** "تقلل المشاركة في اتخاذ القرار من التزعات بين الموظفين والإدارة" بانحراف معياري 3.50 ومتوسط حسابي 0.792 فمؤسسة اتصالات الجزائر ذكية في سماحها للعاملين في المشاركة في اتخاذ القرار لتمنع نشوء النزاع او تقلل من حدته حتى وان وجد بين الادارة والموظفين وتزيد شعور الانتماء لديهم للمؤسسة فالعاملين في مشاركتهم في اتخاذ القرار يعززون آرائهم ويبدون اهتمامات لتعزيز التعاطف والفهم من خلال التفاهم الانتباهي مع وجهات النظر المعارضة وتشجيع وجهات النظر التنظيمية الادارية المتنوعة والابداعية لاكتشاف حلول مبتكرة وتوحيد الاهداف بين العاملين ويتم الدمج بين اهداف الموظفين واهداف المؤسسة بهذا لا يلجؤون الى النزاع لأنه سيعرقل تحقيق اهدافهم وبالتالي تصل المؤسسة الى اكبر قدر من تحقيق اهدافها واهمها زيادة الفعالية.

- **احتلت العبارة 07 المرتبة الخامسة عشر:** "تستطيع مؤسستنا تلبية احتياجات وحل شكاوى عملائنا المتغيرة دون تأخير" بانحراف معياري 3.50 ومتوسط حسابي 1.023، فلكي تتمكن المؤسسات من مواكبة التطورات يجب أن يكون لديهم فهم عميق لاحتياجات عملائها المتطورة وتعمل على حل شكاوهم ومشكلاتهم لكسب ثقتهم وزيادة مصداقية للمؤسسة وكذلك الابتكار الفعال الرشيق في طريقة حل المشكلات تجعلها قادرة على تطبيق الخطط التنظيمية والنظام السائد داخل بيئة العمل وتأخر ترتيب هذه العبارة راجع الى ان هناك شكاوي ناتجة عن اعطاب لا يمكن لمؤسسة اتصالات الجزائر في ولاية الوادي تنتظر القرار الذي تصدره السلطات العليا حتى تنفذه هذا لأنها مؤسسة وطنية وكذلك غياب الناس يجعلها في مركز القوة وعدم الخوف من المنافس لأنه لا يوجد لها منافس ف يسوق العمل.

- **احتلت العبارة 04 المرتبة السادسة عشر:** "تنفذ المؤسسة خطة عمل للرد على تحركات المنافسين دون تأخير" بانحراف معياري 3.48 ومتوسط حسابي 0.902، يعتبر الرد على المنافس عملية اتصال مع العميل أو الزبون تعمل على نشر وتسويق الخدمات واستقطاب الافكار والآراء وقدرة التحكم والسيطرة في البيئة الخارجية وكسب الولاء فلا يمكن أن يتم ذاك دون خطط هيكلية تنظيمية تظاهي خطط

المنافسين، ويرجع تأخر ترتيب هذه العبارة لغياب المنافس في السوق الجزائرية لذلك فردها على المنافسين دون تأخر يكون عن طريق تنفيذ احتياجات الزبون ومتطلبات سوق العمل الجزائرية.

- **احتلت العبارة 08 المرتبة السابعة عشر:** "تساهم البيئة الداخلية للمؤسسة على توليد أفكار جديدة" بانحراف معياري 3.41 ومتوسط حسابي 1.041، فما تحتويه البيئة الداخلية للمؤسسة من امكانيات مادية ومعنوية واتساع رقعة الحرية الفكرية والممارسية للعاملين في اداء المهام تجعلهم اكثر ابداعا في العمل ومعاملة الزبون. قد احتلت هذه العبارة المرتبة الاخيرة فالبيئة الداخلية للمؤسسة اتصالات الجزائر تحكم النظام الداخلي للمؤسسة غالبا ومجمل العمليات التنظيمية والادارية مخطط لها ومسطرة مسبقا مما يقيد الابتكار الا أنه لا يعني غيابه فهم متواجد في حدود ما تسطره السلطات والتنظيم الداخلي لسير العملية التنظيمية.

وعليه فإن المتوسط الحسابي لبعد "الرشاقة التنظيمية" جاء مقبولا بدرجة مرتفعة، ما يشير إلى تطبيقه على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، وأنها تتميز برشاقة تنظيمية في ممارسة مهامها الداخلية وفق ما يتماشى مع طبيعة النشاط وتجاوز العقبات وتحقيق اكبر قدر من الاهداف المخطط مسبقا.

ثالثا: محور الفاعلية الإنتاجية

الجدول رقم (08): جدول التكرارات للمحور الثالث (الفاعلية الإنتاجية).

جدول التكرارات للمحور الثالث (الفاعلية الإنتاجية).						
رقم العبارة	العبارات	البدائل				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
18	الاختيار الأنسب للموارد المتاحة يؤدي إلى تحقيق أكبر نسبة من الفاعلية	12	24	08	00	00
		النسبة %	27,3	54,5	18,2	00
19	تسعى المؤسسة جاهدا على تقديم خدمات ذات جودة عالية	09	20	09	06	00
		النسبة %	20,5	45,5	20,5	13,6
20	تعمل المؤسسة على السرعة في	07	16	16	05	00

00	11,4	36,4	36,4	15,9	النسبة %	تنفيذ كل ما هو مخطط	
00	02	14	22	06	التكرار	تسعي المؤسسة إلى تحقيق أهدافها في ضوء الإمكانيات المتاحة	21
00	4,5	31,8	50	13,6	النسبة %		
02	02	15	17	08	التكرار	تتعامل إدارة المؤسسة بفعالية مع المعوقات التي تعيق نجاحها	22
4,5	4,5	34,1	38,6	18,2	النسبة %		
05	04	15	14	06	التكرار	تولي المؤسسة اهتمام كبير بالعاملين لتحقيق أكبر نسبة من الإنتاجية	23
11,4	9,1	34,1	31,8	13,6	النسبة %		
05	03	13	16	07	التكرار	تشجيع إدارة المؤسسة العمل الجماعي وخلق مجال أوسع للفاعلية	24
11,4	6,8	29,5	36,4	15,9	النسبة %		
04	02	16	16	06	التكرار	تشجيع إدارة المؤسسة العاملين على الابتكار لتحقيق أكبر قدر من الإنتاجية	25
9,1	4,5	36,4	36,4	13,6	النسبة %		
01	05	11	18	09	التكرار	تعمل المؤسسة دوريا على زيادة كفاءة العاملين	26
2,3	11,4	25	40,9	20,5	النسبة %		
01	02	13	22	06	التكرار	يساهم صنع القرار الذي تتخذه المؤسسة على زيادة الفاعلية الإنتاجية	27
2,3	4,5	29,5	50	13,6	النسبة %		
00	02	09	21	12	التكرار	يعمل التدريب والتكوين على زيادة مهارات وأداء العاملين	28
00	4,5	20,5	47,7	27,3	النسبة %		
00	00	09	24	11	التكرار	كلما زادت كفاءة العاملين زاد	29

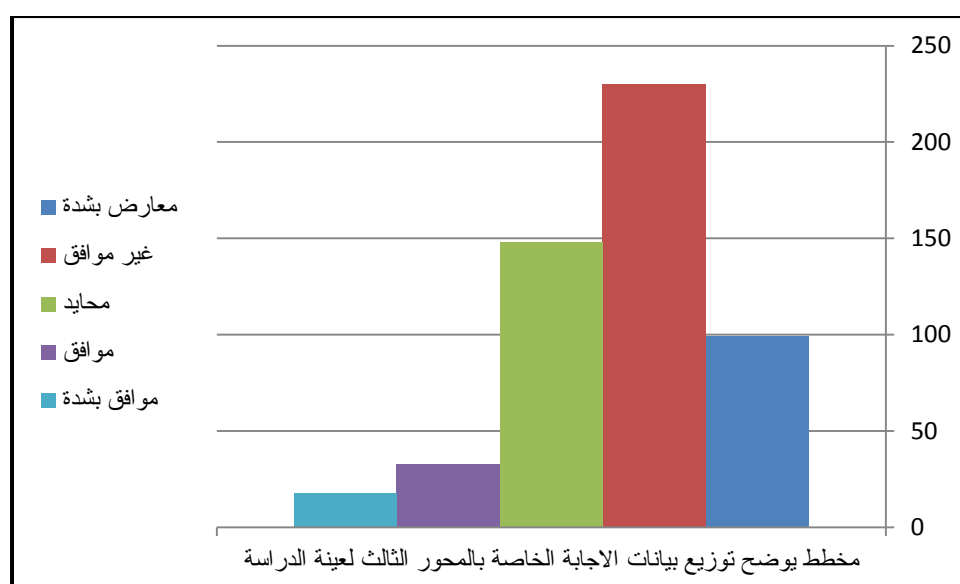
00	00	20,5	54,5	25	النسبة %	تحقيق نسبة اكبر من أهداف المؤسسة
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وعلى بيانات الجدأول والمعلومات الواردة في متن الاستبيان.						

الجدول رقم 09: يوضح تحليل عبارات المحور الثالث (الفاعلية الإنتاجية)

تحليل عبارات المحور الثالث (الفاعلية الانتاجية).						
رقم العبرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب ب	اتجاه اجابات أفراد العينة	
18	الاختيار الأنسب للموارد المتاحة يؤدي إلى تحقيق اكبر نسبة من الفاعلية	4,09	0,676	01	مرتفع	
19	تسعى المؤسسة جاهدا على تقديم خدمات ذات جودة عالية	3,73	0,949	05	مرتفع	
20	تعمل المؤسسة على السرعة في تنفيذ كل ما هو مخطط	3,57	0,900	09	مرتفع	
21	تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها في ضوء الإمكانيات المتاحة	3,73	0,758	04	مرتفع	
22	تتعامل إدارة المؤسسة بفاعلية مع المعوقات التي تعيق نجاحها	3,61	0,993	08	مرتفع	
23	تولي المؤسسة اهتمام كبير بالعاملين لتحقيق اكبر نسبة من الإنتاجية	3,27	1,169	12	متوسط	
24	تشجيع إدارة المؤسسة العمل الجماعي وخلق مجال أوسع للفاعلية	3,39	1,185	11	متوسط	
25	تشجيع إدارة المؤسسة العاملين على الابتكار لتحقيق أكبر قدر من الإنتاجية	3,41	1,085	10	مرتفع	
26	تعمل المؤسسة دوريا على زيادة كفاءة العاملين	3,66	1,010	07	مرتفع	

27	يساهم صنع القرار الذي تتخذه المؤسسة على زيادة الفاعلية الإنتاجية	3,68	0,857	06	مرتفع
28	يعمل التدريب والتكوين على زيادة مهارات وأداء العاملين	3,98	0,821	03	مرتفع
29	كلما زادت كفاءة العاملين زاد تحقيق نسبة اكبر من أهداف المؤسسة	4,05	0,680	02	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثالث		3,6799	0,639450	مرتفع	
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)					

الشكل رقم 07: يوضح توزيع بيانات الاجابة الخاصة بالمحور الثالث لعينة الدراسة



يتضح من خلال معطيات الجدول رقم 08 و09 أن النتائج جاءت مفصلة حسب كل عبارة التي بلغت اثني عشرة (12) عبارة، حيث نلاحظ أن اتجاه المفردات بينت اتجاهها عاما نحو الموافقة (مرتفعة) على محور "الفاعلية الإنتاجية"، وهذا بمتوسط حسابي قدره (3,6799) وانحراف معياري قدره (0,63945) ونجد العبارات على النحو التالي:

احتلت العبارة 18 المرتبة الاولى: الاختيار الأنسب للموارد المتاحة يؤدي إلى تحقيق اكبر نسبة من الفاعلية" بانحراف معياري قدره 4.09 ومتوسط حسابي 0.676 ولأن المورد البشري هو اساس العملية التنظيمية وبدونه لا يمكن ان تتم هذه العملية او ان يكون للمؤسسة اي اساس من الاصل فالاختيار الانسب له يسمح باداء

العملية التنظيمية على اكمل وجه وتمكنهم من انجاز مهامهم بأرقى الطرق العلمية والتكنولوجية يؤدي لزيادة الفاعلية لذلك نجد مؤسسة اتصالات الجزائر تحسن اختيار العاملين وكذلك تضع مجموعة قواعد عند اختيار الموظفين لذلك تحقق اكبر نسبة من الفاعلية.

احتلت العبارة 29 المرتبة الثانية: "كلما زادت كفاءة العاملين زاد تحقيق نسبة اكبر من أهداف المؤسسة" بانحراف معياري قدره 4.05 ومتوسط حسابي 0.680، والكفاءة في اتصالات الجزائر بالوادي تكمن في طريقة السير الحسن لأداء المهام التنظيمية من طرف العاملين وزيادة قدراتهم ومهاراتهم الوظيفية ومواكبة التغيرات المواجهة المتوقعة والغير متوقعة ما يجعل المؤسسة رشيقة في مهامها الوظيفية والادارية، ولان العاملين هم المسؤولين على اداء المهام داخل المؤسسة لتحقيق الاهداف مبني على كفاءتهم، و كلما كانوا أكثر كفى زادت نسبة تحقيق الاهداف فنجد هذه العبارة احتلت المرتبة الثانية نظرا لاهميتها الكبيرة في تحقيق الاهداف المسطرة مسبقا للمؤسسة وأهمها الفاعلية الإنتاجية.

احتلت العبارة 28 المرتبة الثالثة: "يعمل التدريب والتكوين على زيادة مهارات وأداء العاملين" بانحراف معياري قدره 3.98 ومتوسط حسابي 0.821 وكون عمليتي التكوين والتدريب منظمة ووسيلة تهدف لتنمية المورد البشري وتنمية قدراتهم الذهنية والفكرية والتقنية التي تمكنهم من مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية الحديثة والمستحدثة والحاق المؤسسة الوطنية بوكب المؤسسات العالمية كما ان لعمليتي التدريب والتكوين تأثير فعلي بزيادة كفاءة وأداء العاملين داخل المؤسسة في الاعمال الادارية وخارجها في الاعمال الميدانية والتقنية ومنه رفع الكفاءة الانتاجية، وان هذه القدرات والمهارات التي يكتسبونها الموظفون يعملون بيهي في ممارسة نشاطاتهم داخل المؤسسة ومنه زيادة الاداء فنصل الى اهمية هذا الطرح.

احتلت العبارة 21 المرتبة الرابعة: "تسعي المؤسسة إلى تحقيق أهدافها في ضوء الإمكانيات المتاحة" بانحراف معياري 3.73 ومتوسط حسابي 0.758، فمن الاهداف المسطرة التي تسعى كل المؤسسات تحقيقها باستغلال الامكانيات المتاحة والذكاء في التعامل مع هذه الامكانيات المادية والمعنوية حتى تهيكّل نظام يعمل على تحقيق اهدافها، لنجد اتصالات الجزائر بالوادي تسعى جاهدا لتحقيق هذا وذلك وفق ما يتوفر لديها امكانيات مادية وطاقات بشرية يحسن استغلالها حتى تحقق اكبر قدر من الاهداف وتصل للفاعلية الانتاجية المرغوب بها، وبذلك نجد مؤسسة اتصالات الجزائر المثال الاكبر في سعيها الى تحقيق الاهداف المسطرة وفق ما توفره من

امكانيات بطرق ابتكارية رشيقة تتماشى والبيئة الخارجية بالولاية والوطن وكذا البيئة العالمية وما يسودها من عالم تكنولوجي حديث حتى تحقق هذه المؤسسة اكبر فاعلية انتاجية.

احتلت العبارة 19 المرتبة الخامسة: "تسعى المؤسسة جاهدا على تقديم خدمات ذات جودة عالية" بانحراف معياري 3.73 و متوسط حسابي 0.949 فمؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على تحسين الخدمات والعروض التي تقدمها لزبائن من عروض رسمية و اضافية وامتيازات حتى تعزز انتماء الزبائن لها وتجلبهم اليها وهذا لزيادة ارباحها وارتساح مكائنها الوحيدة في السوق، لذا وجدنا ادارة اتصالات الجزائر بالوادي تستقطب التقنيين الاكفاء الذين يبتكرون ويرسمون افضل الخطط الخدماتية المقدمة لزبون بجودة مرتفعة واستمرارية.

احتلت العبارة 27 المرتبة السادسة: " يساهم صنع القرار الذي تتخذه المؤسسة على زيادة الفاعلية الإنتاجية" بانحراف معياري قيمته 3.68 و متوسط حسابي 0.857 لنجد ان الفاعلية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر مبنية على عدة معايير تنظيمية مرتبطة بعضها البعض الا ان اساسها القرار فعملية صنع القرار لهذه المؤسسة عملية متعددة الاتجاهات التنظيمية بين القوانين التي تسطرها الحكومة الجزائرية وبين النظام الداخلي للمؤسسة وما يتماشى معه وما لديه من امكانيات حتى نصل الى القرار الانسب من بين مجموع البدائل المقترحة، فصنع القرار المناسب لمؤسسة الاتصالات يتبعه حتما اكبر نسبة من تحقيق الاهداف المسطرة والتي اهمها الفاعلية الانتاجية للمؤسسة

احتلت العبارة 26 المرتبة السابعة: "تعمل المؤسسة دوريا على زيادة كفاءة العاملين" بانحراف معياري قيمته 3.66 و متوسط حسابي 1.010 لتحقق المؤسسة اهدافها وتواكب التطورات التكنولوجية المتطورة والمتجددة وتلاحق وكب الحضارة اهتمت اتصالات الجزائر بالوادي بموردها البشري عن طريق عمليتي التكوين والتدريب وغيرها من العمليات التنظيمية التي ترتقي بمهارات وقدرات العاملين وصولا للكفاءة الادارية والتنظيمية لتحقيق اكبر نسبة من الفاعلية التنظيمية وهذا ما اكدته نظرية التكوين الاداري.

احتلت العبارة 22 المرتبة الثامنة: " تتعامل إدارة المؤسسة بفعالية مع المعوقات التي تعيق نجاحها" بانحراف معياري قدر ب 3.61 و متوسط حسابي قيمته 0.93، تتعرض اتصالات الجزائر لعدة مشكلات تحول دون سير العملية التنظيمية الا انها تتعامل مع هذه المشكلات بفعالية تامة بسرعة حتى لا تعطل المهام الادارية وتتأخر

خدمة الزبون هذا من اجل الحفاظ على مكانتها وتعزيز الانتماء لها وولاءها رغم غياب المنافس في السوق الجزائرية الا انها تسعى جاهدة لتحقيق النجاح في التصدي للعقبات وفق ما تمتلكه من امكانيات الية وفكرية.

احتلت العبارة 20 المرتبة التاسعة: "تعمل المؤسسة على السرعة في تنفيذ كل ما هو مخطط" بانحراف معياري 3.57 و متوسط حسابي 0.900 فبعد عمليتي صنع القرار واتخاذ تاتي عملية تنفيذه حيث يوجد صعوبة في فهم القرار وطريقة تنفيذه من طرف العاملين اذا كان القرار داخلي ومن المؤسسة في حد ذاتها اذا كان القرار حكومي وهذه الصعوبة تحول دون الوصول الى الناتج الفعلي الذي وضع له لقرار لذا نجد ان المؤسسة تعمل بكل جهد تنمهي فعال كي تنفذ ما هو مخطط ليكون القرار اكثر فعالية، فنجد مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على تنفيذ الخطط والقرارات التي تم الموافقة على العمل بها سواء كانت هذه الخطة داخلية من الادارة الداخلية للمؤسسة بالوادي او خارجية اي قرار وطني حتى لا تعيق سير العملية الادارية والتنظيمية وتسير مصالح الزبون والحفاظ على اسمها في السوق لتكون اكثر رشاقة وتحقق اكبر قدر للفاعلية الانتاجية.

احتلت العبارة 25 المرتبة العاشرة: "تشجيع إدارة المؤسسة العاملين على الابتكار لتحقيق أكبر قدر من الإنتاجية" بانحراف معياري 3.41 و متوسط حسابي 1.085، فمنح العاملين مجال أوسع من الحرية في اداء مهامهم والتي لا تضر بسير العملية التنظيمية يجعله اكثر تفكيرا وابداعا في العمل وحل المشكلات، و نجد هذه العبارة تأخرت في الترتيب هذا ليس تقليل من قدرات العاملين او كبح مواهبهم التنظيمية بل لان اغلبية المهام التي يقومون بها تسطرها حدود وظيفتهم الادارية داخل المؤسسة وأن الابتكار غالبا ما يكون عند التقنيين في التعامل مع الاعطاب البرمجية والميدانية خارج المؤسسة رغم هذا فان مؤسسة اتصالات الجزائر عموما وبالوادي خصوصا تشجع العاملين على الابتكار الذي يخدم مصالح المؤسسة وما يواجهها من تغيرات لتحقيق أكبر قدر من الفاعلية الانتاجية المراد تحقيقها.

احتلت العبارة 24 المرتبة الحادية عشر: "تشجيع إدارة المؤسسة العمل الجماعي وخلق مجال أوسع للفاعلية" بانحراف معياري قدر ب 3.39 و متوسط حسابي 1.185 فمتطلبات الفعالية خصوصا في مثل هذا هذا النوع من المؤسسات لا تستوجب التقييد بل العمل في جو أخوي تالفي من النشاط المؤسساتي وخدمة مصالح المؤسسة والمشاركة التنظيمية الفعالة، بل اكدت نتائج هذا الطرح ان فتح المجال للعمل الجماعي يترتب عنه تبادل الافكار والمعلومات وزيادة تنمية المهارات وتقليل الاغتراب وتعزيز الانتماء والولاء للمؤسسة ومنه زيادة في الاداء التنظيمي وارتفاع قيمة المخرجات من خطط استراتيجية رشيقة تضمن تصميم خدمات جديدة

للمؤسس تسهل وتخدم مصالح الزبائن، لذا نجد اتصالات الجزائر بالوادي تعمل في نظام جماعي أخوي دال المؤسسة مما أدى حتما إلى زيادة الفاعلية التي هي أرقى أهداف التنظيم.

احتلت العبارة 23 المرتبة الثانية عشر: "تولي المؤسسة اهتمام كبير بالعاملين لتحقيق أكبر نسبة من الإنتاجية" بانحراف معياري 3.27 ومتوسط حسابي 1.169 ولأن المورد البشري هو عماد العملية التنظيمية والعنصر الفعال في خدمة النظام الداخلي للمؤسسة وتطور سلسلة العمليات المؤسساتية الداخلية وكذا التعامل مع العقبات التي تحول دون ذلك داخل اتصالات الجزائر بالوادي، ونجد هذه العبارة قد احتلت المرتبة الأخيرة ليس لعدم اهتمام المؤسسة بالعاملين بل لأن العاملين بهذه المؤسسة كلهم أصحاب شهادات واكفاء فالعمليات التي تزيد من قدراتهم لا تكون بشكل مستمر بل عند الحاجة وكذلك عند استقطاب العاملين الجدد توضع عدة شرط أهمها الكفاءة العلمية والتقنية وهذا لا يعطل الإنتاجية العكس يزيد منها في مثل هذا النوع من المؤسسات.

- وعليه فإن المتوسط الحسابي لبعد "الفاعلية الإنتاجية" جاء مقبولا بدرجة مرتفعة، ما يشير إلى تطبيقه على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر، والفاعلية الإنتاجية في اتصالات الجزائر بالوادي التي هي أهم الأهداف حققت وفق ممارسات العاملين وذكائهم وقدراتهم المتزايدة ومهاراتهم المتطورة وممارستهم الرشيدة في مواجهة المشكلات، لتكون هذه الفعالية الإنتاجية متزايدة إيجاباً مع رشاقة الممارسات المؤسساتية بشقيها الوظيفي والتقني

ثانياً: المناقشة

ربط الفرضيات بالنتائج

بعدما قمنا بتحليل أبعاد الاستبيان وكل متغيراته نقوم في هذا المطلب الإجابة على الإشكاليات الموضوعة في هذه الدراسة وكذا الإشكالية الرئيسية المتعلقة بمدى تأثير الرشاقة التنظيمية على زيادة الفاعلية الإنتاجية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر، ولذا فإننا سنلجأ إلى تقييم فرضياتها باستعمال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

1. اختبارات الارتباط بين متغيرات الدراسة.

نقوم من خلال هذا الاجراء إلى دراسة العلاقة الارتباطية (Correlations) بين ابعاد نموذج الدراسة، باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson) وهو ما نوضحه في الجدول رقم 10 التالي:

الجدول رقم 10: يوضح مصفوفة الارتباط (Correlations) بين متغيرات الدراسة.

مصفوفة الارتباط (Correlations) بين متغيرات الدراسة.		
وظائف إدارة الموارد البشرية المعاصرة.		الفاعلية الإنتاجية
الرشاقة التنظيمية	Pearson Correlation	,655**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	44
الارتباط مهم عند **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). مستوى 0.01		
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وعلى بيانات الجدول والمعلومات الواردة في متن الاستبيان		

يشير الجدول السابق إلى وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية تامة بين الرشاقة التنظيمية والفاعلية الإنتاجية، حيث أن قيمة الارتباط sing ذات ارتباط مهم عند مستوى 0.01 كما توضح ذلك ملحوظة جدول الارتباط، (وهنا يمكن رفض فرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة)، ويشير معامل بيرسون (Pearson Correlation) = 0,655 إلى وجود علاقة خطية موجبة بين المتغيرين تصل إلى 65%، أي أن المتغيرين يسيران معاً، وكلما ازدادت مخرجات الرشاقة التنظيمية رافقتها زيادة بنفس القيمة وفي نفس الاتجاه فيما يتعلق بالفاعلية الإنتاجية.

لنجد الفرضية الأساسية " تعمل الرشاقة التنظيمية على زيادة الفاعلية الإنتاجية داخل مؤسسة الاتصالات الجزائر "محققة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي مكان الدراسة وأن الفاعلية الإنتاجية تزداد بزيادة الرشاقة

التنظيمية حيث كلما كانت استجابات المؤسسة سريعة وتنظيمية لتغيرات المتوقعة والغير متوقعة زادت الفاعلية بالمؤسسة ومنها زيادة الانتاجية الخدماتية للمؤسسة وهذا يؤكد صدق الفرضية الاساسية وانه يوجد علاقة بين الرشاقة التنظيمية والفاعلية الانتاجية بنسبة 65% والنسبة التي لم تحقق راجعة لارتباط الفاعلية الانتاجية بأبعاد ومعايير اخرى لم نتطرق اليها لا تخص موضوع الدراسة.

2. تحليل الانحدار الخطي:

لإثبات الفرضية المطروحة سابقا حول "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأثر الرشاقة التنظيمية في زيادة الفاعلية الانتاجية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى دلالة (0.05)" أو نفيها يطلب إثبات هل ميل خط الانحدار مساوي للصفر أم لا؟، وعليه نكتب معادلة الانحدار كالاتي:

$$y = 0.656 + 0.817 \times x$$

تحسن الفاعلية الانتاجية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي = $17,229 + 0.443 \times$ الرشاقة التنظيمية

تبين هذه المعادلة قيمة الانحدار والتي تمكننا أن نتوقع طبيعة العلاقة بين المتغيرين للفتترات الزمنية المستقبلية المراد دراستها، فنجد أنه كلما زادة الرشاقة التنظيمية بمقدار وحدة أحدث ذلك زيادة موجبة في علاقة طردية مع مؤشر الفاعلية الانتاجية بالمؤسسة، الأمر الذي يبين أهمية الاصلاحات المعلنة من طرف أجهزة الدولة والتوجه نحو إصلاح نظام التسيير داخل مؤسسات التي تعنى بخدمة الاتصالات في الجزائر عموما وداخل جهاز المؤسسة بشكل خاص، وهذا بشكل يسمح بمواكبة التطورات الحاصلة على مستوى الرقمنة واصلاح نظم التسيير بما يراعي جودة الأداء من جهة والاهتمام باحتياجات الموظفين من جهة اخرى وبما يخدم تحسين مردودية هذا الأخير والذي يعتبر المحور الأساسي الذي تقوم عليه مشاريع التنمية وتحسين الخدمة العمومية في الجزائر.

الفرضية الفرعية الاولى: "تزيد المرونة في التعامل مع المشكلات التي تواجه مؤسسة الفاعلية الإنتاجية لمؤسسة الاتصالات الجزائر" محققة من خلال مجموعة الاسئلة التي وجهت في هذا البعد لنستنتج من خلال الاستبيان والمقابلة أن المرونة في مواجهة المشكلات التي تعرقل سير العملية التنظيمية في اتصالات الجزائر موجودة بنسبة وماكدة الا ان العاملين يتجاوزون هذه العقبات بما يتماشى مع مصالح المؤسسة والزبون معا، وان هذه الرشاقة والمرونة في التعامل مع التغيرات التي تعرقل سير العملية الادارية تزيد حتما من الفاعلية الانتاجية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

الفرضية الفرعية الثانية: "يزيد الإبداع في الفاعلية الإنتاجية لمؤسسة الاتصالات الجزائرية" محققة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي من خلال نتائج المتحصل عليها من محور الأول للاستبيان والقابلة لتتوصل ان التطوير في العمليات الادارية وتصميم النماذج الهيكلية الذي تعمل به المؤسسة وكذلك تكيف وذكاء العاملين في انجاز المهام الموكلة لهم زادت من الفاعلية الانتاجية داخل المؤسسة وهذا نتاج الابداع الابتكار الفكري والتقني بالمؤسسة الذي حقق اكبر قدر من الاهداف المسطرة الا وهما الفاعلية الانتاجية

الفرضية الفرعية الثالثة: "يؤدي اتخاذ القرار الراجح في الوقت المناسب دور مهم في زيادة الفاعلية الإنتاجية لمؤسسة الاتصالات الجزائرية" محققة داخل المؤسسة مكان دراسة حيث استنتجنا من مجموع أسئلة الاستبيان التي تم طرحها على الباحثين ان المؤسسة لها قدرة فائقة في اختيار القرار المناسب في الوقت المناسب حيث تتأقلم مع التغيرات المتوقعة والغير متوقعة بمختلف الامكانيات الداخلية والخارجية في اداء المهام المسطرة ومنه تزداد الانتاجية وهذا ما يؤكد صدق وصحة للفرضية بأن اتخاذ القرار الراجح في الوقت المناسب في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي دور جد مهم في زيادة الفاعلية الانتاجية.

النتائج العامة لدراسة

- من خلال ما تم طرحه للمتغيرين نستنتج أن الرقابة التنظيمية مطبقة وموجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي ويمكن الوصول لها عن طريق المرونة، و الإبداع، و اتخاذ القرار وهذا راجع الى الثقافة التنظيمية للمؤسسة وتقبلها الى التطورات التكنولوجية الحديثة ومواكبة العولمة والحاق المؤسسة الجزائرية بالمؤسسات العالمية.

- ان المرونة في اداء المهام من طرف العاملين ومرونة المؤسسة في مواجهة العقبات وحل المشكلات الجديدة والمستحدثة يحفز على زيادة الاداء لدى العاملين ومنه زيادة اداء المؤسسة وبذلك تحقق المؤسسة الفاعلية الانتاجية الخدماتية وتكون في زيادة مستمرة وهذا هدف التنظيم لمؤسسة اتصالات الجزائر في الوادي

- ان للإبداع التنظيمي من طرف المؤسسة والعاملين دور في زيادة الفاعلية الانتاجية فقدرة العاملين على مواكبة التطورات التكنولوجية وكذلك الابتكار في التصميم الخدماتي لزبون يزيد من الانتماء للمؤسسة واتساع رقعة التفكير التنظيمي لدى العاملين يعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز الولاء للمؤسسة ومنه زيادة الفاعلية الانتاجية للمؤسسة

- نستنتج ان اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب دور مهم في زيادة الفاعلية الانتاجية في مؤسسة اتصالات الجزائر في الوادي، فالقرار الصائب من بين مجموع البدائل المقترحة في تسيير النظام الداخلي للمؤسسة بشكل يخدم مصالح المؤسسة والزبون في الوقت المناسب الذي يتطلب التغيير وتنفيذ القرار يعزز ويرسخ مكانة المؤسسة في السوق ويزيد ثقة الزبون بها وبذلك تزداد الفاعلية الانتاجية الخدمانية للمؤسسة ومن هذا نستنتج أن الفاعلية الانتاجية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي مرتبطة بعدة البعاد ومتغيرات اهمها الرقابة التنظيمية لأنها تساعد المؤسسة في الاستجابة السريعة للمتغيرات المتوقعة والغير متوقعة وفق ما يسطره الدستور لامتلاك مؤسسة اتصالات الجزائر لدولة الجزائرية من جهة، وما يخدم مصالح المؤسسة وفق النظام الداخلي لها.

التوصيات

من خلال دراستنا نستخلص مجموعة من التوصيات والتي نتمنى أن يؤخذ بها مستقبلا والتي استخرجناها من صلب ميدان الدراسة حول المؤسسات الخدمانية عموما ومؤسسة اتصالات الجزائر خصوصا.

- تشجيع العاملين فعل فهم العملية التنظيمية وادراك المحيط الداخلي للمؤسسة بشتى الطرق
- على المؤسسة وضع العديد من البدائل حتى تتمكن من التعامل بما يحد ممصاها مع المواقف المختلفة
- يجب على المؤسسات التعامل بمرونة مع متطلبات السوق الخارجية في توفير احتياجاته بما يلي رغباته
- الاهتمام بالبيئة الداخلية لأنها عامل اساسي في توليد الابداع والابتكار اللذان هما اساسا الرقابة التنظيمية بالمؤسسة الخدمانية
- على المؤسسات ان تكون رشقة في موجهتها وتصديها للتغيرات التي قد تعط مهام المؤسسة وبذلك تكون امثلت لرشافة التنظيمية المسؤولة عن زيادة الفاعلية الانتاجية وتحقيق اكبر قدر من الاهداف المسطرة.

خلاصة الفصل الثاني

من خلال ما تم طرحه في موضوع الدراسة المعنون بالرشاقة التنظيمية ودورها في تحقيق الفاعلية الانتاجية لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي، و ما استخدمناه من أدوات البحث العلمي وتحليل وتفسير البيانات، اتضح لنا العديد من الافكار والاتجاهات والرؤى التنظيمية التي استنتجناها اهمها دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق وزيادة الفاعلية الانتاجية بالمؤسسة، حيث تحقق الرشاقة التنظيمية في المؤسسة عن طريق عدة ابعاد ابرزها المرونة والابداع واتخاذ اقرار فتأثر هذه الابعاد ايجابا في الفاعلية الانتاجية بالمؤسسة.

و يتضح في كل عبارة لبعد من ابعاد الرشاقة وتحليل النتائج التي خلصنا اليها في هذا الفصل اتضح أن الرشاقة التنظيمية تؤثر في الفاعلية الانتاجية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي بنسبة 65%، وان هذان البعدان يسيران معا ايجابا أو سلبا.

الخاتمة

الخلاصة:

تواجه المؤسسات تغيرات سريعة ومتتالية حتمت عليها البحث عن السبل التي تجعلها تبقى وتستمر، حيث أصبح بقائها في ظل هذه التطورات التي تستهدف البيئة مرهونا بمدى استخدامها أساليب ادارية حديثة لهذا اتجهت المؤسسات نحو تبني مفهوم الرقابة التنظيمية وتطبيقها لمواكبة هذه التغيرات والتكيف معها وأيقنت هذه الاخيرة أن الرقابة التنظيمية ضرورة حتمية يجب الاعتماد عليها من أجل الاستمرار والنمو، لأنها تعتبر مدخلا من المداخل التي تعمل على تحسين الاداء داخل المؤسسة، فقدرة الرقابة التنظيمية على تكيف المؤسسات بوجود عدد من مختلف أبعادها يجب أن تتحلى بها ومنه ضرورة وجود الاتصالات والتكنولوجيا وسرعة الاستجابة التي من شأنها توفير بيئة عمل ملائمة لتطبيق الرقابة التنظيمية وبالتالي وجود امكانيات تكيف المؤسسة مع البيئة التغيرة ومواجهة الصعوبات التي تعرقل وصولها لتحقيق الاهداف المنشودة وزيادة فعاليتها وزيادة أدائها.

وعليه استهدفت الدراسة الحالية بيان دور الرقابة التنظيمية على الفاعلية الانتاجية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، فقد اشارت الدراسة الى جملة من التساؤلات وقدمت عدد من الفرضيات كما توصلت الى عدت نتائج ساهمت في ايجاد حلول لموضوع دراستنا والاجابة عن التساؤلات وتأكيد الفرضيات كما قدمت بعض التوصيات وفيما يلي عرض مختلف النتائج والتوصيات وكذلك افاق الدراسة اهمها:

ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

1- من تحليل ودراسة البيانات الشخصية لاجتماع الدراسة المتمثلة في الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والخبرة المهنية، ونوع الوظيفة نتبين تنوع في خصائص أفراد عينة الدراسة وأن المؤسسة مكان الدراسة تعتمد على الكفاءات ذات المستوى الجامعي في المناصب المسؤولة.

2- توجد علاقة ذات دلالة احصائية قوية بين الرقابة التنظيمية والفاعلية الانتاجية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

3- تعتبر الرقابة التنظيمية قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للمتغيرات المتوقعة والغير متوقعة من خلال التعامل بمرونة وابداع واختيار البديل الانسب من القرارات في الوقت المناسب وضمان سير العملية التنظيمية بنجاح وتحقيق اكبر قدر للفاعلية الانتاجية.

- 4- وجود عدة اعتبارات ومؤشرات للرشاقة التنظيمية لابد ان تتبعها المؤسسة لتكون رشيقة، وضمان استمراريتها وديمومة عملها رغم غياب المنافس لها في السوق الجزائرية.
- 5- تتميز الفعالية الانتاجية بالتقييم الكلي لأداء العاملين في المؤسسة والاداء الكلي للمؤسسة في حد ذاتها.
- 6- اثبتت الدراسة ان مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي تطبق الرشاقة التنظيمية من خلال ابعادا بشكل يتخطى العقبات وتحقق الفاعلية الانتاجية بقوة.

الافاق المستقبلية لدراسة:

- على المؤسسات الجزائرية الخدماتية أن تتسم بالرشاقة التنظيمية بمختلف أبعادها التي تخدم مصالحها حتى تحقق اكبر نسبة اهداف.
- لنجاح اي مؤسسة يجب أن تكون الاعمال الرشيقة التي تحتاج الى قادة يضعون استراتيجيات تكيفية ويجيدون التواصل مع العاميين. حتى تحقق اكبر قدر من الفاعلية والانتماء.
- حتى تلحق المؤسسة الجزائرية بوكب التطور التكنولوجي والعملة عليها ان تعمل على غرس الثقافة التنظيمية والابداع والابتكار لتحقيق الفاعلية المطلوبة وارضاء الزبون
- على المؤسسة العمل على تنمية قدرات ومهارات العاملين حتى يتمكنوا من مواكبة التطورات الحديثة والمستحدية التكنولوجية والتقنية لضمان سير العملية التنظيمية على أكمل اوجه.
- حتى تحقق المؤسسة زيادة في فعالية الانتاجية يجب ان تحسن استغلال الموارد المتاحة في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية.
- على المؤسسات ان تضع خطط مستقبلية قادرة على تجاوز مختلف العقبات وتخلق بيئة عمل قوية ومرنة توفر احتياجات العامل والزبون.

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع

المصادر:

1-القران الكريم، سورة البقرة، الآية 711

المراجع:

❖ العربية

2-ابن المنظور، أبو فيصل جمال الدين محمد بن مكرم، لسان العرب الطبعة الخامسة، دار صادر، بيروت، 2005

3-إيهاب كمال، مهارات اتخاذ القرار، دار الخلود للنشر والتوزيع، القاهرة، 2014

4-بلال بوترعة، المقابلات البحثية في العلوم الاجتماعية، سامي للطباعة والنشر والتوزيع ولاية الوادي - الجزائر، الطبعة الأولى، 2018

5- بطرس حلاق، القيادة الإدارية، الجامعة الافتراضية السورية، 2020

6-جلول احمد، بوترعة بلال، محاضرات في الدارس والمناهج (محاضرات لطيلة الجذع المشترك في العلوم الاجتماعية والإنسانية)، سامي للطباعة والتوزيع، 2019

7-جودت عزت عطوي، أساليب البحث العلمي، دار الثقافة للنشر والتوزيع،الأردن، ط1، 2019

8-خوين رضوي، الثقافة التنظيمية وفعالية المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 75، 2009

9-خليل محمد حسن الشماغ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2007

10-سوميه سعال، الفاعلية التنظيمية في ظل التوجيهات الإدارية الحديثة، مجلة الباحث للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة، الأغواط (الجزائر) العدد 35، 2018

11-صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، قسنطينة، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، 2006

12-عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015

- 13- عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003
- 14- فاطمة بدر، أساسيات الإدارة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2018
- 15- محمود دار الربيع، أسس البحث العلمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2018
- 16- محمد جاسم العبيدي، طرق البحث العلمي، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010
- 17- موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون)، الجزائر، دار القصبة ط1، 2006
- 18- منى عطية خزام خليل، إدارة المؤسسات الاجتماعية في بيئة متغيرة، دار الكتب والوثائق القومية، 2013

❖ مذكرات التخرج

- 19- العجري، دينا فاروق إبراهيم، الرقابة التنظيمية ودورها في تعزيز العلاقة بين ذكاء الأعمال والأداء التنظيمي بالتطبيق على قطاع الدواء، رسالة دكتوراه قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الأزهر، القاهرة، 2017
- 20- دعاء محمد سيد عمر، تحسين ممارسات الرقابة التنظيمية بكلية جامعة جنوب الوادي، دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 3، العدد 01، 2020
- 21- غلام جمال الدين، تأثير التخطيط الاستراتيجي على فعالية الأداء في المؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال فرع سطيف (أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل دكتوراه علوم في فرع علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل) كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لين دباغين، سطيف 2021، 02-2022
- 22- مغاوري، هالة أمين، الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 2016.

❖ أجنبية

Atkinson simonmoffat james, 2005 p 164

الملاحق



الملحق رقم: 01 استمارة الاستبيان
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية



استمارة علمية لمذكرة الرشاقة التنظيمية في تحقيق
الفعالية الإنتاجية
دراسة ميدانية عمال اتصالات الجزائر بالوادي

مذكرة مكلمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل
الأستاذ المشرف:

د. سالم يعقوب

الطالبات:

أميرة عوين

مائية دادة

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى السادة لعمال الإداريين اتصالات الجزائر بالوادي

أحييكم بتحية الإسلام "السلام عليكم ورحمة الله وبركاته"

لقد تم إعداد هذا الاستبيان لاستكمال متطلبات مذكرة التخرج ماستر والمعونة بـ "الرشاقة التنظيمية ودورها في تحقيق الفاعلية الإنتاجية لمؤسسة اتصالات الجزائر"

لذا نلتمس سيادتكم قراءة العبارات بعناية، ثم وضع العلامة ✓ في الخانة التي ترونها مناسبة أمام كل عبارة من العبارات، وأتقدم لكم مسبقا بجزيل الشكر وجهيل العرفان لتعاونكم في مجال البحث العلمي.

شكرا لتعاونكم الصادق

المحور الأول: معلومات شخصية

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

السن: من 20 إلى أقل من 30 سنة ☐ إلى أقل من 40 سنة ☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐

المستوى التعليمي: تكوين مهني ☐ ماس ☐ دكتوراه ☐

سنوات الخبرة بالمؤسسة: أقل من 05 سنوات ☐ إلى أقل من 10 سنوات ☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

نوع الوظيفة: إطار ☐ عون تنفيذ ☐ عون كم ☐

المحور الثاني: الرضاقة التنظيمية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	زادت قدرتي في فهم ما يحيط بي داخل العمل					
02	أقدم البدائل في التعامل مع المواقف المختلفة					
03	تنفذ مؤسسة خطة عمل لتلبية احتياجات الزبون دون تأخير					
04	تنفذ المؤسسة خطة عمل للرد على تحركات المنافسين دون تأخير					
05	تستطيع المؤسسة طرح منتجات جديدة في الوقت المناسب					
06	تستطيع مؤسسة التعامل بمرونة مع متطلبات السوق					
07	تستطيع مؤسستنا تلبية احتياجات وحل شكاوى عملائنا المتغيرة دون تأخير					
08	تساهم البيئة الداخلية للمؤسسة على توليد أفكار جديدة					
09	تساعد المعرفة العملية داخل المؤسسة على زيادة الابتكار					
10	يمكن مزيج القدرات والمهارات من رقي العمليات التنظيمية					
11	يساعد الابتكار والتطور في جعل المؤسسة رشيقة					
12	تساهم المهارات الوظيفية الحالية والمتطورة في تحقيق التغير المرغوب					
13	توسيع دائرة المشاركة في اتخاذ القرار يزيد من رضا المؤسسة					
14	المؤسسة الرشيقة تتميز بالقدرة على مواجهة المشاكل وسرعة اتخاذ القرار					
15	الاستجابة السريعة للتغيرات تخلق نظام فعال للمؤسسة					
16	تقلل المشاركة في اتخاذ القرار من الترععات بين الموظفين والإدارة					
17	الاختيار الرشيد للبدائل يزيد من كفاءة القرار					

المحور الثالث: الفاعلية الإنتاجية

18	تحرص المؤسسة على الاختيار الأنسب للموارد				
19	تساعد المؤسسة اتساع رقعة الحرية في العمل للعاملين				
20	تقوم المؤسسة بعملية رقابة دورية للعمل خلال السنة				
21	تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها في ضوء الإمكانيات المتاحة				
22	تتعامل إدارة المؤسسة بفعالية مع المعوقات التي تعيق نجاحها				
23	تعطي المؤسسة اهتمام كبير بالعاملين لتحقيق أكبر قدر من الفاعلية				
24	تشجيع إدارة المؤسسة العمل الجماعي				
25	تشجيع إدارة المؤسسة العاملين على الابتكار				
26	توجد خطط مسبقة لتفادي العقبات				
27	يساهم صنع القرار الذي تتخذه المؤسسة على زيادة الفاعلية الإنتاجية				
28	تحرص المؤسسة على عمليتي التكوين والتدريب كلما تطلب الأمر				
29	كلما زادت كفاءة العاملين زاد تحقيق نسبة أهداف المؤسسة				



الملحق رقم: 02 استثمار التحكيم
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية



إلى الأستاذ المحترم:

في إطار التحضيرات لمذكرة الماستر تخصص علم اجتماع التنظيم وعمل تحت عنوان: الرشاقة التنظيمية في تحقيق الفاعلية الإنتاجية - دراسة ميدانية اتصالات الجزائر بالوادي نظرا لمل تمتعون به من كفاية علمية أرفق نسخة من الاستثمار الأولية خاصة بدراسة الموضوع ترجوا من سيادتكم من أتمام العمل بوضع ملاحظاتكم، واهم انتقادات هذا لأخذها بعين الاعتبار علما أن انتقاداتكم وملاحظاتكم تكتمل خطوة هامه في اثار الموضوع شاكرين لكم حسن التوجه التساؤل الرئيسي:

ما مساهمة الرشاقة التنظيمية في تحقيق الفاعلية الإنتاجية داخل مؤسسة الاتصالات الجزائر؟
التساؤلات الفرعية:

- كيف تساهم المرونة في تحقيق الفاعلية الإنتاجية داخل مؤسسة الاتصالات الجزائر؟
 - كيف يساهم الإبداع في تحقيق الفاعلية الإنتاجية داخل مؤسسة الاتصالات الجزائر؟
 - كيف يساهم اتخاذ القرار في تحقيق الفاعلية الإنتاجية داخل مؤسسة الاتصالات الجزائر؟
- الفرضية الرئيسية:

تساهم الرشاقة في تحقيق الفاعلية الإنتاجية داخل مؤسسة الاتصالات الجزائر؟
الفرضيات الفرعية:

- تزيد المرونة في تحقيق الفاعلية الإنتاجية داخل مؤسسة الاتصالات الجزائر؟
- يزيد الإبداع في تحقيق الفاعلية الإنتاجية داخل مؤسسة الاتصالات الجزائر؟
- يؤدي اتخاذ القرار في تحقيق الفاعلية الإنتاجية داخل مؤسسة الاتصالات الجزائر؟

المحور الأول: معلومات شخصية

الجنس: ☐ ☐ ☐

السن: من 20 إلى أقل من 30 سنة ☐ إلى أقل من 40 سنة ☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐

المستوى التعليمي: تكوين مهني ☐ ماسر ☐ دكتوراه ☐

سنوات الخبرة بالمؤسسة: أقل من 05 سنوات ☐ 05 إلى أقل من 10 سنوات ☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

نوع الوظيفة: إطار ☐ مكون تنفيذ ☐ تحكم ☐

المحور الثاني: الرشاقة التنظيمية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	زادت قدرتي في فهم ما يحيط بي داخل العمل					
02	أقدم البدائل في التعامل مع المواقف المختلفة					
03	تنفذ مؤسسة خطة عمل لتلبية احتياجات الزبون دون تأخير					
04	تنفذ المؤسسة خطة عمل للرد على تحركات المنافسين دون تأخير					
05	تستطيع المؤسسة طرح منتجات جديدة في الوقت المناسب					
06	تستطيع مؤسسة التعامل بمرونة مع متطلبات السوق					
07	تستطيع مؤسستنا تلبية احتياجات وحل شكاوى عملائنا المتغيرة دون تأخير					
08	تساهم البيئة الداخلية للمؤسسة على توليد أفكار جديدة					
09	تساعد المعرفة العملية داخل المؤسسة على زيادة الابتكار					
10	يمكن مزيج القدرات والمهارات من رقي العمليات التنظيمية					
11	يساعد الابتكار والتطور في جعل المؤسسة رشيقة					
12	تساهم المهارات الوظيفية الحالية والمتطورة في تحقيق التغير المرغوب					
13	توسيع دائرة المشاركة في اتخاذ القرار يزيد من رشاقة المؤسسة					
14	المؤسسة الرشيقة تتميز بالقدرة على مواجهة المشاكل وسرعة اتخاذ القرار					
15	الاستجابة السريعة للتغيرات تخلق نظام فعال للمؤسسة					
16	تقلل المشاركة في اتخاذ القرار من الترععات بين الموظفين والإدارة					
17	الاختيار الرشيد للبدائل يزيد من كفاءة القرار					

المحور الثالث: الفاعلية الإنتاجية

18	تحرص المؤسسة على الاختيار الأنسب للموارد				
19	تساعد المؤسسة اتساع رقعة الحرية في العمل للعاملين				
20	تقوم المؤسسة بعملية رقابة دورية للعمل خلال السنة				
21	تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها في ضوء الإمكانيات المتاحة				
22	تتعامل إدارة المؤسسة بفعالية مع المعوقات التي تعيق نجاحها				
23	تعطي المؤسسة اهتمام كبير بالعاملين لتحقيق أكبر قدر من الفاعلية				
24	تشجيع إدارة المؤسسة العمل الجماعي				
25	تشجيع إدارة المؤسسة العاملين على الابتكار				
26	توجد خطط مسبقة لتفادي العقبات				
27	يساهم صنع القرار الذي تتخذه المؤسسة على زيادة الفاعلية الإنتاجية				
28	تحرص المؤسسة على عمليتي التكوين والتدريب كلما تطلب الأمر				
29	كلما زادت كفاءة العاملين زاد تحقيق نسبة أهداف المؤسسة				

ملحق رقم: 03 دليل المقابلة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

دليل المقابلة

لاستكمال الدراسة الميدانية

السلام عليكم وبعد: في إطار دراستنا نيل شهادة ماستر تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، واليوم بصدد إجراء مقابلة لإتمام المذكرة والمعنونه ب: الرشاقة التنظيمية ودورها في تحقيق الفاعلية الإنتاجية باتصالات الجزائر بالوادي، اخترنا هذه المؤسسة نظرا لأنها تحمل مكانه اجتماعية هامة وسط المجتمع ونرى أن موضوع الدراسة يخدمها نظرا لانجازات والخدمات التي تحققها هذه المؤسسة، وكتكملة لما تم ذكره توجد بعض الأسئلة الرجاء منكم سادتك السامح لنا بطرحها وفي المقابل الإجابة عليها من طرفكم ونشكر كم على تعاونكم.



1- حسب رأيك هل زادت قدرتك في رؤية الأشياء من زوايا مختلفة في زيادة الفاعلية

.....

2- هل تعتقد أن البيئة الداخلية للمؤسسة والإبداع تساهم في تحقيق أهداف المنظمة مسبقا.

.....

3- كيف تساهم المرونة في تعامل مع المواقف المختلفة في تحقيق أكبر قدر من الفاعلية

.....

4- حسب رأيك هل اتساع رقعة اتخاذ القرار يزيد من تحقيق الفاعلية الإنتاجية للمؤسسة

.....

5- ما مدى قدرة المؤسسة في تنفيذ الخطط المسبقة لتفادي العقبات

الملحق رقم 04:

جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

ترخيص الزيارة الميدانية

قسم العلوم الاجتماعية

إلى السيد المحترم / مدير الاتصالات

الحزب الشورى الإسلامي

ترخيص بزيارة ميدانية

تحية طيبة وبعد ،،

في إطار التكوين النظري والتطبيقي الذي يقدمه قسم العلوم الاجتماعية للطلبة، نرجو من سيادتكم السماح للطلبة الآتية بأسمائهم :

- | | |
|---------|---------|
| 5 | 1 |
| 6 | 2 |
| 7 | 3 |
| 8 | 4 |

1. دراسة مسح استطلاعية.

1. دراسة مسحية استطلاعية.
2. القيام بتريص ميداني لفترة من: ١.٥ / ٣.٥ / ٦.٥ إلى ١٠.٥ / ١٦.٥ / ٢٤.٥
3. تطبيق اختبارات ومقاييس نفسية
4. توزيع استبيانات لعينات البحث

إننا واثقون من تعاونكم النزيه في تسهيل المهمة العلمية في مؤسساتكم خدمة للبحث العلمي والمعرفة شاكرين لكم سلفا هذا التعاون.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

الوادي في:

06 FEB. 2024

رئيس القسم

رئيس القسم

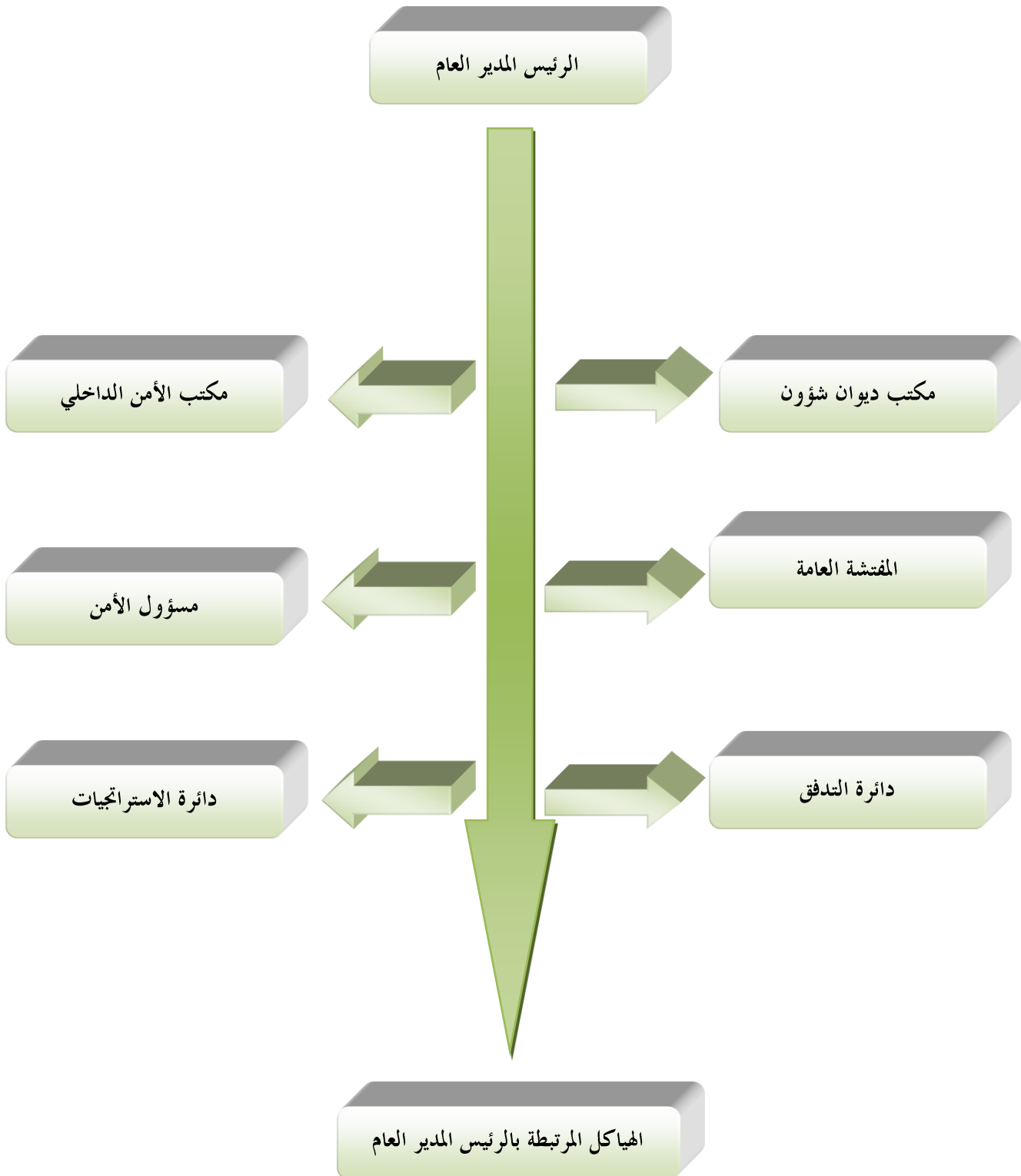
مساعد رئيس قسم العلوم الاجتماعية

المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج

د. شوقي محمد أحمد

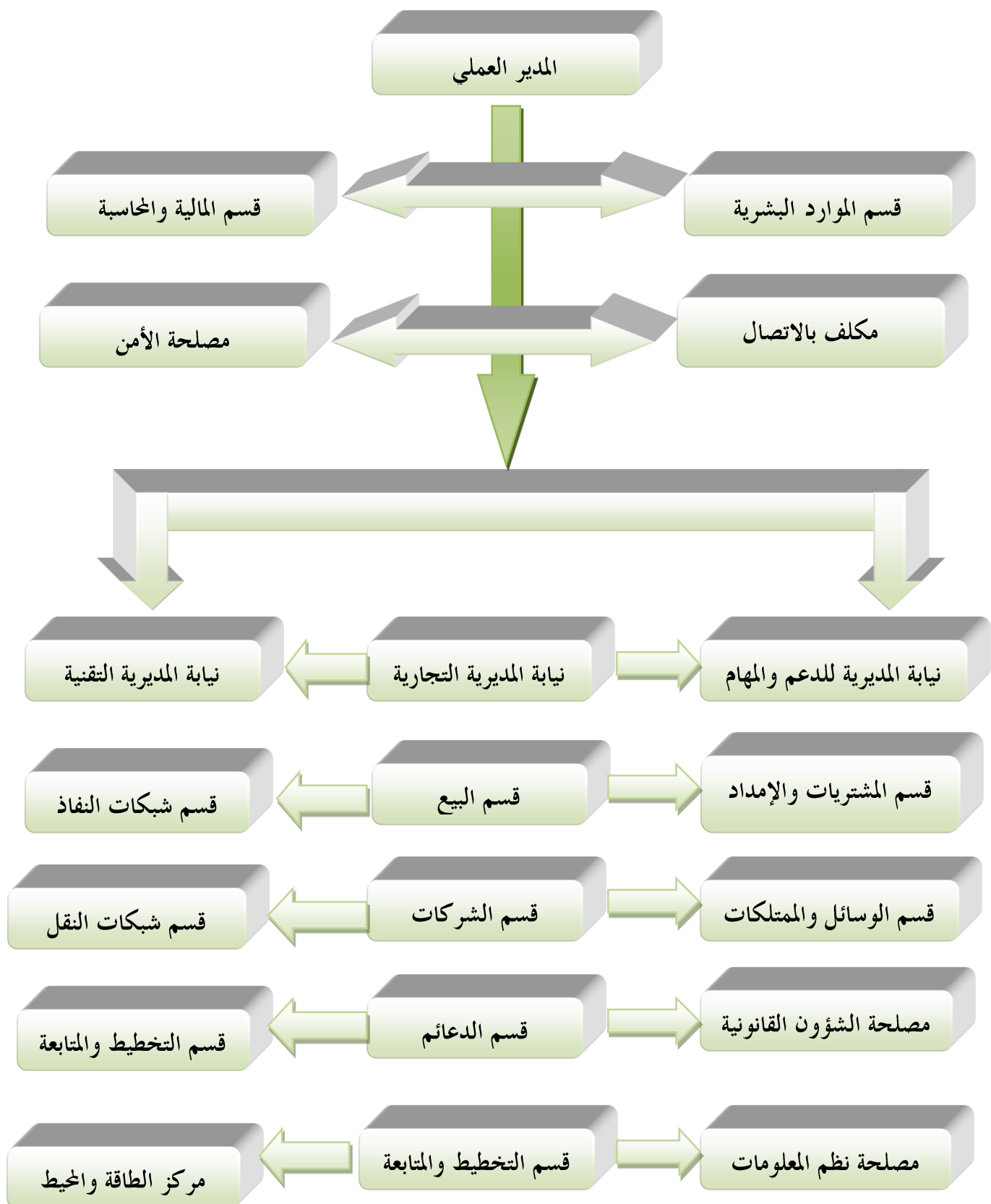
عن المدير العملي لولاية الوادي
و بتفويض منه
رئيس قسم الموارد البشرية
سالم ادريسى

الملحق رقم: 05 الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر



المصدر: مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

الملحق رقم: 06 الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي



المصدر: مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

ملحق رقم 07: يوضح تحليل الانحدار البسيط الخاص بمحور الرشاقة التنظيمية والفاعلية التنظيمية.

النتائج	عناصر التحليل	المتغير التابع	المتغير المثبت (المفسر)
.655	ر (R) (معامل الارتباط)	الفاعلية التنظيمية.	الرشاقة التنظيمية
.430	ر ² (R Square) (معامل التحديد)		
31,626	قيمة ف (ANOVA) (F)		
0.000	دلالة ف (ANOVA significance)		
.655	بيتا (Beta)		
5,624	قيمة ت (t)		
.0000	دلالة ت (Sig)		
1.000	معامل تضخم التباين (VIF)		
,656	Constant (B 0)		
,817	الرشاقة التنظيمية (B 1)		
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وعلى بيانات الجدول الواردة في متن البحث.			

الشكل يوضح مخطط لتحليل الانحدار الخطي البسيط.

