

## الموضوع:

# القيم التنظيمية و دورها في تنمية أساليب الإدارة الإستراتيجية

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الطارف

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

اشراف الاستاذة :

د/هامل مهدية

إعداد الطالب :

عيادي حسين

لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة	اسم ولقب الاستاذ
رئيسا	أستاذة محاضر - أ -	د. بن وهيبة نورة
مشرفا ومقررا	أستاذة محاضر - أ -	د- هامل مهدية
عضوا مناقشا	أستاذة محاضر - ب -	د. معاوي سامية

وَاللَّهُ عَزِيزٌ ذُو جَبَرٍ

## المخلص بالعربية:

إن القيم التنظيمية من بين الموضوعات التي باتت تفرض نفسها على اهتمام العلماء و المفكرين فهي تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة و تحدد الخطوط العريضة لتوجيه السلوك ووضع القرارات حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على القيم التنظيمية ودورها في تنمية أساليب الإدارة الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الطارف .

منهج الدراسة: تماشيا مع أهداف الدراسة وطبيعة الموضوع المدروس اعتمدنا على المنهج الوصفي .

أدوات جمع البيانات: الملاحظة، الاستمارة، المقابلة.

المجتمع البشري : " العينة " اعتمدنا على العينة القصدية .

أهم النتائج: أشارت أهم نتائج الدراسة إلى:

- إن التقيد باللوائح و القوانين يعد دورا هاما في تنمية أساليب الإدارة الإستراتيجية بالمؤسسة .
- الاعتماد على الاتصال التنظيمي يعد هدفا من اجل تنمية أساليب الإدارة الإستراتيجية بالمؤسسة.
- اهتمام المؤسسة بالأفكار والمعتقدات له علاقة بتنمية أساليبها الإستراتيجية .

## **Summary:**

The organizational values are among the subjects that are imposing themselves on the attention of scientists and thinkers, they reflect the internal characteristics of the organization and outlines the guidelines for directing behavior and making decisions, where the study aims to identify organizational values and their role in the development of strategic management methods The Algiers Telecom Foundation for the state of Taref.

Curriculum: In line with the objectives of the study and the nature of the subject studied, we relied on the descriptive approach.

Data collection tools: note, interview form.

Human society: "The specimen" we relied on the sample in proportion

Main findings: The main findings of the study indicated:

Compliance with regulations and laws is an important role in the development of strategic management methods in the organization.

-Relying on organizational communication is a goal for the development of strategic management methods in the organization.

-The interest of the institution in ideas and beliefs related to the development of its strategic methods.

فناں پرستی

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر
	إهداء
	ملخص بالعربية
	ملخص بالانجليزية
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ-ب-ج	مقدمة
20-3	الفصل الأول: الإطار المفهمي للدراسة
4-3	أولاً: إشكالية
5-4	1- أسباب الدراسة
5	2- أهمية الدراسة
6	3- أهداف الدراسة
12-7	ثانياً: تحديد مفاهيم الدراسة
20-13	ثالثاً: الدراسات السابقة
23	الفصل الثاني: الدراسة السوسولوجية للقيم التنظيمية
23	تمهيد
25-24	أولاً: مصادر القيم التنظيمية
26-25	ثانياً: تصنيف القيم التنظيمية
28-27	ثالثاً: تكوين القيم التنظيمية
29-29	رابعاً: أهمية القيم التنظيمية
31-29	خامساً: مراحل تطور القيم التنظيمية
32-31	سادساً: خصائص القيم التنظيمية
33	سابعاً: مستويات القيم التنظيمية
34	خلاصة الفصل
37	الفصل الثالث: الدراسة السوسولوجية للإدارة الاستراتيجية

38	تمهيد
39-38	أولاً: ممارسة الإدارة الإستراتيجية
41-39	ثانياً: مكونات الإدارة الإستراتيجية
43-41	ثالثاً: مستويات الإدارة الإستراتيجية
44-43	رابعاً : عناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
45-44	خامساً : خصائص الإدارة الإستراتيجية
47-46	سادساً : أهمية الإدارة الإستراتيجية
47	سابعاً : آثار الإستراتيجية
47	1- الآثار الخارجية
48	2- الآثار الداخلية
49	خلاصة الفصل
-50	الفصل الرابع: الإطار المنهجي و الميداني للدراسة
50	تمهيد
51	أولاً: الإطار المنهجي للدراسة
54-52	1- المنهج المستخدم
52	2- أدوات جمع البيانات
53	2-1- الملاحظة
54-53	2-2- المقابلة
79-55	2-3- الاستمارة
55	3- مجالات الدراسة
56	3-1- المجال المكاني
57-56	3-2- المجال الزمني
57	3-3- المجال البشري
57	4- عينة الدراسة
79-58	ثانياً: الإطار الميداني للدراسة
74-58	1- تقريع و تحليل البيانات الميدانية
79-75	2- نتائج الدراسة
81	خاتمة

86-83	قائمة المصادر و المراجع
	ملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
	توزيع مفردات العينة من حيث الجنس	01
	يمثل توزيع مفردات العينة من حيث السن	02
	وزيع مفردات العينة من حيث الخبرة المهنية	03
	توزيع مفردات العينة حسب الوظيفة التي يشغلونها	04
	يمثل الإطلاع على القانون الداخلي للمؤسسة	05
	يمثل ووضوح المسؤوليات وتحديدها قانونا	06
	يمثل مدى عدالة الإجراءات والقواعد التنظيمية بالمؤسسة	07
	يمثل مدى تحديد المسؤوليات بشكل دقيق الذي يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة	08
	يمثل مدى وجود مثل هذه اللوائح والقوانين التي تزيد من الحرية في أداء المهام	09
	يمثل مدى الاتفاق بين اللوائح والقوانين مع متطلبات العمل الحديثة	10
	يبين مدى مساهمة اللوائح والقوانين في تفعيل قرارات مفيدة للمؤسسة	11
	يمثل العوامل التي تؤثر على القرارات التي يتلقاها الموظفون من الرئيس	12
	يمثل مضمون التعليمات التي يتلقاها الموظفون من طرف الرئيس	13
	يوضح مدى سماع الإدارة إلى شكاوي موظفيها عندما تنشئ خلافات بينهم	14

	يوضح مدى مشاركة الموظفين في صنع القرارات الإدارية	15
	يوضح مدى الثقة بالمعلومات المسلمة من طرف الرئيس	16
	يمثل مدى بذل المؤسسة لجهود كبيرة لتطوير مهارات العاملين فيها	17
	يمثل مدى إتخاذ المؤسسة بعين الإعتبار آراء العاملين فيها	18
	يمثل مدى قيام المؤسسة بتنظيم نشاطات جماعية ترفيهية تشرك فيها العمال	19
	يمثل مدى قيام المؤسسة بتنظيم حفل تكريم للعمال القداماء أو الأكفاء	20
	يمثل معنى شعار المؤسسة	21
	توزيع العينة بحسب شعار المؤسسة بالنسبة للموظفين	22
	يمثل مدى تحقيق شعار المؤسسة للأهداف المنشودة	23

## فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
40	يمثل مستويات الإدارة الإستراتيجية	01

٢٢٢  
مقدمة  
٢٢٢

### مقدمة:

يعد السلوك التنظيمي المجال الذي يقوم بتفسير السلوكيات داخل المنظمات انطلاقاً من قيم الموظفين الذين يأتون مزودين بها ، وتتجسد من خلال التنظيم الذي يعملون فيه ، و تعد القيم والمعتقدات التي تبني عليها الأعمال في التنظيم هي العامل الأساسي في تحديد الاختيار بين الصالح والسيئ و بين المهم و الغير مهم .

أن القيم هي أساس أي ثقافة تنظيمية و جوهر فلسفتها لتحقيق النجاح كما أنها شعور بالتوجهات المشتركة لكل الأفراد داخل المصالح و الأقسام ، وتعد مؤشراً لتصرفاتهم اليومية فضلاً عن ذلك فإن الإدارة تحصل بلا شك على قوة كبيرة من خلال وجود قيم مشتركة إذ يكون الموظفون على معرفة بالمعايير التي يجب عليهم الالتزام بها و هي أيضاً تكريس للسلوك المرغوب فيه تطلع معظم منشآت الأعمال اليوم إلى تحقيق النجاح والتفوق و التميز في جميع عملياتها و أنشطتها و تتسابق من أجل تحقيق كفاءة وفعالية أدائها ، و بالتالي تحقيق أهدافها وغاياتها و بناء مركز استراتيجي قوي و متميز يحقق لها النمو و البقاء و تحسين وتطوير الأداء في ظل البيئية التي تعمل فيها ، و التي تتسم بالتغير المستمر و المنافسة على الموارد بكل أنواعها و لغرض انجاز هذه الأهداف فإن الأمر يتطلب أن تمتلك هذه المنظمات رؤية إستراتيجية عميقة ، و رسالة واضحة ، و إستراتيجية رصينة.

و تعد القيم التنظيمية الموجه الأساسي لسلوك المديرين و لها تأثير مباشر و قوي على أدائهم لأعمالهم و اتخاذهم القرارات الحاسمة و علاقتهم بمرؤوسيهـم ، و لعل ما تشهده المؤسسات في العالم بأنواعها من تطور كبير و اعتمادها على التغيير نحو المفاهيم الجديدة أدى إلى نجاحها و

## مقدمة

---

نبؤها الصدارة فيما لا تزال مؤسساتنا تتخبط في المشاكل و لعل التركيز على الموارد البشرية و الاستثمار فيها الأمر الذي أدى إلى ظهور عدة مفاهيم حديثة وأبرزها الإدارة الإستراتيجية.

و لكي تستطيع المنظمة التأقلم و التحكم في المتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بعملهم و ذلك بما يسمح لها بالمحافظة على مراكزها التنافسية و تحسينها بالنسبة لمنافسيها أو بالنسبة لما كانت عليه في الماضي ، فان عليها اللجوء إلى تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية كونه يمثل منهجا فكريا يتميز بالحدثة والريادة وبتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمنظمة و تطوير أدائها.

ويكتسي موضوع القيم التنظيمية و دورها في تنمية أساليب الإدارة الإستراتيجية أهمية كبيرة لأنه يسلط الضوء على احد جوانب الحيوية في المنظمة و من ما يزيد من أهميته هو معرفة القيم التنظيمية السائدة و دورها في تنمية أساليب الإدارة الإستراتيجية ، حيث اعتمدنا في هذه الدراسة على أربعة فصول.

﴿الْفَصْلُ الْأَوَّلُ﴾  
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## إشكالية :

نتيجة للتغيرات و التطورات المختلفة التي تشهدها التنظيمات الحديثة و المعاصرة ، و تحسين وسائل تمديد الخدمات و المتطلبات في جميع المجالات سواء الحكومية أو الخاصة ، حيث أصبحت لهذه المنظمات الخاصة منها المنظمات الجزائرية هوية خاصة تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى ، هذه الهوية ترتبط بشكل أو بآخر بمجموعة من القيم التنظيمية التي تعتبر المكون الجوهري و الأساسي لهوية المنظمة ، و التي تتمثل في مجموعة من الأفكار و الاعتقادات التي يؤمن بها و يشترك فيها أعضاء المنظمة و تعمل على توجيه سلوكياتهم ، بالإضافة إلى كونها عبارة عن الخصائص الثابتة نسبيا للمحيط الداخلي للمنظمة الذي يدركها أعضائها و يتعايشون معه و يعبرون عنه ، و من القيم التنظيمية الإيجابية نجد ، الإلتزام المهني ، الرقابة الذاتية ..... إلخ .

إذا فالقيم تشكل سلوكياتنا و تؤثر في جميع الأعمال و الوظائف التي يتم تنفيذها في المنظمات حيث يعتبر البعد القيمي التنظيمي من أهم عناصر تحقيق أهداف و إستمرارية المنظمة الجزائرية بصفة خاصة ، و لا بد من التركيز هنا على أهم هدف و المتمثل في دور القيم التنظيمية في تنمية أساليب الإدارة الإستراتيجية ، و التي تتجلى في الخطة الرئيسية الشاملة التي تحدد من خلالها المنظمة غرضها و أهدافها من خلال تعظيم ما تتمتع به من مزايا ، و تدنيه ما يعانیه من عيوب إلى أقل درجة ممكنة ، دون أن نتجاهل الإداري المتميز الذي ينظر على المنظمة في مجموعها نظرة شاملة في محاولة لتنظيم الميزة التنافسية التي تسمح لها بالتفوق في السوق و إحتلال مكانة و مركز تنافسي قوي ، و ذلك باتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تأخذ في إعتبارها الفرص و المشكلات الحالية و تهتم في نفس الوقت بالتعرف على المستقبل و الإعداد للتعامل معه ، و من هذه الأساليب الإستراتيجية نجد مثلا : الإدارة بالمشاركة ، إستراتيجية التركيز ، إستراتيجية التكامل ، إستراتيجية المركبة .... إلخ.

و من جهة أخرى فإن القيم التنظيمية الإيجابية التي ينتابها المدير أو القائد تُؤثر على كفاءة الإجراءات الإدارية و على رسم المنظمة لخطتها الإستراتيجية باعتبارها عملية إدارية و مهمة قيادية تتأثر مباشرة بالقيم الشخصية التي يجعلها الإداريين و أعضاء المنظمة ، فعندما تمارس الإدارة أسلوبا إستراتيجيا فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة ، هذا على المستوى العام أما بالنسبة للمؤسسة الجزائرية و التي مرت بالعديد من المراحل التسييرية المختلفة ، فهل يا ترى تكون لهذه القيم التنظيمية علاقة بتحديد الأهداف الإستراتيجية و عليه يمكن تحديد و بلورت السؤال الرئيسي التالي :

ما هو دور القيم الإستراتيجية في تنمية أساليب الإدارة الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة الجزائرية ؟

و يتفرع عن هذا السؤال جملة من التساؤلات الفرعية التالية :

1- كيف تساهم اللوائح و القوانين في تنمية أساليب الإدارة الإستراتيجية بمؤسسة إتصالات الجزائر بالاطراف ؟

2- كيف يتم توظيف الإتصال التنظيمي في تنمية أساليب الإدارة الإستراتيجية ؟

3- ماهي علاقة الأفكار و المعتقدات التنظيمية بتنمية أساليب الإدارة الإستراتيجية ؟

## 1- أسباب الدراسة :

تكمُن أسباب إختيار دراسة موضوع القيم التنظيمية و دورها في تنمية أساليب الإدارة الإستراتيجية في

ما يلي :

1- قلة الدراسات التي تناولت موضوع القيم التنظيمية

2- البحث في القيم التنظيمية و المعايير نظرا لكونها المصدر الأول و الأساسي من الخطط الإستراتيجية .

3- الوقوف على دور القيم التنظيمية في عملية تنمية أساليب الإدارة الإستراتيجية لمؤسسة إتصالات الجزائر بالطرف

## 2- أهمية الدراسة :

تبرز الأهمية العلمية و العملية للدراسة من خلال الموضوع في حد ذاته ، حيث أن للقيم التنظيمية دورا في تنمية أساليب إدارة إستراتيجيات المنظمات و فعاليتها و تكمن أهميتها في :

1- إضافة علمية موثقة للمكتبة الجامعية ، و لمؤسسة إتصالات الجزائر بالطرف .

2- الإثراء المعرفي بهذا النوع من المواضيع في تخصص علم الإجتماع تنظيم و عمل .

3- توجه القيم التنظيمية السلوكيات داخل المؤسسة فهي تعتبر المحرك الداخلي و موجها عاما لسلوك الفرد داخل المؤسسة أو خارجها و كذا في تحديد معالم إستراتيجية المؤسسة .

4- محاولة لفت انتباه القائمين على هذه المؤسسة بضرورة التركيز على القيم المؤدية إلى تنمية أساليب الإدارة الإستراتيجية .

5- تشكل القيم التنظيمية السلوك التنظيمي العالي و المستقبلي للمؤسسة و ذلك له دور في تحقيق أهداف المؤسسة .

## 3- أهداف الدراسة :

كأي بحث علمي فإن هذا البحث يحمل مجموعة من الأهداف تتمثل في ما يلي :

- 1- التعريف بمفهوم القيم التنظيمية باعتبارها من أهم مواضيع علم الاجتماع تنظيم و عمل .
- 2- التعرف على مدى تطبيق و ممارسة القيم التنظيمية في مؤسسة إتصالات الجزائر بالطرف .
- 3- توضيح كيف أن اللوائح و القوانين لها دور في تحديد معالم إستراتيجية مؤسسة إتصالات الجزائر  
بالطرف .
- 4- تبيان علاقة وجود الأفكار و المعتقدات و تأثيرها على أساليب الإدارة الإستراتيجية .

## أولاً: مفهوم القيم التنظيمية:

### مفهوم القيم:

أ- لغة: وردت القيمة واحده القيمة واصله الواد لأنه يقوم مقام الشيء والقيمة الشيء بالتقويم ونقول ففو ما هو فيما بينهم وإذا اخذ الشيء واستمر طريقته فقد استقامة لوجهي ويقال ثم قامت ناقتك أي كم بلغت.

القيم مصدر الصخر و الكبير إلا انه لم يقل قوم, والقيم مصدر بمعنى الاستقامة<sup>(1)</sup>.

كما ورد تعريف القيم في القاموس الشامل للمصطلحات العلوم الاجتماعية بأنها مجرد وعمل سلوكيا شعر أعضاء الجامعة نحوه بالارتباط الانفعالي القوي كما.

لا يؤخر لهم مستوى الحكم على الأفعال والأهداف الخاصة<sup>(2)</sup>.

وردت بمعاني متعددة في اشتقاقات لغويه الديمومة والثبات وهو ما يشير إلى أصل الفعل قوم لأنه يدل على القيام مقام الشيء يقال ماله قيمه إذا لم يدم الشيء على الشيء ولم يثبت عليه<sup>(3)</sup>.

- القصد والقوم قصد أو قاوم في الحرب أي قام بعضهم لبعض.

- حسن القامة, ورجل قويم وقوام حسن القامة وجمعها قوام أو قوام الرجل قامته وحسن طوله<sup>(4)</sup>.

و ورد تعريف القيم **Valeur** في قاموس علم الاجتماع **Dictionnaire de sociologie**

بأنها : تعبير عن المبادئ العامة , التوجيهات الأساسية و الأفضليات والمعتقدات الجماعية في كل مجتمع<sup>(5)</sup>.

<sup>1</sup> - ابن المنظور , لسان العرب , الجزء 6 , ط 1 , دار الفكر للطباعة والنشر , بيروت لبنان , 2008 , ص 51.

<sup>2</sup> - مصلح الصالح , الشامل قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية , انجليزي عربي , ط 1 , دار الكتب للنشر والتوزيع , الرياض , السعودية , 1979 , غير منشور , ص 581.

<sup>3</sup> - ماجد زكي الجلاد , تعلم القيم وتعليمها , ط 1 , دار المسيرة , الأردن , 2005 , ص 19.

<sup>4</sup> - سعاد جبر سعيد , القيم العالمية وأثرها في السلوك الإنساني , ط 1 , علم الكتاب الحديث , الأردن , 2008 , ص 07.

<sup>5</sup> - Dictionnaire de sociologie. Reymen bondon .phippe .impression relissee par bussier.france - 2005.p242.

ب- اصطلاحاً: هي مجموعة من المعايير التي يحكم بها على الأشياء بالحسن أو القبح

وأنها حاجات ودوافع واهتمامات ومعتقدات ترتبط بالفرد<sup>(1)</sup>.

عرفها بيل " القيم هي أي شيء يدل على الخير والشر " , وكذلك يعرفها على أنها الاهتمام وكل شيء موضوع اهتمام يعتبر قيمة.

أما بارسونز " فقد عرفها بأنها تصورات توضيحية لتوجيه السلوك وتحدد أحكام القبول أو الرفض"<sup>(2)</sup>.

يعرف كرتشن: القيم بأنها "عبارة عن معتقدات يتعلق بما هو جدير بالرغبة و هذا المعتقد يفرض على صاحبه مجموعه من الاتجاهات التي تعبر عن هذه القيمة"<sup>(3)</sup>.

## التعريف الإجرائي:

يتضح لنا هنا بان القيم التنظيمية هي عبارة عن المعتقدات والأفكار.... التي تبنى عليها الأعمال في المنظمة و تعمل على تحديد الاختيار بين الصالح و السيء و بين المهم و الغير مهم.

## 2- مفهوم التنظيم:

أ- لغة: التنظيم لغة من الفعل نظم ينظم تنظيماً ومنتظماً وهي ترجمه

المصطلح الفرنسي Organisation<sup>(4)</sup>.

---

<sup>1</sup>- صفاء مسلماني , علم الاجتماع التربوي , نظره معاصره , دار المعرفة الجامعية , مصر , 2019, ص 132.

<sup>2</sup>- عبد الرحمن عوض أبو الهيجان , القيم الجمالية والتربوية , دار يافا العلمية , الأردن, 2008, ص 39 .

<sup>3</sup>- محمد فتحي عكاشه , محمد شفيق زكي , مدخل إلى علم النفس الاجتماعي , ط 1 , المكتب الجامعي الحديث , الاسكندرية , مصر , 1998 , ص , 237.

<sup>4</sup>- علي بن مهدي وآخرون , القاموس الجديد للطلاب , المؤسسة الوطنية للكتاب , ط 7 , الجزائر , 1991, ص 35.

ب- اصطلاحاً: التنظيم هو التوزيع والترتيب المنظم للأفراد الذين يعملون لتحقيق

أهداف محددة في ضوء توضيح اختصاص ومسؤولية لكل منهم.

- يرى برنرد بأن التنظيم هو منظومة النشاطات المنسقة بوعي لفردين أكثر<sup>(1)</sup>.

أما فيبر فيرى بأنه نسق غرضي مستمر لنشاط نوع مميز.

- يعرف أيضاً " بأنه جماعه من الناس تربطهم علاقات رسمية لتحقيق الأهداف التي من أجلها

نشأت المنظمة<sup>(2)</sup>.

### 3- مفهوم القيم التنظيمية:

أ- اصطلاحاً: هي عبارة عن الخصائص الثابتة نسبياً للمحيط الداخلي للمنظمة و

التي يدركها أعضائها ويتعايشون معها ويعبرون عنها.

- عرفها LAMMONT بأنها نشاط النشاط ذهني يحدث في ذهن الفرد بمعنى أنها عقليه ذهنيه

ذاتيه ترتبط بتكوين اختبارات تسمى عادة نظريه التقييم بدلا من نظرية القيمة<sup>(3)</sup>.

-عرفها محمد محمود سلمان العميان " بأنها اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم حول ما هو

مرغوب أو غير مرغوب بمكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين

ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين, الاهتمام بإدراة الوقت,

الاهتمام بالأداء...<sup>(4)</sup>

---

<sup>1</sup>- جعفر أبو قاسم , السلوك التنظيمي والأداء , الاداره العامة للبحوث , المملكة العربية السعودية, 1991, ص 141.

<sup>2</sup>- خليل محمد حسن الشماخ, نظريه المنظمة , دار المسيرة , عمان , الأردن 2005 , ص 35.

<sup>3</sup>- محمد عبد المجيد , السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية , دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة , الأردن, 2015, ص 69 .

<sup>4</sup>- خضر كاظم حمود الفريجات وآخرون , السلوك التنظيمي, مفاهيم معاصره , ط 1 , إسراء للنشر والتوزيع , الأردن,

- يعرفها ماهر محمود عمر: "بأنها ذلك الهيكل المثالي من المبادئ الذي ينظر من خلاله الفرد إلى ما يجب إن يكون عليه سلوكه و سلوك الآخرين وتتعكس هذه القيم على السلوك الخارجي للأفراد<sup>(1)</sup>.

## ثانيا: مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

### أ- تعريف الإدارة :

#### لغة :

اسم مشتق من الفعل أدار ، يدير ، ادر ، إدارة .

فهو مدير ، و المفعول مدار ، و يقال أدار الشيء ، جعل حركاته تتواتر بعضها في اثر بعض<sup>2</sup>.

و هناك اتفاق واضح حول هذا المصطلح إضافة إلى الذي سبق ، فكلمة إدارة عني لغويا أداة تحقيق غرض معين و الوفاء بهدف معين ، وهي أداة خدمة للآخرين كما تشير أيضا إلى المؤازرة و القيادة و التوجيه والحكم.

### اصطلاحا:

هي ذلك النشاط الذي يهدف إلى تحقيق نوع من التنسيق والتعاون بين جهود عدد من الأفراد من اجل تحقيق هدف عام

أما مفهوم الإدارة بصفه عامة يمكن أن يكون قياده وتوجيه وتنظيم وتنسيق جهود الجماعة لبلوغ الأهداف المحددة وتنفيذها في ضوء الخبرة و الموهبة والقدرة في السيطرة على اغلب الظروف الداخلية والخارجية

<sup>1</sup>- ماهر محمود عمر، سيكولوجية العلاقات الاجتماعية ، دار المعرفة الجامعية، ط2، الاسكندرية ، مصر، 1992 ، ص

<sup>2</sup>- بن منظور ، لسان العرب ، المجلد التاسع ، دار الكتب العلمية ، بيروت ، لبنان ، 2002 ، ص204.

## تعريف الاستراتيجية:

**لغة:** كلمة مشتقة من الكلمة اليونانية stretegos والتي تنقسم إلى قسمين stratos يعني الجيش الرباط agos القائد أي قياده الجيش<sup>1</sup>.

وبهذا يتضح لنا من خلال التعريف اللغوي الاستراتيجيه بأنها فن اداره وقياده الجيش والمعارك.

## اصطلاحا:

لم يتفق الكتاب والباحثون على مفهوم موحد للاستراتيجيه نظرا لكونها مصطلح ينظر إليه من زوايا مختلفة.

حيث يعرفها ansoff بأنها تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية و التي في ضوئها تحدد نوعيه الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد وتحديد المدى الذي تسعى المنظمة من ورائه تحقيق غاياتها وأهدافها<sup>2</sup>.

كما يتجلى ذلك أيضا في تعريف "دركور" أن الاستراتيجية هي عملية مستمرة لتنظيم القدرات الحالية وتنفيذها وتوفير المعلومات و تنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال<sup>3</sup>.

## تعريف الإدارة الاستراتيجية:

ذكر كتاب الإدارة الإستراتيجية عدة تعريفات لمفهوم الإدارة الاستراتيجية يمكن عرض أهمها

كما يلي:

---

<sup>1</sup>- الغالبي، طاهر محسن منصور وآخرون، الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر ، عمان ، د ط ، 2007 ، ص 97 .

<sup>2</sup>- المرجع نفسه ، ص 99.

<sup>3</sup>- فوزي عدلان ، الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الحديثة ، دار النهضة للنشر ، د ط ، دمشق ، سوريا ، 2006 ، ص 55.

أن الإدارة الاستراتيجية هي العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل الذي يهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل<sup>1</sup>. و هناك من يعرفها بأنها مجموعة القرارات و الممارسات الاداريه التي تحدد الأداء الطويل طويل المدى المنظمة ما و يتضمن ذلك وضع الاستراتيجية و تطبيقها و التقييم والمراقبة<sup>2</sup>. وبالتالي تركز دراسة الاستراتيجية على ملاحظة وتقييم الفرص و نواحي الضعف في البيئة الداخلية والخارجية.

### **التعريف الإجرائي:**

وفي ضوء ذلك يتبين لنا أن الإدارة الاستراتيجية عبارة عن نموذج معين يعبر عن مجموعه من القرارات وتصرفات سواء كانت هذه الاستراتيجية مخطط لها يتم تنفيذها في الواقع أو إستراتيجية غير مقصوده بمعنى غير مخطط لها.

---

<sup>1</sup>- توماس و هلين ، دفيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية ، ترجمة عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، الرياض، د ط ، 1990 ، ص 26 ، نسخته الكترونية.

<sup>2</sup>- عمر احمد عثمان المقلي ، الإدارة الاستراتيجية ، مطابع العملة، الخرطوم ، د ط ، 2002، ص 22.

## الدراسات السابقة:

سيتم عرض عدد من الدراسات السابقة التي يدور موضوعها حول القيم التنظيمية و دورها في تنمية أساليب الادارة الإستراتيجية من اجل الاستفادة منها في بناء الإطار النظري و في التعرف على المفاهيم الأساسية لموضوع الدراسة في هذا الإطار ، فالدراسات السابقة تشكل تراثا هاما و مصدرا أساسيا لا بد من الاطلاع عليه قبل البدء في إجراءات البحث ويمكن أن يساعد ذلك في بلورة مشكلة البحث و تزويد الباحث بالكثير من الأفكار و الأدوات و الإجراءات التي يمكن الاستفادة منها ، ومن خلال ذلك سيتم عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالقيم التنظيمية و الإدارة الإستراتيجية كما يلي:

## الدراسات المتعلقة بمتغير القيم التنظيمية:

### الدراسة الأولى:

- دراسة عادل غزالي 2006<sup>(1)</sup>، بعنوان " اثر القيم الاجتماعية على التنظيم الصناعي الجزائري " دراسة ميدانية بمؤسسة صنع أجهزة القياس و المراقبة ، مدينة العلمة ، سطيف ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية.
- هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر القيم الاجتماعية على المنظمة الصناعية.
- إبراز طبيعة التأثير الذي تحدثه القيم الاجتماعية سواء كانت هذه القيم ايجابية أم سلبية ، و أن كانت لها تأثير في تحقيق أهداف التنظيم.
- معرفة أن كان النسق القيمي الغالب في التنظيم يحقق الاستقرار المهني أو العكس.
- اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي في المؤسسة و الاعتماد على الملاحظة و الاستبيان كأداة لجمع البيانات.
- خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها :
- التنظيم يتأثر فعلا بالقيم الاجتماعية للأفراد ، سواء القيم السلبية أو القيم الايجابية.
- التنظيم يتأثر بالقيم الاجتماعية للمشرفين.
- تسجيل عدة قيم ايجابية و أخرى سلبية لعمال داخل المؤسسة ، قيم الاحترام و المساعدة من أهم القيم الايجابية التي قد تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها ، أما قيم إقصاء العمال و تهميشهم من المشاركة الفعلية في تحديد أهداف المؤسسة قد يكون لها عواقب وخيمة مستقبلا.

---

<sup>1</sup>- عادل غزالي، اثر القيم الاجتماعية على التنظيم الصناعي الجزائري، ميدانية بمؤسسة صنع أجهزة القياس و المراقبة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية، العلمة، سطيف، 2006، نسخة الكترونية.

## الدراسة الثانية:

عثمان بن قدور<sup>(1)</sup>, بعنوان : القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي: دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمركب المجازف والرافعات قسنطينة الجزائر, رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة القيم السائدة لدى العمال المنفذين بمركب المجازف والرافعات قسنطينة.

- بيان كيف يمكن لأفراد مختلفين في قيمهم من انم يزاولوا مهامهم و اثر ذلك في ظهور الصراع.

- التقليل من حدة الصراع وليس إلغائه وجعله ايجابيا.

- معرفة العلاقة بين القيم التي حملها الفرد والصراع فيما بينه وبين الادارة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي لارتباطي لاعتباره المنهج الأنسب لهذه الدراسة الذي يساعد على فهم و معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية والصراع التنظيمي في المؤسسة ، كما اعتمد على الملاحظة و المقابلة كأداتين لجمع البيانات و المعلومات حول الدراسة.

نتائجها:

- إن غالبية العمال المنفذين بالمؤسسة هم كبار في السن مما يوحي أنهم مستقرون.

---

<sup>1</sup> - عثمان بن قدور, القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي: دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمركب المجازف والرافعات قسنطينة الجزائر, رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي , جامعة منتوري , قسنطينة , 2008, نسخة الكترونية.

- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك اتجاها إيجابيا لدى المبحوثين نحو متغيرات الدراسة , ويشير إلى مدى الاهتمام الذي يعطيه أفراد عينة الدراسة للموضوع .

- أوضحت نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وجود تقارب بين كل من القيم الاقتصادية - الربح والإنتاج - والقيم الاجتماعية - التعاون والانتماء-.

- أوضحت النتائج أهمية القيم الاقتصادية مقارنة بالقيم الاجتماعية بالنسبة لأفراد عينة الدراسة الأساسية.

الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير الإدارة الإستراتيجية :

### الدراسة الأولى:

دراسة الباحث مصطفى أبو قناية سنة 2005(1) بعنوان " مفاهيم الإدارة الإستراتيجية لدى القيادات الإدارية وأثرها في تطوير أداء المنشآت.

استهدفت هذه الدراسة التعرف على مستويات و معرفة القيادات الإدارية في المنشآت السودانية بمفاهيم و أساليب الإدارة الإستراتيجية ، و بالتالي تحديد درجة الممارسة و التحقيق الفعلي لهذه الممارسات ، وقياس ذلك على تطور أداء المشاءات في السودان ، هذا إلى جانب الوقوف على نمط و أساليب القيادة الإدارية السائدة في المنشآت السودانية وتحديد نوعيتها وعلى خلفية مشكلة البحث فان هذه الدراسة تطرح التساؤل التالي:

- ما هي مستويات الإلمام و المعرفة بمفاهيم الإدارة الإستراتيجية لدى القيادات بالمنشآت السودانية؟

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليل ، إضافة إلى الاستمارة و المقابلة كأدوات لجمع البيانات الميدانية.

خلصت هذه الدراسة إلى وجود مستوى متدني من الإلمام و المعرفة الإدارية لمفاهيم الإدارة الإستراتيجية لدى كثير من القيادات الإدارية السودانية ، كما توجد علاقة ارتباطيه طردية بين مستوى الإلمام و المعرفة بمفاهيم الإدارة الإستراتيجية بين كل من الممارسة الفعلية و كفاءة أداء المشاءات.

### الدراسة الثانية:

دراسة صالح عثمان حسين سنة 2007<sup>(1)</sup>، المعنونة بأثر الإدارة الإستراتيجية على أداء شركة السكر السودانية.

تتمثل مشكلة البحث في أن صناعة السكر من الصناعات الإستراتيجية التي تحتاج إلى تمويل كبير عجزت المؤسسات التمويلية الداخلية بالسودان عن توفيرها ، كما أن القيود الحكومية ذات اثر سلبي في كثير من الأحيان تؤثر على تطور إنتاج صناعة السكر و ذلك يتمثل في ضعف استراتيجيات تسويق السكر ، فضلا عن عدم كفاية الطاقة الكهربائية و غيرها.

و هذا من اجل التحقق الفرضيات التالية :

- تؤثر الخطط الإستراتيجية على تطور شركة إنتاج السكر السودانية.

---

<sup>1</sup> - صالح عثمان حسين، بأثر الإدارة الإستراتيجية على أداء شركة السكر السودانية ، (رسالة دكتوراة منشورة) ، جامعة أم درمان الإسلامية ، كلية الدراسات العليا ، العلوم الإدارية ، 2004، نسخة الكترونية.

- يؤثر التقويم الاستراتيجي على أداء إنتاج شركة السكر السودانية.

- تؤثر القيود الحكومية على تطور شركة إنتاج السكر السودانية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحلي للتأكد من صحة هذه الفروض ، كما اعتمد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الميدانية.

و قد أثبتت الدراسة صحة الفروض و خلصت بعدد من التوصيات أهمها:

- استخدام أسلوب الخطط الإستراتيجية العلمية ، التنبؤ الإحصائي و الاستفادة من البدائل الإستراتيجية المتاحة.

- الاهتمام بالتدريب و التأهيل لكل العاملين بالشركة و خاصة القيادات العليا الذين يقومون بوضع الخطط الإستراتيجية و تنفيذها.

- الاهتمام بالإدارة الإستراتيجية باعتبارها الأساس الذي يقلل من المخاطر و الفجوات، ويدعم نقاط القيم.

**التعقيب على الدراسات السابقة:**

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا القيم التنظيمية و دورها في تنمية أساليب الإدارة الإستراتيجية و التي تم تقسيمها إلى قسمين ، تناولنا في القسم الأول الدراسات المتعلقة بالقيم التنظيمية و القسم الثاني المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية و التي توصلنا من خلالها إلى استنتاج الأمور التالية:

على الرغم من اختلاف البيانات التي أجريت فيها تلك الدراسات إلا أنها تشير إلى تبني القيم التنظيمية و دورها في تنمية أساليب الإدارة الإستراتيجية.

على الرغم من التنوع في الأدوات و الأساليب الإحصائية إلا أنها دراسات ملمة بجوانب متعددة و لها علاقة بموضوع دراستنا ، وقد اتفقت هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في نقاط عديدة مما إفادتنا في بناء الإشكالية وصياغة تساؤلات الدراسة المنبثقة عنها، كما ساعدتنا النتائج التي توصلت إليها الدراسات في الانطلاق منها في دراساتنا الراهنة و اختيار أدوات جمع البيانات بالإضافة إلى إمكانية مقارنة النتائج التي وردت في الدراسات السابقة بما سوف تسفر عنه نتائج الدراسة الحالية في مرحلة لاحقة.



## الدراسة السوسولوجية للقيم التنظيمية

تمهيد

أولاً: مصادر القيم التنظيمية

ثانياً: تصنيف القيم التنظيمية

ثالثاً: تكوين القيم التنظيمية

رابعاً: أهمية القيم التنظيمية

خامساً: مراحل تطور القيم التنظيمية

سادساً: خصائص القيم التنظيمية

سابعاً: مستويات القيم التنظيمية

خلاصة الفصل

**تمهيد :**

للقيم التنظيمية الممارسة في أي منظمة دور هام في الحفاظ عليها و على إستمراريتها , فهي الموجه الأساسي في تنمية أساليبها الإستراتيجية على مستوى بيئتها الداخلية و الخارجية فمعرفة القيم التنظيمية أصبحت من متطلبات المنظمة الناجحة , و قبل الخوض في الموضوع يجب علينا أن نخرج على مصادر القيم التنظيمية و تصنيفها , و أهميتها , و مراحل تطورها , و مسوياتها و خصائصها .

## أولاً- مصادر القيم التنظيمية:

للقيم التنظيمية دور مهم في حياة المجتمعات كاملة مهما اختلفت توجهاتها وميولاتها ، و القيم لا تنتج من فراغ و إنما تظهر من مصادر محددة لها ، بعضها كالآتي<sup>(1)</sup>:

**1- مصدر ديني :** يعد المصدر الديني للقيم أكثر المصادر أهمية في هذا الخصوص ، إذ أن القرآن والسنة النبوية الشريفة لعبت دوراً أساسياً في ترسيخ القيم الاجتماعية الأخلاقية في بناء المجتمع المسلم كالصدق الأمانة الإخلاص كالم الشجاعة ، من بين القيم الأساسية التي تدعو المسلم للتعامل مع الآخرين وفق المعطيات الفكر الإيماني المخلص في العطاء .

**2- المصدر الاجتماعي:** نظراً لكون الفرد جزءاً من مكونات المجتمع الذي يحيا فيه ولذا فإن قيم الفرد في المجتمع تختلف عن قيم فرد آخر في مجتمع مختلف ولذا فإن القيم المادية التي يؤمن بها المجتمع من كونه لا يزال يتصف بالتجاذب والتقارب الأسري والعائلي والاجتماعي ويتسم بالتماسك الاجتماعي في المجتمع الغربي فإنه يتسم بالتفكك الاجتماعي نتيجة إيمانه بالقيم المادية في إطار العلاقات الاجتماعية السائدة .

**3- الخبرة التراكمية:** تستمد القيم وسبل رسوخها وأهميتها ووزنها من خلال الخبرات المتراكمة لدى الفرد في معرفتها مثلاً تقدير كائن للحرية يعكس الطريق الذي لم يدق الحرمان من حريته والمؤمن يجب منعه في أدائه للعبادات والمعاملات القائمة على مخافة الله وتقواه في هذا المجال وهكذا.

<sup>1</sup>- خضر كاظم حمود ، السلوك التنظيمي ، دار صفاء للنشر والتوزيع،الأردن، دط ، 2005 ،ص 87.

4- **جماعة العمل** : بالرغم من وجود العلاقة بين مصدر الاجتماعي للقيم ومصدر جماعات العمل إلا أن ذلك المصدر الاجتماعي للقيم يفرز استنادا من قبل جماعة أو فريق العمل والتي تتعلق بالعمل ذاته وظروفه وليست بالأخلاقيات الاجتماعية العامة حيث أن جماعة العمل يتكون لديها بمرور الزمن عادات وتقاليد وقيم خاصة بها وتقل فيها على أعضائها , فالفرد الذي يعيش في وسط جماعة يتعرض لضغوط نفسية متعددة تمارسها جماعة العمل عليها مثل العزلة أو عدم التعامل معه أو عدم دعوته لجلساته مما يجعله اعتياديا ينصهر في القيم التي تؤمن بها الجماعة في ميدان العمل ولذا فان جماعة العمل تعد احد المصادر الأساسية لترسيخ القيم لدى الأفراد<sup>(1)</sup>.

### ثانيا - تصنيف القيم التنظيمية:

من أهم التصنيفات للقيم التنظيمية, نذكر ما يلي<sup>(2)</sup>:

#### ✓ تصنيف سبرنجر Spreger :

من أفضل المحاولات لتصنيف لقيم حيث ميز بين ستة أنواع من القيم:

- قيم نظرية تتجسد في الفرد وصحبته واكتشاف الحقيقة واتخاذها من المعالم المحيطة به اتجاها معرفيا ومنطلق القيم المعرفية التي تحكم الظواهر ويتسم الأشخاص الذين تسود عندهم هذه القيمة بنظرة موضوعية ومعرفية وتنظيمية حيث يشكلون في العادة مثل " العلماء والفلاسفة".

- القيم الاقتصادية يعبر عنها بميل الفرد واهتمامه بما هو نافع ويتخذ من المعالم المحيطة به اتجاه معرفيا ومنطلق إلى معرفة القوانين التي تحكم الظواهر , حيث يتسم الأشخاص الذين تسود عندهم هذه

<sup>1</sup>- خطر كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 86-87 .

<sup>2</sup>- محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي ، دار النشر والتوزيع ،الاردين ،ط2، 2000 ،ص 190-192 .

القيمة بنظرة موضوعية نقدية وموضوعية ومعرفية وتنظيمية يشكلون في العادة شريحة رجال المال والأعمال.

- القيم السياسية: تظهر في اهتمام الفرد بالنشاط السياسي وحل مشكلات الجماهير ويتميز الأشخاص الذين تسود عندهم هذه القيمة بالقيادة من جميع نواحي الحياة المختلفة، ويتصفون بقدرتهم على توجيه غيرهم.

- القيم الجمالية: وينشغل الفرد إزاء هذا لكل ما هو جميل من ناحية الشكل والتوافق والتنسيق ويتميز الأشخاص الذين تسود عندهم هذه القيمة بالفن والابتكار وتذوق الجمال والإبداع الفني.

- القيم الاجتماعية: وتتجسد في اهتمام الفرد ووسيلة إلى غيره من الناس فهو يحبهم ويميل إلى مساعدتهم ويجد في ذلك إشباعاً له ، فالأشخاص الذين تسود عندهم هذه القيم والعاطفة والحنان واثار الغير.

- القيم الدينية: تتمثل في اهتمام الفرد وسيلة لمعرفة العالم الظاهري حيث يود دائماً إلى معرفة أصل الإنسان ويرى أن هناك قوة تسيطر على العالم الذي يعيش فيه وهو يحاول أن يصل نفسه بهذه القوة ، فمعظم الناس الذين تسود عندهم هذه القيمة بإتباع تعاليم الدين من كل النواحي.

### ثالثاً - تكوين القيم التنظيمية :

قيم الفرد مرتبطة بخبراته وتجاربه التي يمر بها، فالتجارب الجديدة التي يمر بها والتي يعتقد الفرد بصحتها مثل القاعدة التي تبنى عليها قيمه وتنوع هذه القيم من هذه التجارب يتوفر عدة شروط منها(1):

- عند مرور الشخص بتجربة ما لابد أن يكون منطلق الحرية في اختيار الموقف الذي يراه مناسباً يتعلق بهذه التجربة ، فالشخص إذا ما اكده على هذا الموقف .

- لابد أن يكون هناك أكثر من خيار بحيث يختار الشخص المناسب للموقف الذي يراه مناسباً وبالتالي يعطي للفرد قيمة لهذا الموقف مقارنة بالخيارات الأخرى.

- اتخاذ موقف معين مبني على التحليل والتفكير العميق فيما يتعلق بهذه التجربة لم يؤدي إلى قيم أخرى والتي تتعلق بهذا الموضوع.

-الراحة النفسية والمناعة تقيم الفرد بتحديد دعائم بقائها ورسوخها والعمل بموجبها.

- التأكيد على أهمية هذه القيم والدفاع عنها والدعوة إلى تبنيها تعتبر من السمات التي لابد أن يتجلى بها الشخص المعني.

- قيم الشخص لابد أن تنعكس في سلوكه وتصرفاته وتفاعلاته مع أفراد الجماعات.

- قيم الفرد لابد أن تكون ملازمة له في كل زمان ومكان ويكون تعلمه مع الغير مبنياً عليها وفي إطارها .

<sup>1</sup>- محمد سلمان العميان ، مرجع سبق ذكره ، ص 110-111.

- ويتوفر هذه الشروط السابقة نستطيع القول:

\*تتكون القيم لدى الفرد من خلال تجارب التي يخوضها في حياته .

\*تتغير القيم بنفس الطريقة التي تكونت بها أي من جزاء تفاعل الفرد مع البيئة الخارجية.

\* تتكون القيم نتيجة التفاعل بين الأفراد الناتجة عن إعطاء معاني متباينة للظواهر البيئية.

\* تفاعل أفراد المجتمع يؤدي إلى رسوخ الأفراد الدينية الاقتصادية والسياسية.

\* هذه القيم تمثل الإطار العام لسلوك الفرد داخل التنظيم, وهذه القيم تؤثر على ادراك الموظفين لمدى

كفاءة الاسلوب الإداري المتبع لأنماط التنظيم وواجبات ومسؤوليات الأفراد والجماعات وبالتالي تحديد

نمط السلوك المتبع<sup>(1)</sup>.

#### رابعاً- أهمية القيم التنظيمية :

نظراً لتعدد مصادر القيم التنظيمية و تعدد تصنيفاتها وتكويناتها و هي أن للقيم التنظيمية أهمية كبيرة

للفرد و المجتمع ككل ، وهنا نذكر أهمية القيم بالنسبة للمنظمة والتي تمثلت في<sup>(2)</sup>:

- تحتل القيم التنظيمية المرتبة الأولى في قائمة العناصر الثقافية المؤثرة في السلوك التنظيمي.

- تعزز استقرار النظام الاجتماعي في المنظمة.

<sup>1</sup>- عبد الله عبد الغني ، اقدم طلق بن عوض الله الصواط ، السلوك التنظيمي المفاهيم النظرية، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية ، ص 98-99 .

<sup>2</sup>- المرجع نفسه ، ص100.

- هي أساس فهم الدوافع التي تؤثر على ادراكاتنا.
- يحدد الأهداف والسياسات بحيث يجب أن تكون متوافقة مع القيم.
- تحتكم إليها المنظمة في تقييم سلوكيات الموظفين.
- القيم هي أسس إرساء ثقافة تنظيمية ذات اتجاه ايجابي مستقبلي.
- تحدد مستوى انجاز إذا كان مرضي أو غير مرضي.
- تنمية وعي الموظفين وتعزيز انتمائهم مما يؤثر ايجابيا على أدائهم.
- التقارب والتفاعل الايجابي بين الرؤساء والمرؤوسين مما يضعف فرص الثقة والمشاركة الجماعية وانجاز الأهداف المرسوم وكذا تدعيم فرص العدالة و الحيادية الإدارية في العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم وبالتالي الابتعاد قدر الإمكان عن مظاهر المحسوبية والفساد الإداري ، و نظرا لأهمية القيم التنظيمية داخل الإدارة الإستراتيجية فإنها عرفت عدة مراحل لتطورها داخل المنظمة على النحو التالي:

### خامسا - مراحل تطور القيم التنظيمية:

أن القيم في مجملها اقرب لعدم الثبات وبالتالي فهي متغيرة بتغير الثقافة والزمان والمكان ، حيث أشار فرنسيس و ودكوك إلى أن القيم الإدارية التنظيمية مرت بسبع مراحل تمثلت فيما يلي(1) :

<sup>1</sup>- ديف فرانسيس مايك وردوك ، القيم التنظيمية ، ترجمه عبد الرحمن احمد حسن مراجعة احمد وحيد الهندي وعامر عبد الله الصغير ، معهد الادارة العامة، السعودية، ط،1995 ص 87.

### 1- المرحلة العقلانية:

جاءت انعكاس لأراء ونظريات المدرسة الكلاسيكية العلمية حيث تركز على القيم المادية الإدارية التنظيمية , بالإضافة إلى قيم الكفاءة الإنتاجية والأدوار والإجراءات وتدرج السلطة.

### 2- المرحلة العاطفية:

ظهرت مع حركة إدارة العلاقات الإنسانية وكان لنتائج دراسات هاوثورن اثر كبير في ظهور قيم تتعلق بالروح المعنوية للعاملين والعلاقات المهنية بين الأفراد في مجال العمل وكذلك قيم التدريب والاتجاهات الايجابية نحو العمل وأساليب التحفيز.

### 3- مرحلة المواجهة:

ظهرت كاستجابة للاتجاهات المهنية التي وجدت نفسها في مواجهة مع منظماتها كما ظهرت قيم الاستثمار والتوقيف والحرية في نسبة العمل والإبداع والابتكار.

### 4- مرحلة الإجماع في الرأي:

قامت على فكرة الحرية في نسبة العمل وضرورة معرفة نمط الشخصية الإنسانية فتتم الإدارة في ضوء أصحاب الشخصية من النمط -X- ويحفزون من خلال معاملتهم الشخصية و أصحاب الشخصية في النمط Y ايجابيون وجديرون بالثقة وهذا ظهرت القيم السياسية في مجال العمل.

5- مرحلة التنظيم والتوازن الفردي:

تمثلت في قيم الإدارة بالأهداف وان الوصول للقيمة يكون من خلال الانجاز زمن القيم التي سادت في هذه المرحلة قيمة العدالة والديمقراطية والمشاركة الجماعية والقيم المثالية مثل المحبة والسلام.

6- مرحلة الإمكانيات:

تسمى بمرحلة التطور التنظيمي وضرورة تطور الناس ومن القيم التي سادت في هذه المرحلة قيم الضعف والإصلاح والتسيير وتغيير الثقافة التنظيمية والعمليات الإدارية والاهتمام بنوعية الظروف في العمل وتحقيق الرضا الوظيفي وضرورة الوعي بالذات والتأثير في الأخلاق والتفكير المعمق .

7- مرحلة الواقعية:

تمثلت في المزج والتفاعل بين المراحل السابقة والتركيز على العمل لأنه الموصل للنجاح ومن هذه القيم , أن العمل دائما على اتفاق وقيم النفوذ والقوة وانتشار الفرص والمسؤولية الذاتية وان البقاء للإصلاح ، بسبب المراحل القيم التي مرت بها القيم أدى ذلك إلى وجود عدة خصائص منها:

سادسا- خصائص القيم التنظيمية:

اختلف العلماء و الباحثين في تحديد خصائص القيم التنظيمية بصفة عامة ، باختلاف المذاهب الدينية و الفكرية التي ينتمون إليها كالفكر الغربي أو الفكر الإسلامي ، و يمكن تحديد أهم ما يميز القيم التنظيمية باعتبارها جزء من القيم العامة مايلي<sup>(1)</sup>:

<sup>1</sup>- بلقاسم سلاطينية وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسولوجي ، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر ، ط1، 2013 ص 50.

- نسبية: فهي تختلف من فرد لآخر داخل التنظيم على اختلاف رغبات أعضائه وظروفهم من جهة والاختلاف ثقافة التنظيم السائدة من جهة أخرى.
- تؤثر في اتجاهات والآراء والأنماط السلوكية بين الأفراد داخل التنظيم.
- معروفة ومرغوبة لدى أغلبية الأفراد لأنها تشبع حاجاتهم.
- ذات طبيعة ذاتية اجتماعية.
- أنها ذات طبيعة عامة وسط مجتمع التنظيم .
- تجريدية: القيم معان مجردة تتسم بالموضوعية والاستقلالية تتضح معانيها الحقيقية في السلوك الذي تمثله والواقع الذي يعيشه الفرد.
- القيم متدرجة: وعنى تدرج القيم أنها تنتظم في سلم قيمى متغير ومتفاعل حيث ترتب القيم عن الفرد ترتيبا هرميا.
- وجود مساحة عريضة من القيم لأنها تتناسب وأنواع المواقف التي يمكن للفرد المفاضلة والاختيار من بينها.
- إمكانية التغيير في بناء القيم اذ أنها لا تتخذ مرتبة ثابتة في نفس الفرد بل ترتفع وتنخفض.
- القيم التنظيمية مكتسبة وليست موروثه وبالتالي فهي قابلة للقياس والتقييم.
- القيم اصطلاحية يعبر عنها عن طريق الكلام أو الكتابة أو منسية تعرض من خلال السلوك الغير اللفظي.

---

<sup>1</sup>- ماجد زكي الجلاذ ، مرجع سبق ذكره، ص 31.

- القيم متداخلة مترابطة متضمنة حيث أنها تتضمن الجوانب المعرفية والوجدانية والسلوكية<sup>(1)</sup>.

### سابعا-مستويات القيم التنظيمية:

أن للقيم التنظيمية مستويات مختلفة تتمثل في أربعة مستويات تجلى فيما يلي<sup>(2)</sup>:

- 1- القيم الجوهرية: هي التي تنطلق منها وتعتمد عليها بقية القيم.
- 2- القيم الأساسية : هي التي تمثل خصائص المؤسسة وخدماتها وبرامجها ومنتجاتها.
- 3- القيم البنائية: وهي مخرجات ونتائج القيم الجوهرية والقيم الأساسية السابقة مثل الفعالية الكفاءة الإنتاجية , المسؤولية والالتزام.
- 4- القيم المميزة : هي التي تنشأ وتتكون بمرور الوقت نتيجة التزام المؤسسة بالقيم الثلاثة السابقة وتتمثل هذه القيم في التجديد , تطوير الأداء , الانجاز , التعلم الدائمة.

---

<sup>1</sup>-صفاء مسماني ، مرجع سبق ذكره ، ص133.

<sup>2</sup>- احمد محمد ، القيم العلمية و الالتزام الوظيفي لدى المدرسين والمعلمين في المدارس ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، دط،1977 ص 75.

## خلاصة الفصل:

نستنتج من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل بأن للقيم التنظيمية دور كبير و مهم على مستوى المنظمة و استراتيجياتها المستقبلية المتمثلة في تحديد الأهداف و الغايات و الأنشطة .... ، التي تمارسها هذه المنظمة ، إذا فالقيم التنظيمية تلعب دورا مهم و بارز في تنمية خطط و أساليب الإدارات الإستراتيجية بالنسبة للمنظمات.

﴿الفصل﴾ ﴿التقريب﴾  
حما، ما، سر، حاد، ما، سر، حاد، ما، سر، حاد

## الدراسة السوسولوجية للإدارة الاستراتيجية

تمهيد

أولاً: ممارسة الإدارة الإستراتيجية

ثانياً: مكونات الإدارة الإستراتيجية

ثالثاً: مستويات الإدارة الإستراتيجية

رابعاً : عناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

خامساً : خصائص الإدارة الإستراتيجية

سادساً : أهمية الإدارة الإستراتيجية

سابعاً : آثار الإستراتيجية

خلاصة الفصل

**تمهيد :**

إن الإدارة الإستراتيجية هي من أكثر الإدارات فعالية ، تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة ، و ذلك إعتقادا على مجموعة منا الآليات و النظم المتطورة بإعتبارها تمتلك تطورا كاملا و شاملا عن مستقبل المنظمة سواء على المستوى القريب أو البعيد بوصفها قوة إستراتيجية و ميزة تنافسية تسعى المنظمة إلى توظيفها لتحقيق الربح و التطور و الرقي مما يتطلب إخضاع جميع الأعضاء في عملية إتخاذ القرار للوصول إلى أفضل الحلول والطرق لمواجهة المشكلات و الأزمات ، و قبل أن نخوض في هذا الموضوع يجب علينا أن نذكر العناصر التالية: أين تمارس الإدارة الإستراتيجية في مكونات الإدارة الإستراتيجية ، مستويات الإدارة الإستراتيجية ، عناصر الإدارة الإستراتيجية ، خصائصها ، أهميتها ،آثارها.

## أولاً- ممارسة الإدارة الإستراتيجية :

عندما تتعدد الصناعات و تكثر أنواع المنتجات المترابطة منه و غير المترابطة في منظمة من المنظمات يصبح العمل الإداري في هذه المنظمة ضد التعقيد بحيث لا يمكن أن يتم بالأسلوب ذاته الذي تدار فيه المنظمات ذات المنتجات و الأسواق المحدودة ، لهذا إتفق على تقسيم هذه المنظمات إلى عدد الوحدات بحيث يطلق على كل وحدة إسم ( وحدة العمل الإستراتيجية) و تعرف بالآتي : أي جزء من المنظمة التي يتم معاملتها بصورة منفصلة لأغراض الإدارة إستراتيجية .

و بشكل عام فإن كل وحدة من وحدات العمل الإستراتيجي تتعامل في خط واحد من خطوط الأعمال ، و لكن في بعض الأحيان قد يتم جمع بعض العمليات في وحدة أعمال إستراتيجية واحدة، و تعامل كل وحدة على أنها مركز للربح مستقل عن الأجزاء الأخرى للمنظمة ، و يترتب على ذلك في الغالب إعطاء مثل هذه الوحدات العربية و الإستقلال الكامل عن المنظمة الأم ، و قد تمارس المنظمة الرقابة و السيطرة الكاملة على وحدات العمل الإستراتيجية التابعة لها من خلال إلزام هذه الوحدات بالسياسات و القواعد التي تضعها للممارسات اليومية<sup>(1)</sup>.

## ثانياً- مكونات الإدارة الإستراتيجية :

إن وجود مكونات داخل الإدارة إستراتيجية يستوجب وجود عدة مستويات داخلها و التي تعمل على تنظيم العمل الإداري و لذلك نتطرق إلى مستويات الإدارة الإستراتيجية و التي تتمثل في :

المكونات الأساسية للعملية الإدارية الإستراتيجية في تمديد غرض و رسالة المنظمة ثم دراسة و تقويم البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة ثم القيام بتقسيم البيئة التنظيمية الداخلية ، ثم قيام الإدارة العليا بتحديد البدائل

<sup>1</sup> - زهد محمد ديري ، الإدارة الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي ، دار الابتكار للنشر للتوزيع ، ط1، 2017 ، ص

الإستراتيجية المتاحة ، ثم دراسة هذه البدائل و إختيار أحدها أو بعضها و يعقب ذلك تهيئة الظروف أو المناخ لوضع الإختيار الإستراتيجي موضع التنفيذ الفعلي و تنتهي بعملية التقييم<sup>(1)</sup> .

### ثالثا - مستويات الإدارة الإستراتيجية :

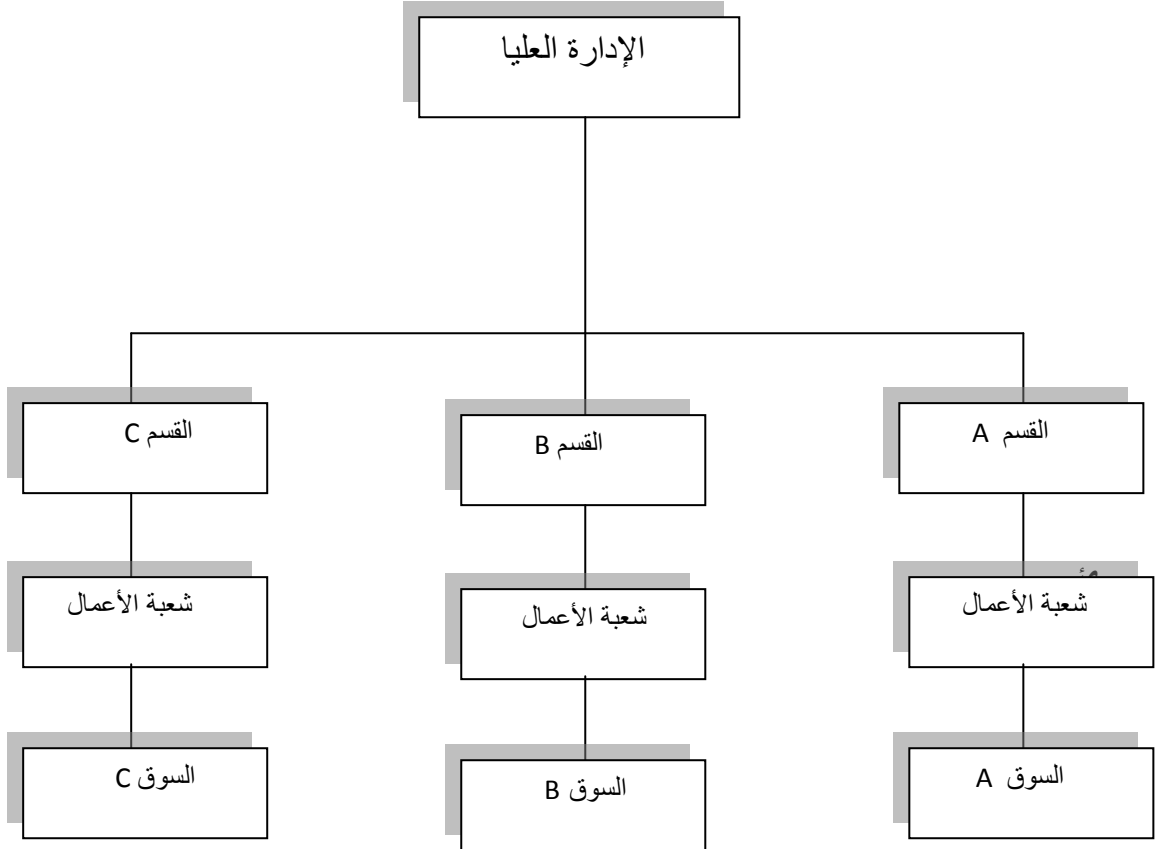
إن المسؤولية الأكبر حول تناغم عملية التخطيط الإستراتيجي مع حاجات المنظمة و بيئتها تقع على عاتق مدراء القمة ، و لكن من هم هؤلاء المدراء ؟ و ماهو بالضبط دورهم الإستراتيجي ؟ و ماذا عن المستوى الأدنى من المدراء في المنظمة ؟ و ما دورهم في عملية الإدارة الإستراتيجية ؟ في أغلب المنظمات الحديثة هناك نمطان من المدراء : المديرين العاملين مديرو التشغيل ، إنا النوع الأول هم الأشخاص الذين يتحملون مسؤولية الإنتاج ككل في المنظمة ، أو لأحد أقسامها الرئيسية ، وأغلب اهتمامهم هو ضمان صحة المنظمة ككل بفهم الرئيسية ، وأغلب اهتمامهم هو ضمان صحة المنظمة ككل بفهم إستراتيجي ، أما المديرين التشغيليون بالجانب الأخر ، يتحملون مسؤولية وظائف أو عمليات عمل محددة مثل تطوير الموارد البشرية و الشراء و الإنتاج و البيع و التسويق ، وخدمة المستهلكين و المحاسبة .... إلخ ، و نطاق صلاحيتهم مقصودة على نشاط تنظيمي واحد<sup>(2)</sup>.

إن الشركات التقليدية ذات الأعمال المتعددة تملك ثلاثة مستويات إدارية رئيسية : الإدارة على مستوى المنظمة ، و الإدارة على مستوى العمل ، و الإدارة على المستوى التشغيلي ، إن المدراء العاصيين يوجدون في المستويين الأول و الثاني و لكن أدوارهم الإستراتيجية تختلف اعتمادا على نطاق مسؤولياتهم ، أما مديرو العمليات ( على المستوى التشغيلي ) فهم أيضا يملكون دورا إستراتيجيا على الرغم من اختلاف نوع هذا الدور .

<sup>1</sup> - زهد محمد ديري ، مرجع سبق ذكره ، 202.

<sup>2</sup> - فاضل حمد القيسي ، علي حسون الطائي ، الإدارة الإستراتيجية ، نظريات - مداخل - أمثلة وقضايا معاصرة ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2014 ، ص ص 53-54.

شكل رقم (1): مستويات الإدارة الاستراتيجية.



المصدر : من إعداد الطـالب

يتضح من خلال هذا الشكل بأن الإدارة الإستراتيجية تتكون من مجموعة من المستويات بداية من الإدارة العليا و التي تضم الإداريون و الإستشاريون و المديرين التنفيذيين على إعتبار انهم أصحاب القرار في المؤسسة و هم المتخذون لجل العمليات الإدارية التي تعمل على التسيير الحسن للإدارة ، و منه تتفرع منه كل الأقسام أفقيا حيث القسم تتدرج تحته شعبة الأعمال التي تتعامل مباشرة مع السوق أما القسم تتفرع عنه شعبة أعمال أخرى مسؤولة على السوق و كذلك القسم الذي تتفرع عنه شعبة الأعمال و المسؤولة على السوق، حيث يكون تعاملها مع بعضها البعض بداية من المستوى الوظيفي المسؤول عن تحديد الوظائف و المهام إلى مستوى العمل المسؤول عن التعامل و الربط بين شعب الأعمال و الأسواق

تتميز الإدارة الإستراتيجية بمستويات و التي منها تتشكل عدة عناصر متنوعة تساعد على تطور الإدارة الإستراتيجية نذكرها كالآتي :

#### رابعاً - عناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :

للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مجموعة من العناصر نقوم بتناولها بشيء من الإيجاز على النحو التالي (1):

#### 1- دراسة العوامل البيئية المحيطة :

تعتبر دراسة البيئة المحيطة بالمنظمة من الخطوات الهامة في تصميم الإستراتيجية العامة للمنظمة و كذا إستراتيجية الموارد البشرية نظرا لأن المنظمة جزء من المجتمع تتأثر به و تؤثر فيه ، و إدارة الموارد البشرية وفقا لمفهوم النظم تقتضي ضرورة التعرف على عوامل البيئة المحيطة و تشخيصها و التنبؤ بها و تحديد آثارها الإيجابية و السلبية على سلوكها و آدائها ، و كذا التعرف على الفرص التي تتيدها ، و كذا التهديدات التي تفرضها بما يساعد على تحقيق فعالية المنظمة .

و يقصد بالبيئة المحيطة بالمنظمة القوى و الكيانات و العوامل التي تحيط بالمنظمة و تكون ذات تأثير حالي أو متحصل عليها و يمكن تقسيم البيئة المحيطة إلى :

#### أ- البيئة العامة :

و تمثل البيئة العامة الإطار العام الذي تعمل في نظافة جميع المنظمات ، بغض النظر عن طبيعتها أو القطاع الذي تنتمي إليه ، و تتكون هذه البيئة من مجموعة من النظم الفرعية و التي يكون لها صفة

العمومية و تؤثر على جميع المنظمات دون استثناء و تشمل نظام التعليم ، النظام الإقتصادي ، النظام الإجتماعي ، النظام السياسي ، النظام التكنولوجي ، النظام الشفافي و غيرها .

### ب- البيئة الخاصة:

تشمل البيئة الخاصة مجموعة النظم الفرعية التي تقع على حدود المنظمة ، و تختلف من منظمة لأخرى و ترتبط بعملية إتخاذ القرارات ، و تضم البيئة الخاصة بنظام الموارد البشرية كل من العملاء و المستهلكين المنافسين ، سوق العمل متمثلا في الطلب و العرض للعمالة ، المساهمون الإدارة العليا و التنفيذية و الإدارات الوظيفية ، ما عدا إدارة الموارد البشرية ، نقابات العمالية ، العاملون ، الأجهزة الحكومية و غير الحكومية ذات الصلة بإدارة الموارد البشرية و غيرها .

و تمثل البيئة العامة و البيئة الخاصة معا البيئة الخارجية للمنظمة ، و لقد قسم ، " دوس " البيئة الخارجية إلى ثلاثة فئات هي :

1-البيئة العامة : و تشمل العوامل الإقتصادية و الإجتماعية و السياسية و التكنولوجية و التي تكون خارج نطاق أو سيطرة أي منظمة .

2- بيئة الصناعة : و تشمل الخصائص المتعلقة بصناعة معينة تنتمي إليها المنظمة مثل : قوة المشترين و قوة الموردين و درجة المنافسة بين هذه المنظمات المنتمية لهذه الصناعة .

3- البيئة التشغيلية : و تشمل العوامل و الظروف ذات العلاقة المباشرة بالمنظمة مثل : المنافسين ، العملاء ، الموردين لهذه المنظمة و التي يكون لها تأثير مباشر على الوضع التنافسي (1).

<sup>1</sup> - محمد سمير احمد ، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، ط 1 ، 2009 ، ص 35.

هذا و يركز المديرون إهتمامهم على الفئتين الثانية و الثالثة من القوى و المتغيرات الخارجية في بيئة الأعمال عندما يته القيام بدراسة و تقييم الفرص و المخاطر ( أي التهديدات ) التي تفرزها هذه البيئة<sup>(1)</sup>.

إن تنوع عناصر الإدارة الإستراتيجية يؤدي قطعا إلى وجود عدة خصائص تميزها عن باقي الإدارات الأخرى ننجزها على النحو التالي :

### خامسا - خصائص الإدارة الإستراتيجية :

بين "دوس" ، أن للإدارة الإستراتيجية خصائص نوجزها بما يلي<sup>(2)</sup>:

1- ينصب إهتمام الإدارة الإستراتيجية على الأهداف العامة و الشاملة للمنظمة و ليس على أي جزء من أجزائها هذا يعني أن جهودها تنصب على تحقيق الأداء المميز على مستوى المنظمة لا على مستوى الميادين الوظيفية المنفردة ، فماهو مناسباً لميدان وظيفي معين قد لا يكون كذلك على مستوى المنظمة ككل.

2- تحرص الإدارة الإستراتيجية على إشراك أكبر عدد ممكن من أصحاب المصالح في عملية إتخاذ القرارات، و يشمل مفهوم أصحاب المصالح الأفراد و الجماعات و المنظمات الذين لهم مصلحة في نجاح المنظمة كالمالكين ، و العاملين ، و الزبائن، و الموردين ، و المجتمع بشكل عام و تجدر الإشارة تحقق إلى أن النجاح التي تريده المنظمة لنفسها لا يتحقق عندما تركز إهتمامها على تحقيق مصلحة طرف واحد فقط من دون الأفراد الأخرى ، فإذا ركزت الإدارة جهودها على تحقيق أقصى عدد ممكن من الأرباح لإرضاء المالكين ، فإن ذلك قد يكون على حساب راحة العاملين ، و إلى إنخفاض جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة إلى الزبائن و من ثم فقدانها لجزء من حصتها السوقية .

<sup>1</sup> - محمد سمير احمد ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 35-36.

<sup>2</sup> - صالح عبد الرضا رشيد ، احسان داهش جلاب ، الإدارة الإستراتيجية ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، د ط ، 2008 ، ص ص 66-67.

3- تمتلك الإدارة الإستراتيجية تصورا كاملا و شموليا عن مستقبل المنظمة على المدى القريب و البعيد ، ففي الوقت الذي ينصب فيه إهتمام إدارة المنظمة على الرؤية المستقبلية لها ، فإنها يجب ألا تفقد تركيزها على العمليات التشكيلية فالمدراء على مختلف مستوياتهم التنظيمية يجب أن يضعوا في إعتبارهم تأثير القرارات و النشاطات المختلفة التي يقومون بها على أهداف المنظمة ككل .

4- تعمل الإدارة الإستراتيجية على تحقيق الموازنة بين الفعالية و الكفاءة أي بين عمل الأشياء الصحية و بين عمل الأشياء بطريقة صحيحة ، ففي الوقت الذي تتعامل فيه الإدارة العليا للمنظمة مع القرارات الإستراتيجية التي تختص بالتغيرات الجوهرية في علاقة المنظمة في البيئة الخارجية عليها أن تتعامل أيضا مع القرارات التشغيلية التي تتعلق بعمليات الشراء و الإنتاج و البيع و التوزيع و التمويل بما يضمن الإستخدام الأفضل لموارد المنظمة .

إن إختلاف خصائص الإدارة الإستراتيجية له دور كبير في تنوعها و من هذا نميز أهمية الإدارة الإستراتيجية :

### سادسا - أهمية الإدارة الإستراتيجية :

تحقق المنظمات التي تعنا بإدارة عملياتها الكثير من المزايا و المنافع منها ما يرتبط بوضوح الرؤية المستقبلية ، و منها التفاعل الإيجابي بين المنظمة و بيئة عملها ، و بشكل عام تشير البحوث و الدراسات إلى أن تبني إدارة المنظمة للإدارة الإستراتيجية يساعدها على توضيح الرؤية المستقبلية للعمل و التعامل مع الظروف و المستجدات ، و إمكانية التكيف مع هذه المتغيرات .

لقد زادت أهمية الإدارة الإستراتيجية نتيجة للبيئة المعقدة و غير المستقرة للإدارة و تواجه منظمات الأعمال الكثير من التحديات يمكن أن نوجزها بما يأتي<sup>(1)</sup>:

1- التسارع الكمي و النوعي في البيئة الخارجية ، إن الزيادة في سرعة التغيير في البيئة المحيطة بالمنظمة كما و نوعا تسهم كثيرا في حالة خلق التأكد البيئي ، و أهم ما يميز عصرنا الحالي هو السرعة ، و أصبحت ظاهرة التغيير السمة الجوهرية منذ العقد الأخير من القرن الماضي ، يتمثل هذا التغيير في البيئة السياسية ، الإقتصادية ، و الإجتماعية و التكنولوجية ، و التقنيات المتطورة لأجهزة الإتصالات ، و من أهم وظائف الإدارة الإستراتيجية هو التقليل أو التخفيف من حالة عدم التأكد البيئي المحيط بالمنظمة ، و من خلال إمتلاكها نظم معلومات إستراتيجية التوافق مع المتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية و التفوق على متغيرات البيئة الداخلية .

2- دعم المركز التنافسي ، تدعم الإدارة الإستراتيجية منظمات الأعمال كافة و تسهم في زيادة قدرتها في مواجهة الظروف التنافسية الشديدة المحلية منها و الدولية ، و تساعد المنظمات من الإستفادة في إستخدام مواردها المادية و الفنية و المالية بما يكفل تحقيق الميزة التنافسية .

3- تخصيص الموارد و الإمكانيات بطريقة فعالة ، تسهم الإدارة الإستراتيجية في وضع الخطط طويلة الأمد للحصول على الموارد المادية و مصادرها ، و إستخدام الموارد المتاحة بطريقة فعالة تتلائم و إحتياجات المنظمة لمواجهة تناقص الحاصل في الموارد الطبيعية .

4- تسهم الإدارة الإستراتيجية في دعم التفكير الإستراتيجي للمدراء ، و تنمية القدرة على التفكير للمستقبل .

<sup>1</sup>- صالح عبد الرضا رشيد ، احسان داهش جلاب ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 67-68.

5- توفر الإدارة الإستراتيجية فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية في التخطيط لتحقيق أهداف المنظمة و تنفيذها .

6- تسهم في التوجه للعناية بالمعرفة بوصفها قوة إستراتيجية و ميزة تنافسية للإيجاد المنتجات الجديدة و تطوير معايير الأداء التنظيمي ، و زيادة إمكانية الإدارة على تحليل عناصر القوة و الضعف و الفرص و التهديدات كما تتجلى أهمية الإدارة الإستراتيجية بوصفها منظومة متكاملة لإتخاذ قرارات إستراتيجية مستقبلية تتضمن أنتقاء أفضل الخيارات المتاحة للمنظمة فضلا عن إستجابتها للتحديات التي تواجه منظمات الأعمال .

إن للإدارة الإستراتيجية أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات و هذه الأهمية من شأنها أن تخلف عدة آثار يمكن أن نستعرض البعض منها من خلال هذه العناصر .

#### سابعا -آثار الإستراتيجية :

إن للإستراتيجية أبعاد متعددة ذات آثار ملحوظة ، و من خلال تجارينا نقول أيضا أن للإستراتيجية آثار و أبعاد داخلية و خارجية قياسا للتنفيذ المديرين ولخطط أعمالهم بإعتبارها جزء متمم للعمليات الإدارية الجارية في جميع المنظمات و إن إختلفت أهدافها و غاياتها .

#### 1-الآثار الخارجية :

من أهم وظائف الإستراتيجية التقليل من حالة عدم التأكد عنصر من عناصر المستقبل القريب و البعيد ، إن منبع عدم التأكد هو البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ، و عدم التأكد هو الفجوة التي تحصل بينما هو معروف و بينما ما يجب أن يعرف لأغراض صياغية الإستراتيجية ، إن نسبة التغيرات في البيئة

المحيطة تسهم كثيرا في خلق حالة عدم التأكد ، لهذا فإن مثل هذه التغيرات تعد من أهم القيود و الضغوط البيئية التي تلعب دورها عند صياغة إستراتيجية منظمة ما (1).

## 2- الآثار الداخلية :

إلى جانب الآثار الخارجية للإستراتيجية فإن لها آثار داخلية أيضا ، ذلك أن الكثير من وضائف الإستراتيجية لها آثار داخل المنظمة ، و من هذه الآثار أن الإستراتيجية تبسط و تسهل عملية صنع و إتخاذ القرار ، إ، كمية المعلومات الواردة من المحيط الخارجي و التي تدخل في عملية صنع القرار تعامل على تخفيض حالة عدم التأكد الناشئة عن حركة البيئة الخارجية ، و إن مجرد مزوجة هذه المعلومات مع تلك المتكونة في البيئة الداخلية و التي تتعلق بالطاقات التنظيمية ، فإنها ستشكل رافدا جديدا من المعلومات يمكن أن تخدم عملية صنع و إتخاذ القرارات ، إن هذا الرافد الجديد من المعلومات يعمل على صيانة أنشطة الهرم التنظيمي الذي تتجلى فيه أهداف و غايات و مناهج العمل البديلة الساعية لتحقيق ما تنشده المنظمة(2).

<sup>1</sup> - شوقي ناجي جواد ، المرج المتكامل في إدارة الإستراتيجية ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، ط 1 ، 2010 ، ص ص 79-82.

<sup>2</sup> - شوقي ناجي جواد ، مرجع سبق ذكره ، ص 82.

**خلاصة :**

نستنتج بأن الإدارة الإستراتيجية تمثل مجموعة من القرارات و الممارسات الإدارية ذات الصلة بتحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة و خلق ميزة مستدامة تمكنها من تحقيق أهدافها بطريقة مميزة .

## الإطار المنهجي و الميداني للدراسة

تمهيد

أولاً: الإطار المنهجي للدراسة

1- المنهج المستخدم

2- أدوات جمع البيانات 3

-مجالات الدراسة

4- عينة الدراسة

ثانياً: الإطار الميداني للدراسة

1- تقريع و تحليل البيانات الميدانية

2- نتائج الدراسة

## أولاً: محور خاص بالبيانات الشخصية

تعتبر البيانات الشخصية من أهم المعلومات المحددة لطبيعة عينة البحث ومجتمعه حيث تساعدنا على التعرف على الخصائص السوسيو مهنية للعينة إنطلاقاً من تحديد طبيعة الجنس والسن والخبرة المهنية الوظيفية، حيث يبين الجدول رقم (01) المبين أسفله نوع الجنس.

### جدول رقم 01: توزيع مفردات العينة من حيث الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	14	%46.66
أنثى	16	%53.33
المجموع	30	%100

المصدر: السؤال رقم (01) من الإستمارة.

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (01) أن %53.33 من أفراد العينة هم إناث و %46.66 منهم ذكور حيث نجد أن نسبة الذكور منخفضة نوعاً ما، وربما يرجع ذلك إلى العدد الكثير للإناث المتخرجين والمتفوقين دراسياً وأن أغلبية الذكور يفضلون الأعمال الحرة، على عكس الإناث الذين يفضلون الأعمال الإدارية، وهي في الغالب تعود للطبيعة الإجتماعية فعلى المستوى العام هناك تفوق للإناث على الذكور من حيث الإحصاء العام ولذا طبيعة وخصوصية المجتمع الجزائري أن تفضل العائلة الجزائرية عمل المرأة في الإدارة.

جدول رقم 02: يمثل توزيع مفردات العينة من حيث السن

النسبة	التكرار	الاحتمالات
%6.66	2	من 20-30
%63.33	19	من 31-40
%26.66	8	من 41-50
%3.33	1	من 51-60
%100	30	المجموع

المصدر: السؤال رقم (02) من الإستمارة.

من خلال الجدول رقم (02) نلاحظ أن النسبة المئوية الأكبر كانت للفئة العمرية من 31-40 سنة بنسبة %63.33، تليها الفئة العمرية 41.50 سنة بنسبة %26.66، تليها الفئة العمرية من 20-30 سنة بنسبة مئوية %6.66، أما النسبة الأقل فكانت للفئة العمرية من 51-60 سنة بنسبة %3.33، أي أن أغلب أفراد العينة من الشباب وربما تعود إلى حداثة المديرية في ولاية الطارف.

جدول رقم 03: توزيع مفردات العينة من حيث الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	الاحتمالات
30%	9	أقل من 10 سنوات
60%	18	من 10-20 سنة
10%	3	21 سنة فما فوق
100%	30	المجموع

المصدر: السؤال رقم (03) من الإستمارة.

نلاحظ من خلال الدول أن أفراد العينة تتراوح خبرتهم من 10-20 سنة بنسبة 60%، تليها أقل من 10 سنوات بنسبة 30% وبعدها 21 سنة فأكثر بنسبة 10%، مما يدل على أن جزء كبير من أفراد العينة لديهم خبرة طويلة ومتنوعة ، علاقات العمل وطبيعة المهام الموكلة لهم في تسيير شؤون المؤسسة.

جدول رقم 04: توزيع مفردات العينة حسب الوظيفة التي يشغلونها

الاحتمالات	التكرار	النسبة
إطار	26	68.66%
عون تحكم	3	10%
عامل	1	3.33%
المجموع	30	100%

المصدر: السؤال رقم (04) من الإستمارة.

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (04) أن الوظائف المتواجدة بمؤسسة إتصالات الجزائر الطارف متعددة حيث نجد في المرتبة الأولى إطار بنسبة 86.66% ثم في المرتبة الثانية عون تحكم بنسبة 10% ثم في المرتبة الثالثة عامل بنسبة 3.33% تليها في المرتبة الأخيرة عون تنفيذ بنسبة 0% وهذا ما يدل على إختلاف الوظائف في المؤسسة وأن وظائف الإطارات أكثر من وظائف أعوان التحكم والعمال وأعوان التنفيذ وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة.

## ثانياً: محور خاص باللوائح والقوانين:

للوائح والقوانين أهمية قصوى في تحديد طبيعة قيم المؤسسة المتبناة فمن خلالها يتضح لنا عدة قيم منها الوضوح والعدالة والمساواة وغيرها، وهذا ما سوف نحاول توضيحه من خلال معطيات الجداول التالية:

### جدول رقم 05: يمثل الإطلاع على القانون الداخلي للمؤسسة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	التعليق	التكرار	نسبة المئوية
نعم	28	93.33%			
لا	2	6.66%	نعم	23	17.85%
المجموع		100%	لا	5	17.85%
			المجموع	28	100%

### المصدر: السؤال رقم (05) من الإستمارة.

يبدو من خلال الجدول رقم (05) ان معظم المبحوثين مطلعين على القانون الداخلي للمؤسسة بنسبة 93.33% وإن غير المطلعين عليه يمثلون نسبة 6.66% في حين ان الذين أطلع على القانون الداخلي للمؤسسة يرون بأن المواد التي به واضحة ولا يجدون صعوبه في فهم بنسبة 82.14% ويعود ذلك إلى كونه بمثابة القانون الداخلي للمؤسسة وهو ما يسهل على الموظفين تطبيقه والعمل بما جاء فيه، الا ان نسبة 17.85% لم يطلع عليه وربما يرجع ذلك الى عدم اكثراتهم بالقانون الداخلي.

جدول رقم 06: يمثل ووضوح المسؤوليات وتحديد لها قانونا

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	27	90%
لا	3	10%
المجموع	30	100%

المصدر: السؤال رقم (06) من الإستمارة.

يتضح من خلال الجدول ان 90% من المبحوثين يرون ان مسؤوليتهم واضحة ومحدده قانونا، نسبة 10% يرون ان مسؤولياتهم غير واضحة وغير محدده قانونا، وهذا ما يوضح بأن أغلب موظفي المؤسسة المبحوثين يحترمون القوانين الخاصة بتحديد وظائفهم وأنه لا يوجد هناك تداخل في الممارسة والمهام الخاصة بكل موظف.

جدول رقم 07: يمثل مدى عدالة الإجراءات والقواعد التنظيمية بالمؤسسة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
دائما	6	20%
أحيانا	16	53.33%
غالبا	5	16.66%
أبدا	3	10%
المجموع	30	100%

المصدر: السؤال رقم (07) من الإستمارة.

يتبين من خلال الجدول رقم (07) انه احيانا ما تكون الإجراءات والقواعد التنظيمية عادلة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالطرف بنسبة 53.33%، ودائما بنسبة 20%، غالبا بنسبة 16.66% وابدأ بالنسبة 10%، وفي الاخير نادره بالنسبة 0%، وهذا ما يدل على ان المؤسسة حاولوا تسعى جاهدة لخدمة الموظفين وكسب رضاه بما يخدم مصالحهم وتحاول ان تكون عادلة.

جدول رقم 08: يمثل مدى تحديد المسؤوليات بشكل دقيق الذي يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	28	%93.33
لا	2	%6.66
المجموع	30	%100

المصدر: السؤال رقم (08) من الإستمارة.

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (08) ان ما نسبته %93.33، من المبحوثين يرون بأن تحديد المسؤوليات بشكل دقيق يساعدهم على تحقيق أهداف المؤسسة، في حين ان ما نسبته %66 في نظرهم ان تحديد المسؤوليات بشكل دقيق لا يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، ومن خلال الجدول أعلاه نرى ان أغلب الموظفين المبحوثين في المؤسسة لهم قابلية وتفهم وتحديد مسؤولياتهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

جدول رقم 09: يمثل مدى وجود مثل هذه اللوائح والقوانين التي تزيد من الحرية في أداء المهام

الحالات	التكرار	النسبة المئوية	التعليل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	93.33%	معرفة الحقوق والواجبات	18	100%
لا	12	6.66%	المجموع	18	100%
المجموع	30	100%			

المصدر: السؤال رقم (09) من الإستمارة.

يتبين لنا من خلال الجدول رقم(09) ان ما نسبته 60% من المبحوثين يرون بأن وجود اللوائح والقوانين تزيد من حريتهم في ادائهم لمهامهم، اما ما نسبته 40% فيرون عكس ذلك اي ان وجود مثل هذه اللوائح والقوانين تحد من الحرية في أدائهم لمهامهم، وتعود ما نسبته الإجابة بنعم الى ان المؤسسة من خلال تلك القوانين حول الاستثمار قدر الإمكان من خبرات مواردها البشرية وذلك عن طريق معرفة الحقوق والواجبات بنسبة 100% عن مجموع 18 وبنسبة 60% من مجموع 30، مع هذا فإن الفئة التي أجابت بأن اللوائح والقوانين لا تمنحهم الحرية بالنسبة 40% لا يستهان بها فهي حقا تحد من حريتهم وبذلك تدل روح الابداع.

جدول رقم 10: يمثل مدى الاتفاق بين اللوائح والقوانين مع متطلبات العمل الحديثة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	21	70%
لا	9	30%
المجموع	30	100%

المصدر: السؤال رقم (10) من الإستمارة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) ان ما نسبته 70% من عينة المفحوصين يرونه ان اللوائح والقوانين تتفق مع متطلبات العمل الحديثة، في حين تمسي بنسبة 30 بالمئه% ذلك، وهذا ما يبين اعتماد مؤسسة اتصالات الجزائر بالطرف على القوانين التي تتماشى مع متطلبات العمل الحديثة.

**جدول رقم 11: يبين مدى مساهمة اللوائح والقوانين في تفعيل قرارات مفيدة للمؤسسة**

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	24	80%
لا	6	20%
المجموع	30	100%

**المصدر: السؤال رقم (11) من الإستمارة.**

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان اللوائح والقوانين تساهم في تفعيل قرارات مفيدة للمؤسسة بنسبة 80% من عينة الموظفين المبحوثين في المؤسسة، في حين تنفي ذلك، وتعود من نسبته 80% الى ان المؤسسة تسعى جاهدة إلى تفعيل القرارات من شأنها ان تعود بالفائدة على رسم خطة الاستراتيجية لمواجهة المنافسة الحادة في سوق الاتصالات بالجزائر.

### ثالثاً: محور خاص بالاتصال التنظيمي:

يمثل الاتصال التنظيمي شرايين المؤسسة في التسيير في رسم استراتيجياتها، لهذا سوف نحاول معرفة أهميته في تحقيق استراتيجيه المؤسسة.

يتبين لنا من خلال الإجابة المبحوثين حول السؤال رقم(12) بأن عينه الموظفين المبحوثين يستخدمون الحاسوب في ممارسة وتنفيذ مهامهم وانشطتهم الإدارية بنسبة 100%، وهذا ما يوضح بأن مؤسسه اتصالات الجزائر بالطرف تستخدم التكنولوجيا في ممارسة العمليات الاتصالية و تنفيذ الوظائف الإدارية رقمنا الاداره، واكيد هذا الامر طبيعه نشاط المؤسسة يفرض عليها التوسع في استخدام التكنولوجيات الحديثة.

جدول رقم 12: يمثل العوامل التي تؤثر على القرارات التي يتلقاها الموظفون من الرئيس:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
المستوى التعليمي	2	6.66%
صعوبة الإتصال	15	50%
الكفاءة المهنية	13	43.66%
المجموع	30	100%

المصدر: السؤال رقم (12) من الإستمارة.

يتضح من خلال الجدول رقم(12) النسبة 50% من المبحوثين يرون ان صعوبة الاتصال من العوامل التي تؤثر على القرارات التي يتلقاها الموظفون من الرئيس، بينما ترى ما نسبته 43.66% الكفاءة المهنية هي التي تؤثر على ذلك، في حين ترى نسبة 6.66% ان المستوى التعليمي هو الآخر يؤثر على القرارات، وعليه ونقص الكفاءات المهنية في مجال الاتصال تؤثر على القرارات التي يتلقاها الموظفون من الرئيس.

جدول رقم 13: يمثل مضمون التعليمات التي يتلقاها الموظفون من طرف الرئيس:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
كيفية تنفيذ المهام	16	53.33%
مشكلات خارجة عن نطاق العمل	2	6.66%
أساليب العمل	12	40%
المجموع	30	100%

المصدر: السؤال رقم (13) من الإستمارة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) ان 53.33% من الموظفين المبحوثين يرون ان مضمون التعليمات التي يتلقاها الموظفون من طرف الرئيس تدور حول كيفية تنفيذ المهام بأساليب العمل بنسبة 40%، ومشكلات خارجة عن نطاق العمل بالنسبة 6.66% وهذا ما يدل على ان رئيس المؤسسة يحرص على كيفية تنفيذ المهام من أجل الحفاظ على المؤسسة وزيادة مردوديتها .

جدول رقم 14: يوضح مدى سماع الادارة إلى شكاوي موظفيها عندما تنشئ خلافات بينهم

النسبة	التكرار	الاحتمالات
26.66%	8	دائما
36.66%	11	أحيانا
20%	6	غالباً
16.66%	5	أبداً
100%	30	المجموع

المصدر: السؤال رقم (14) من الإستمارة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم(14) النسبة 36.66% من عينة الموظفين المبحوثين يرون احيانا ما تمنحهم الاداره فرص الاستماع الى شكاوهم عندما تنشأ خلافات بينها، لديها ما نسبته 26.66% أجابوا دائماً، في حين نجد ما نسبته 20% أجابوا بنادراً، وفي حين الاخير نجد ما نسبته 16.66% أجابوا ابداً وهذا راجع إلى ان المؤسسة أحيانا ما تكون عادلة مع موظفيها من خلال السماع الى شكاويهم عندما تنشأ خلافات بينهم، أي ان هناك رؤية استراتيجيه للمؤسسة من اجل الحد من الصراعات والخلافات بين الموظفين.

جدول رقم 15: يوضح مدى مشاركة الموظفين في صنع القرارات الإدارية

		الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
		لا	12	40%
		نعم	18	60%
		المجموع	30	100%
النسبة المئوية	التكرار	التعليق		
23.33%	7	المديرون والعمال		
10%	3	رؤساء المصالح		
26.66%	8	الكل معا		
100%	18	المجموع		

المصدر: السؤال رقم (16) من الإستمارة.

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (15) (ان اغلب عينه الموظفين المبحوثين يؤكدون على ان الاداره تشاركهم في صنع القرارات الإداريه وهذا بالنسبه 60%، يمثلها الكل معا بنسبة 26.66% أما المدير والعمال بنسبة 23.33%، وما نسبته 10% يمثل رؤساء المصالح في حين تنفي ما نسبته 40% ذلك، وهو ما يدل ان هناك توجه إيجابي من المؤسسة قنوات المشاركة مع موظفيها في عملية صنع القرارات الإداريه.

جدول رقم 16: يوضح مدى الثقة بالمعلومات المسلمة من طرف الرئيس

		الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
		لا	3	10%
		نعم	27	90%
		المجموع	30	100%
النسبة المئوية	التكرار	التعليل		
62.96%	17	الثقة بالرئيس		
22.22%	6	الخبرة المهنية		
14.81%	4	الكفاءة المهنية		
100%	27	المجموع		

المصدر: السؤال رقم (17) من الإستمارة.

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (16) ان اغلب عينه الموظفين المبحوثين يثقون في المعلومات المسلمة من طرف الرئيس وهذا بالنسبة 90%، ويعود السبب في ذلك الى الثقة بالرئيس بنسبة 62.96%، الكفاءة المهنية بالنسبة 14.81%، والخبرة المهنية بالنسبة 22.22%، في حين نجد ما نسبته 10% يؤكدون عكس ذلك وهذا يدل على وجود نسبة من عدم الثقة، على العموم فالغالب ان هناك ثقة بالرئيس لان صنع القرارات الإدارية تتم عبر مشاركة المدير والعمال ورؤساء المصالح.

#### رابعاً: محور خاص بالأفكار والمعتقدات:

ان محتوى القيم هي مجموعة الأفكار والمعتقدات التي تؤمن بها المؤسسة ولهذا وقع الاختيار على هذا المؤشر والذي سوف من خلال قراءة وتحليل المعطيات الميدانية التالية:

#### جدول رقم 17: يمثل مدى بذل المؤسسة لجهود كبيرة لتطوير مهارات العاملين فيها

الاحتمالات	التكرار	النسبة
دائماً	7	23.33%
أحياناً	21	70%
إطلاقاً	2	6.66%
المجموع	30	100%

المصدر: السؤال رقم (17) من الإستمارة.

نلاحظ من خلال الجدول ان ما نسبته 70% يرون بان المؤسسة احيانا تبذل جهود كبيرة لتطوير مهارات العاملين فيها، تليها ما نسبته 23.33% أجابوا دائماً، في حين نجد نسبة 6.66% اجابوا ب اطلاقاً، في المرتبة الاخيره نادره بنسبة 0%، ويرجع ذلك الى ان المؤسسة أحياناً تبذل جهود كبيرة لتطوير مهارات العاملين فيها ورفع كفاءاتهم المهنية، أي ان هناك توجه الى تطوير مهارات الموارد البشرية بالمؤسسة لمواجهة المنافسة الحادة في سوق الاتصالات

جدول رقم 18: يمثل مدى إتخاذ المؤسسة بعين الإعتبار آراء العاملين فيها

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	20	%66.66
لا	10	%33.33
المجموع	30	%100

المصدر: السؤال رقم (19) من الإستمارة.

يبدو من خلال الجدول رقم(18) ان المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار آراء العاملين فيها وذلك بنسبة 66.66 % في حين 33.33 % تنفي ذلك، وتعود ما نسبته الإجابة بنعم الى ان المسؤولين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالطرف يسيرون نحو الاستثمار المبادرات التي تخدم مصلحة المؤسسة وبالتالي هناك توجه الى السماح لآراء الآخرين ولا سيما الموارد البشرية.

جدول رقم 19: يمثل مدى قيام المؤسسة بتنظيم نشاطات جماعية ترفيهية تشرك فيها العمال

الاحتمالات	التكرار	النسبة
دائما	6	20%
أحيانا	8	26.66%
نادرا	12	40%
إطلاقا	4	13.33%
المجموع	30	100%

المصدر: السؤال رقم (20) من الإستمارة.

نلاحظ من خلال الجدول ان ما نسبته 40% من الموظفين يرون ان المؤسسة نادرا ما تقوم بتنظيم نشاطات جماعية ترفيهية تشرك فيها العمال تليها ما نسبته 26.66% احيانا يعدون بذلك، في حين نجد ما نسبته 20% يشعرون بذلك دائما وفي الأخير نجد ما نسبته 13.33% لا يرون ذلك اطلاقا ويعود ذلك إلى كون المؤسسة نادرا ما تقوم بتنظيم نشاطات جماعية ترفيهية تشرك فيها العمال، أي أي النسبة الغالبة هي نادرة على الاطلاق تقوم المؤسسة بنشاط ترفيهية لمشاركة أفرادها مما يدل على عدم اهتمام المؤسسة بهذه المبادرة.

جدول رقم 20: يمثل مدى قيام المؤسسة بتنظيم حفل تكريم للعمال القدماء أو الأكفاء

الاحتمالات	التكرار	النسبة
دائما	12	40%
أحيانا	11	36.66%
نادرا	5	16.66%
إطلاقا	2	6.66%
المجموع	30	100%

المصدر: السؤال رقم (21) من الإستمارة.

يتبين لنا من خلال الجدول ان ما نسبته 40% من الموظفين المبحوثين يرون ان الماء المؤسسة تقوم بتنظيم حفل تكريم العمال القدماء أو الأكفاء، دائما ما نسبته 36.66% يشعرون بذلك أحيانا، في حين نجدها من نسبة 16.66% يحسون بذلك نادرا، وتنفي من سبته 6.66% ذلك، ويرجع ومناسبته الاجابه بـ دائما إلى ان مؤسسة اتصالات الجزائر بطارف تسعى جاهدة إلى الاعتراف بالمجهودات التي قدمتها العمال القدماء وتحفيز العمل الأكفاء.

و هذا يعني ان المؤسسة تسعى الى تجسيد أفكار خاصة بها تتمثل في تنظيم حفلات تكريم العمال القدماء.

جدول رقم 21: يمثل معنى شعار المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	22	%73.33
لا	8	%26.66
المجموع	30	%100

المصدر: السؤال رقم (22) من الإستمارة.

نلاحظ من خلال الجدول ان ما نسبته 73.33 % من الموظفين المبحوثين في المؤسسة يعرفون معنى شعار مؤسساتهم وذلك بنسبة 73.33%، في حين ما نسبته 26.66 % تنفي ذلك ويرجع ما نسبته الإجابة بنعم الى كون الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف على علم ودراية بما تحمله المؤسسة من شعار.

جدول رقم 22: توزيع العينة بحسب شعار المؤسسة بالنسبة للموظفين

الاحتمالات	التكرار	النسبة
الإختبار الأمثل	8	36.36%
دائماً الأقرب من الزبون	12	54.54%
ضمان استمرارية المؤسسة	2	09.09%
المجموع	22	100%

المصدر: السؤال رقم (23) من الإستمارة.

يتبين من خلال الجدول رقم 22 أن ما نسبته 54.54% من الموظفين يرون أن معنى شعار مؤسستهم هو دائماً الأقرب من الزبون في حين يرى ما نسبته 36.36% أن معنى الشعار هو الاختيار الأمثل ويرى ما نسبته 09.09% أن معنى الشعار بالنسبة إليهم هو ضمان استمرارية المؤسسة، وهذا ما يدل على أن أغلب موظفي المؤسسة المبحوثين يجمعون على أن ملئ شعار المؤسسة هو دائماً المؤسسة تكون الأقرب من الزبون وذلك من أجل تلبية رغباته وتوفير خدماته بأقل جهد وأقل تكلفة.

جدول رقم 23: يمثل مدى تحقيق شعار المؤسسة للأهداف المنشودة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	19	86.36%
لا	3	13.63%
المجموع	22	100%

المصدر: السؤال رقم (24) من الإستمارة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 23 أن الموظفين المبحوثين الذين يعرفون معنى شعار مؤسستهم يرون أن شعار المؤسسة يحقق أهدافها المنشودة وذلك بنسبة 86.36%، في حين أن ما نسبته 13.63% ينفون ذلك، وتدل ما نسبته الإجابة بنعم أن الموظفين في المؤسسة يدركون جيدا أن موظفون شعار المؤسسة يحاول من خلاله تحقيق أهداف المؤسسة أي هناك توافق بين شعار المؤسسة وأهدافها.

## نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية التي كان فيها جمع مجموعة البيانات الميدانية التي طبقت ، على مجموعة من المبحوثين ، التي كنا نهدف من خلالها إلى التعرف على واقع القيم التنظيمية و دورها في تنمية أساليب الإدارة الإستراتيجية ، حيث قمنا من خلال هذا إلى محاولة الإجابة على التساؤلات الفرعية للدراسة ، والتي كانت كما يلي:

1- تفسير النتائج في ضوء التساؤل الفرعي الأول: الذي يتمحور حول كيفية مساهمة اللوائح و القوانين في تنمية أساليب الإدارة الإستراتيجية ، بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف ، و للإجابة عليه قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة مجال الدراسة ، حيث كانت كالتالي :

- أن غالبية أفراد العينة كانوا إناث بنسبة 53,33% ، متوسط أعمارهم من 31 إلى 40 سنة بنسبة 63,33% ، و يشغلون مجموعة من المناصب التي كان اغلبها " إطارات " بالمؤسسة بنسبة 86,66% ، و الخبرة المهنية من 10 إلى 20 سنة بنسبة 60% ، يطلعون على القانون الداخلي للمؤسسة بنسبة 93,33% ، ويقرون بوضوح المواد فيه بنسبة 82,14% وهذا ما يؤكد حرص الإدارة على إعلام موظفيها بجل القوانين الخاصة بسير العمل داخل المؤسسة ، و هو ما يسهل على الموظفين الاعتياد عليه و العمل به.

- كما يتضح من خلال إجابات المبحوثين أن جل المسؤوليات واضحة بنسبة 90% وهو ما يؤكد وجود علاقات نظامية بين الموظفين و الإدارة ، كما أن المبحوثين يحترمون التسلسل الوظيفي داخل المؤسسة تبعاً لمناصب عملهم.

- من خلال إجابة المبحوثين يتضح أن عدالة الإجراءات و القواعد التنظيمية في المؤسسة متزاوجة بين المتوفرة و المنعدمة و الموجودة أحيانا بنسبة 53,33% ، و هو ما يفسر التذبذب في إجابات المبحوثين و سياسة المؤسسة التي تسعى في المقام الأول إلى إرضاء زبائنهم أولاً و لو على حساب عمالها ، خاصة الموظفين ذوي القصيرة الأمد.

- من خلال إجابات المبحوثين على السؤال رقم 08 من الاستمارة يتضح أن الإدارة تقوم بتحديد المسؤوليات بشكل دقيق بنسبة 93,33% ، حيث تسعى المؤسسة من خلال هذا إلى تحقيق الأهداف الكبرى لها ، وهي غالبا تحقيق رضا الزبائن و منه تحقيق الأرباح.

-تبين البيانات الميدانية ، أن هناك مجموعة من اللوائح و القوانين التي تزيد من الحرية في أداء المهام بنسبة 60% من خلال التعرف على الحقوق و الواجبات الخاصة بهم بالدرجة الأولى ما تسعى إليه المنظمة ، حتى تستفيد من جهود جميع موظفيها دون وجود أية مشاكل أو عوائق.

- كما دلت المعطيات الميدانية إلى وجود اتفاق بين اللوائح و القوانين مع متطلبات العمل الحديثة بنسبة 70% و هو ما يؤكد على حرص المؤسسة على عصرنة متطلبات العمل الحديثة و المتماشية مع تقنيات العمل في الدول المتطورة.

من خلال ما تقدم من نتائج عامة للسؤال الفرعي الأول : أمكنا القول الاستخدام الكثيف لمختلف اللوائح و القوانين التي كان هدفها تنمية أساليب الإدارة الإستراتيجية ، حيث كان هدف المؤسسة و غايتها الأولى هي تحقيق رضا و توافق بين الموظفين و الإدارة ، حيث تسعى من خلالها إلى تحقيق دافعية اكبر للموظفين.

2- نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الفرعي الأول : الذي يتمحور حول كيفية توظيف الاتصال التنظيمي في تنمية أساليب الإدارة الاستراتيجية ، و للإجابة عليه قمنا بتحديد مجموعة من الأسئلة و التي من خلال توصلنا إلى النتائج التالية:

- أشارت البيانات المتوفرة في السؤال رقم 12 إلى جل الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر يستخدمون الحاسوب و تقنيات الإعلام الآلي و هذا بحكم طبيعة المؤسسة المندرجة ضمن سلك الاتصالات و التكنولوجيا الحديثة هو ما يفرض على الموظفين ضرورة التمكن من تقنيات الحاسوب و الإعلام الآلي.

- دلت البيانات الميدانية أن المبحوثين يرون أن مضمون التعليمات التي يتلقاها الموظفون من طرف الرئيس حيث كانت إجاباتهم تتجلى في تنفيذ المهام بنسبة 53,33% و هو ما يدل على قائد العمل داخل المؤسسة يحرص على كيفية تنفيذ المهام من اجل الحفاظ على المؤسسة و زيادة مردوديتها.

- من خلال إجابات المبحوثين يتضح أن سماع الإدارة لشكاوي موظفيها عندما تنشئ خلافات بينهم يحدث في غالب الأحيان بنسبة 36,66% أي أن هناك رؤية إستراتيجية للمؤسسة من اجل الحد من الصراعات و الخلافات التي تنشئ بين الموظفين.

- تؤكد النتائج الإحصائية المستقاة من السؤال رقم 14 أن هناك مشاركة للموظفين في صنع القرارات الإدارية بنسبة 60% بين مختلف الموظفين و الإدارة وهذا ما يدل على وجود توجه ايجابي لدى قادة العمل.

- دلت نتائج الدراسة أن الثقة بالمعلومات المسلمة من طرف الرئيس بنسبة 90% يرجع إلى مشاركة القرارات بين مختلف موظفي الإدارة و مرؤوسيهها ، وهذا ما يؤكد على حرص المؤسسة على تفعيل كل السبل من اجل تحقيق نجاعة في العمل.

وعليه و من خلال النتائج تتضح أن هناك توظيف للاتصال التنظيمي في المؤسسة من اجل تنمية أساليب الإدارة الإستراتيجية من خلال مجموعة من الأساليب من خلال مشاركة القرارات بين مختلف الموظفين و الإدارة و هذا من اجل تحقيق فاعلية داخل المؤسسة.

3- مناقشة النتائج في ضوء التساؤل الفرعي الثالث الذي يتمحور حول : علاقة الأفكار و المعتقدات التنظيمية بتنمية أساليب الإدارة الإستراتيجية :

- أثبتت النتائج الإحصائية أن الإدارة أو المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار آراء العاملين فيها بنسبة 66.66% و هو ما يؤكد على حرص الإدارة على تفعيل جميع القدرات الإبداعية لدى مواردها البشرية المختلفة ، من اجل تحقيق فاعلية عمالية أجود و أحسن.

- من خلال إجابات المبحوثين يتبين أن المؤسسة نادرا ما تنظم نشاطات جماعية ترفيهية تشرك فيها العمال بنسبة 40% و هي نقطة سيئة في النظام الداخلي للمؤسسة و هو ما يدل على عدم اهتمام الإدارة بمثل هكذا نشاطات.

- أكدت نتائج الدراسة الميدانية أن الإدارة تقوم بإقامة حفلات لتكريم العمال بالمؤسسة بنسبة 40% ، وهو ما يؤكد اهتمام الإدارة بذوي الخبرة الطويلة في العمل ، و هذا من اجل تحفيز باقي العمال.

- من النتائج الميدانية يتبين أن غالبية المبحوثين على علم بمعنى شعار مؤسستهم بنسبة 73، 33% و هذا ما يفسر وعي الموظفين و معرفتهم بكل المعلومات الخاصة بمؤسستهم.

- من خلال إجابات المبحوثين يتضح أن غالبية المبحوثين بنسبة 54،54% يرون أن شعار مؤسستهم اقرب للزبون ، وذلك أن الهدف الاسم للمؤسسة هو جذب الزبائن من اجل تحقيق أعلى نسبة من الأرباح.

- أكدت نتائج الدراسة الميدانية أن غالبية المبحوثين يرون أن شعار المؤسسة يحقق الأهداف المنشودة بنسبة 86،36% و هو ما يفسر وجود توافق بين شعار المؤسسة و أهدافها الكبرى التي تسعى لها.

وعليه و من خلال النتائج السابقة يمكننا القول أن الإجابة على السؤال الفرعي الثالث تتجسد في أن هناك علاقة بين الأفكار و المعتقدات التنظيمية و كذا تنمية أساليب الإدارة الإستراتيجية.

### **النتائج العامة :**

وعليه و من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية التي تم فيها استجواب بالمبحوثين ، يمكننا الإجابة على التساؤل الرئيس الذي يتمحور حول دور القيم التنظيمية في تنمية أساليب الإدارة الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة الجزائرية ، حيث أن نجاح المؤسسة يؤخذ من خلال القيم التي توجد بين موظفيها و كذا طريقة التعامل بين القادة و الموظفين و هذا ما توصلت إليه الدراسات السابقة التي تناولت جانب القيم وعلاقتها بالإدارة الإستراتيجية ، حيث أجمعت الدراسات أن القيم التنظيمية هي أساس العلاقات القائمة بين أفراد المنظمة.



### خاتمة:

يمكن وصف عصرنا الحالي بعصر الاهتمام بالجانب الثقافي للتنظيمات خاصة القيم ، لذا يعتبر الكثيرون أن فهم و معرفة القيم التنظيمية هو أمر حيوي و هام من اجل إدارة الموارد البشرية بنجاح ، كما أن أهم أنظمة القيم توجد لدى الجماعة الإدارية و خاصة الإدارة العليا ، لذلك فان معرفة دور القيم داخل التنظيمات له أهمية كبيرة في فهم السلوك التنظيمي و توجيهه.

عالجت الدراسة موضوع في غاية الأهمية و هو القيم التنظيمية و دورها في تنمية أساليب الإدارة الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الطارف.

و لقد كانت محاولتنا العلمية تهدف إلى التعريف بمفهوم القيم التنظيمية باعتبارها من أهم مواضيع علم الاجتماع تنظيم و عمل، وتهدف إلى التعرف على :

مدى تطبيق و ممارسة القيم التنظيمية مؤسسة اتصالات الجزائر بالجزائر بالطارف ، و توضيح كيف أن اللوائح و القوانين لها دور في تحديد معالم إستراتيجية مؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف ، بالإضافة إلى تبيان علاقة وجود الأفكار و المعتقدات و تأثيرها على أساليب الإدارة الإستراتيجية .

و لقد جاءت نتائج هذه الدراسة لتؤكد على أن للقيم التنظيمية دور في تنمية أساليب الإدارة الإستراتيجية من خلال:- العمل باللوائح والقوانين التي تتماشى ومتطلبات العمل الحديثة.

-الاعتماد على الاتصال التنظيمي في تنمية أساليب الإدارة الإستراتيجية.

- ضرورة احترام أفكار ومعتقدات الموارد البشرية.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد – الطارف -

كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية

قسم علم الإجتماع

## إستمارة بحث حول :

### القيم التنظيمية و دورها في تنمية أساليب الإدارة الإستراتيجية

دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر لولاية الطارف  
في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر 2  
تخصص عمل و تنظيم

الشراف الأستاذة

د/هامل مهدية

من إعداد الطالب

- عيادي حسين

ملاحظة: هذه المعلومات المتداولة في الدراسة سرية و لا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي .

العام الجامعي : 2019/2018

أولا/محور خاص بالبيانات الشخصية

- 1-الجنس ذكر  أنثى
- 2-السن من 20 - 30  من 31 - 40
- من 41 - 50  من 51 - 60
- 3-الخبرة المهنية: أقل من 10سنوات
- من 10 - 20 سنة
- 21 سنة فأكثر
- 4- الوظيفة التي تشغلها: إطار
- عون تحكم
- عون تنفيذ
- عامل

ثانيا/ محور خاص بالقوانين و القوانين

- 5- هل إطلعت على القانون الداخلي الخاص بمؤسستك ؟
- نعم  لا
- في حالة الإجابة بنعم هل ترى بأن المواد التي به واضحة ؟
- نعم  لا
- 6- هل مسؤوليتك واضحة و محددة قانونا ؟
- نعم  لا
- 7-هل ترى أن الإجراءات و القواعد التنظيمية عادلة بمؤسستك ؟
- دائما  أحيانا  غالبا  نادرا  أبدا
- 8-هل تحديد المسؤوليات بشكل دقيق يساعد على تحقيق أهداف مؤسستك ؟
- نعم  لا

9- هل ترى أن وجود مثل هذه اللوائح و القوانين يزيد من حريتك في أدائك لمهامك ؟

نعم  لا

- في حالة الإجابة بنعم كيف يتم ذلك .....

10- هل يوجد إتفاق بين اللوائح و القوانين مع متطلبات العمل الحديثة ؟

نعم  لا

11- هل تساهم اللوائح و القوانين في تفعيل قرارات مفيدة للمؤسستك ؟

نعم  لا

ثالثا/ محور خاص بالإتصال التنظيمي

12- هل يجري إستخدام الحاسوب في ممارسة و تنفيذ الأنشطة الإدارية ؟

نعم  لا

13- ماهي العوامل التي تؤثر على القرارات التي تتلقاها من طرف رئيسك ؟

المستوى التعليمي  صعوبة الإتصال  الكفاءة المهنية

- أخرى تذكر .....

14- ماهو مضمون التعليمات التي تتلقاها من طرف رئيسك ؟

كيفية تنفيذ المهام  مشكلات خارجة عن نطاق العمل  أساليب العمل

- أخرى تذكر .....

15- هل تمنح الإدارة فرص عادلة لموظفيها بالإستماع إلى شكاويهم عندما تنشأ خلافات بينهم؟

دائما  أحيانا  نادرا  أبدا

16- هل تساهم مشاركة الموظفين في صنع القرارات الإدارية ؟

نعم  لا

- في حالة الإجابة بنعم فإن ذلك يكون من خلال المشاركة

المدير و العمال  رؤساء المصالح  الكل معا

17- هل تثق بالمعلومات المسلمة إليك من طرف رئيسك ؟

نعم  لا

- في حالة الإجابة بنعم فإن السبب في ذلك يعود إلى :

الثقة بالرئيس  الخبرة المهنية  الكفاءة المهنية

رابعاً/ محور خاص بالأفكار و المعتقدات :

18- هل تبذل مؤسستك جهود كبيرة لتطوير مهارات العاملين فيها ؟

دائماً  أحيانا  نادرا  إطلاقا

19- عند إتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة يأخذ يؤخذ بعين الإعتبار آراء العاملين فيها ؟

نعم  لا

20- هل تقوم مؤسستك بتنظيم نشاطات جماعية ترفيهية تشرك فيها العمال ؟

دائماً  أحيانا  نادرا  إطلاقا

21- هل سبق و أن قامت المؤسسة بتنظيم حفل تكريم للعمال القدماء أو الأكفاء ؟

دائماً  أحيانا  نادرا  إطلاقا

22- هل تعرف معنى شعار مؤسستك ؟

نعم  لا

23- حسب رأيك ماذا يحمل الشعار من معنى بالنسبة إليك ؟

.....  
.....

24- هل ترى بأن مضمون شعار المؤسسة يساعد على تحقيق أهدافها المنشودة ؟

نعم  لا

شكرا على تعاونكم معنا

## نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية التي كان فيها جمع مجموعة البيانات الميدانية التي طبقت ، على مجموعة من المبحوثين ، التي كنا نهدف من خلالها إلى التعرف على واقع القيم التنظيمية و دورها في تنمية أساليب الإدارة الإستراتيجية ، حيث قمنا من خلال هذا إلى محاولة الإجابة على التساؤلات الفرعية للدراسة ، والتي كانت كما يلي:

1- تفسير النتائج في ضوء التساؤل الفرعي الأول: الذي يتمحور حول كيفية مساهمة اللوائح و القوانين في تنمية أساليب الإدارة الإستراتيجية ، بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطرف ، و للإجابة عليه قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة مجال الدراسة ، حيث كانت كالتالي :

- أن غالبية أفراد العينة كانوا إناث بنسبة 53,33% ، متوسط أعمارهم من 31 إلى 40 سنة بنسبة 63,33% ، و يشغلون مجموعة من المناصب التي كان أغلبها " إطارات " بالمؤسسة بنسبة 86,66% ، و الخبرة المهنية من 10 إلى 20 سنة بنسبة 60% ، يطلعون على القانون الداخلي للمؤسسة بنسبة 93,33% ، ويقرون بوضوح المواد فيه بنسبة 82,14% وهذا ما يؤكد حرص الإدارة على إعلام موظفيها بكل القوانين الخاصة بسير العمل داخل المؤسسة ، و هو ما يسهل على الموظفين الاعتياد عليه و العمل به.

- كما يتضح من خلال إجابات المبحوثين أن جل المسؤوليات واضحة بنسبة 90% وهو ما يؤكد وجود علاقات نظامية بين الموظفين و الإدارة ، كما أن المبحوثين يحترمون التسلسل الوظيفي داخل المؤسسة تبعا لمناصب عملهم.

- من خلال إجابة المبحوثين يتضح أن عدالة الإجراءات و القواعد التنظيمية في المؤسسة متزاوجة بين المتوفرة و المنعدمة و الموجودة أحيانا بنسبة 53,33% ، و هو ما يفسر التذبذب في إجابات المبحوثين و سياسة المؤسسة التي تسعى في المقام الأول إلى إرضاء زبائنهم أولا و لو على حساب عمالها ، خاصة الموظفين ذوي القصيرة الأمد.

- من خلال إجابات المبحوثين على السؤال رقم 08 من الاستمارة يتضح أن الإدارة تقوم بتحديد المسؤوليات بشكل دقيق بنسبة 93,33% ، حيث تسعى المؤسسة من خلال هذا إلى تحقيق الأهداف الكبرى لها ، وهي غالبا تحقيق رضا الزبائن و منه تحقيق الأرباح.

- تبين البيانات الميدانية ، أن هناك مجموعة من اللوائح و القوانين التي تزيد من الحرية في أداء المهام بنسبة 60% من خلال التعرف على الحقوق و الواجبات الخاصة بهم بالدرجة الأولى ما تسعى إليه المنظمة ، حتى تستفيد من جهود جميع موظفيها دون وجود أية مشاكل أو عوائق.

- كما دلت المعطيات الميدانية إلى وجود اتفاق بين اللوائح و القوانين مع متطلبات العمل الحديثة بنسبة 70% و هو ما يؤكد على حرص المؤسسة على عصرنة متطلبات العمل الحديثة و المتماشية مع تقنيات العمل في الدول المتطورة.

من خلال ما تقدم من نتائج عامة للسؤال الفرعي الأول : أمكننا القول الاستخدام الكثيف لمختلف اللوائح و القوانين التي كان هدفها تنمية أساليب الإدارة الإستراتيجية ، حيث كان هدف المؤسسة و غايتها الأولى هي تحقيق رضا و توافق بين الموظفين و الإدارة ، حيث تسعى من خلالها إلى تحقيق دافعية أكبر للموظفين.

2- نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الفرعي الأول : الذي يتمحور حول كيفية توظيف الاتصال التنظيمي في تنمية أساليب الإدارة الاستراتيجية ، و للإجابة عليه قمنا بتحديد مجموعة من الأسئلة و التي من خلال توصلنا إلى النتائج التالية:

- أشارت البيانات المتوفرة في السؤال رقم 12 إلى جل الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر يستخدمون الحاسوب و تقنيات الإعلام الآلي و هذا بحكم طبيعة المؤسسة المندرجة ضمن سلك الاتصالات و التكنولوجيا الحديثة هو ما يفرض على الموظفين ضرورة التمكن من تقنيات الحاسوب و الإعلام الآلي.

- دلت البيانات الميدانية أن المبحوثين يرون أن مضمون التعليمات التي يتلقاها الموظفين من طرف الرئيس حيث كانت إجاباتهم تتجلى في تنفيذ المهام بنسبة 53,33% و هو ما يدل على قائد العمل داخل المؤسسة يحرص على كيفية تنفيذ المهام من اجل الحفاظ على المؤسسة و زيادة مردوديتها.

- من خلال إجابات المبحوثين يتضح أن سماع الإدارة لشكاوي موظفيها عندما تنشئ خلافات بينهم يحدث في غالب الأحيان بنسبة 36,66% أي أن هناك رؤية إستراتيجية للمؤسسة من اجل الحد من الصراعات و الخلافات التي تنشئ بين الموظفين.

- تؤكد النتائج الإحصائية المستقاة من السؤال رقم 14 أن هناك مشاركة للموظفين في صنع القرارات الإدارية بنسبة 60% بين مختلف الموظفين و الإدارة وهذا ما يدل على وجود توجه ايجابي لدى قادة العمل.

- دلت نتائج الدراسة أن الثقة بالمعلومات المسلمة من طرف الرئيس بنسبة 90% يرجع إلى مشاركة القرارات بين مختلف موظفي الإدارة و مرؤوسيهيها ، وهذا ما يؤكد على حرص المؤسسة على تفعيل كل السبل من اجل تحقيق نجاعة في العمل.

وعليه و من خلال النتائج تتضح أن هناك توظيف للاتصال التنظيمي في المؤسسة من اجل تنمية أساليب الإدارة الإستراتيجية من خلال مجموعة من الأساليب من خلال مشاركة القرارات بين مختلف الموظفين و الإدارة و هذا من اجل تحقيق فاعلية داخل المؤسسة.

3- مناقشة النتائج في ضوء التساؤل الفرعي الثالث الذي يتمحور حول : علاقة الأفكار و المعتقدات التنظيمية بتنمية أساليب الإدارة الإستراتيجية :

- أثبتت النتائج الإحصائية أن الإدارة أو المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار آراء العاملين فيها بنسبة 66.66% و هو ما يؤكد على حرص الإدارة على تفعيل جميع القدرات الإبداعية لدى مواردها البشرية المختلفة ، من اجل تحقيق فاعلية عمالياتية أجود و أحسن.

- من خلال إجابات المبحوثين يتبين أن المؤسسة نادرا ما تنظم نشاطات جماعية ترفيهية تشرك فيها العمال بنسبة 40% و هي نقطة سيئة في النظام الداخلي للمؤسسة و هو ما يدل على عدم اهتمام الإدارة بمثل هكذا نشاطات.

- أكدت نتائج الدراسة الميدانية أن الإدارة تقوم بإقامة حفلات لتكريم العمال بالمؤسسة بنسبة 40% ، وهو ما يؤكد اهتمام الإدارة بذوي الخبرة الطويلة في العمل ، و هذا من اجل تحفيز باقي العمال.

- من النتائج الميدانية يتبين أن غالبية المبحوثين على علم بمعنى شعار مؤسستهم بنسبة 73،33% و هذا ما يفسر وعي الموظفين و معرفتهم بجل المعلومات الخاصة بمؤسستهم.

- من خلال إجابات المبحوثين يتضح أن غالبية المبحوثين بنسبة 54،54% يرون أن شعار مؤسستهم اقرب للزبون ، وذلك أن الهدف الاسم للمؤسسة هو جذب الزبائن من اجل تحقيق أعلى نسبة من الأرباح.

- أكدت نتائج الدراسة الميدانية أن غالبية المبحوثين يرون أن شعار المؤسسة يحقق الأهداف المنشودة بنسبة 86،36% و هو ما يفسر وجود توافق بين شعار المؤسسة و أهدافها الكبرى التي تسعى لها.

وعليه و من خلال النتائج السابقة يمكننا القول أن الإجابة على السؤال الفرعي الثالث تتجسد في أن هناك علاقة بين الأفكار و المعتقدات التنظيمية و كذا تنمية أساليب الإدارة الإستراتيجية.

النتائج العامة :

وعليه و من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية التي تم فيها استجواب بالمبحوثين ، يمكننا الإجابة على التساؤل الرئيس الذي يتمحور حول دور القيم التنظيمية في تنمية أساليب الإدارة الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة الجزائرية ، حيث أن نجاح المؤسسة يؤخذ من خلال القيم التي توجد بين موظفيها و كذا طريقة التعامل بين القادة و الموظفين و هذا ما توصلت إليه الدراسات السابقة التي تناولت جانب القيم وعلاقتها بالإدارة الإستراتيجية ، حيث أجمعت الدراسات أن القيم التنظيمية هي أساس العلاقات القائمة بين أفراد المنظمة.

قائمة المصادر و المراجع:

القواميس و المعاجم:

- 1- ابن منظور، لسان العرب، الجزء 6 ، دار الفكر للطباعة والنشر، بيروت لبنان، ط1 ، 2008.
- 2- ابن منظور ، لسان العرب ، المجلد التاسع ، دار الكتب العلمية ، بيروت ، لبنان ، 2002.
- 3- بن مهدي وآخرون ، القاموس الجديد للطلاب ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، ط7 ، 1991.

- 4- مصلح الصالح ، الشامل قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية ، انجليزي عربي ، دار الكتب للنشر والتوزيع ، الرياض ، السعودية، ط1، 1997 غير منشور.

الكتب:

- 1-إحسان محمد الحسن ، مناهج البحث الإجتماعي ، دار وائل للنشر ، عمان ،دط، 2005 .
- 2-احمد محمد ، القيم العلمية و الالتزام الوظيفي لدى المدرسين والمعلمين في المدارس ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن، 1977.
- 3- زاهد محمد ديري ، الإدارة الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي ، دار الابتكار للنشر للتوزيع ، ط 1 ، 2000 .
- 4-أشرف صابر كامل،أسس البحث العلمي،الدارالجامعية،الإسكندرية، ط2، 2016.
- 5- بلقاسم سلاطنية وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي ، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر ، ط1، 2013.
- 6-جمال محمد أبو شنب ،قواعد البحث العلمي و الإجتماعي المناهج والطرق والأدوات ،دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، ط1، 2001.

- 7- خالد أحمد فرحات المشهداني ورائد عبد الخالق عبدالله العبيدي، مناهج البحث العلمي، دار الأيام للنشر والتوزيع ،طبعة عربية، عمان ،الأردن، دط، 2016 .
- 8-خضر كاظم حمود ،السلوك التنظيمي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الاردن، دط، 2005.
- 9-جعفر أبو قاسم ،السلوك التنظيمي والأداء ، الاداره العامة للبحوث ، المملكة العربية السعودية، 1991 .
- 10-خضر كاظم حمود الفريحات وآخرون ، السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصره ، إسرائ للنشر والتوزيع ، الأردن، دط ، 2009 .
- 11-خليل محمد حسن الشماخ، نظريه المنظمة ، دار المسيرة ، عمان ،الأردن 2005 .
- 12- سعاد جبر سعيد، القيم العالمية وأثرها في السلوك الإنساني، علم الكتاب الحديث، الأردن، ط1، 2001.
- 13-صفاء مسلماني ، علم الاجتماع التربوي ، نظره معاصره ، دار المعرفة الجامعية ، مصر، الرحمن عوض أبو الهيجان ،القيم الجمالية والتربيه ، دار يافا العلمية ، الأردن 1998.
- 14- شوقي ناجي جواد ، المرج المتكامل في إدارة الإستراتيجية ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، ط 1 ، 2010.
- 15-محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي ، دار النشر والتوزيع ، د ط ،الأردن 2000 .
- 16-محمد فتحي عكاشة ، محمد شفيق زكي ، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندريه ، مصر، ط1، 1998.
- 17-صالح عبد الرضا رشيد ، احسان داهش جلاب ، الإدارة الإستراتيجية ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، د ط ، 2008 .

## قائمة المصادر و المراجع

- 18- عبد الله عبد الغني ، اقدم طلق بن عوض الله الصواط ، السلوك التنظيمي المفاهيم النظرية, دار حافظ للنشر والتوزيع , المملكة العربية السعودية
- 19- ديف فرانسيس مايك وردوك ، القيم التنظيمية ,ترجمه عبد الرحمن احمد حسن مراجعة احمد وحيد الهندي وعامر عبد الله الصغير ، معهد الادارة العامة السعودية،دط،1995.
- 20- فاضل حمد القيسي ، علي حسون الطائي ، الإدارة الإستراتيجية ، نظريات - مداخل - أمثلة وقضايا معاصرة ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 1، 2014 .
- 21- فوزي عدلان ، الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الحديثة ، دار النهضة للنشر ، دمشق ، سوريا ، دط ، 2006 .
- 22- توماس و هلين ، دفيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية ، ترجمة عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامه ،الرياض، د ط ، 1990 .
- 23- ماجد زكي الجلاذ، تعلم القيم وتعليمها ،دار المسيرة، الأردن، ط1،2005.
- ماهر محمود عمر، سيكولوجية العلاقات الاجتماعية ، دار المعرفة الجامعية،الاسكندريه ، مصر،ط1992،2.
- 24- محمد سمير احمد ، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، ط 1 ، 2009 .
- 25- محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في اداره المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن، 2015 .

26- موسى سلامة اللوزي ،التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ،داروائل للنشر والتوزيع ،عمان ،1999.

### المذكرات و الرسائل الجامعية:

1- صالح عثمان حسين، بأثر الإدارة الإستراتيجية على أداء شركة السكر السودانية ، (رسالة دوكتوراة منشورة) ، جامعة أم درمان الإسلامية ، كلية الدراسات العليا ، العلوم الإدارية ، 2004.

2- عثمان بن قدور، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمركب المجازف والرافعات قسنطينة الجزائر،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي ،جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2008 .

3- عادل غزالي، اثر القيم الاجتماعية على التنظيم الصناعي الجزائري، ميدانية بمؤسسة صنع أجهزة القياس و المراقبة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية، العلمة، سطيف، 2006 .

4- مصطفى أبو قناية، مفاهيم الإدارة الإستراتيجية لدى القيادات الإدارية وأثرها في تطوير أداء المنشآت، دراسة ميدانية في بعض المنشآت الخاصة و العامة ( رسالة دوكتوراة منشورة) ، جامعة الخرطوم ، كلية الدراسات العليا، مدرسة العلوم الإدارية ، مارس 2002 .

### المراجع باللغات الأجنبية:

1-Dictionnaire de sociologie. Reymen bondon .phippe .impression relissee par bussier.france .2005.