

جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علم الاجتماع والديموغرافيا



مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاجتماعية

الشعبة: علم الاجتماع

التخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إعداد الطالبة: أنفال أحمد مسعود

بعنوان:

تمثلات التحليل الاستراتيجي لدى الفاعلين

- دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة -

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

2023/06/18

أمام لجنة المناقشة المكونة من الأساتذة:

| الصفة | الجامعة | الدرجة العلمية | الإسم واللقب |
|--------------|-------------|----------------------|-----------------|
| رئيسا | جامعة ورقلة | أستاذ التعليم العالي | حمداوي عمر |
| مشرفا ومقررا | جامعة ورقلة | أستاذ مساعد ب | عبان عبد القادر |
| مناقشا | جامعة ورقلة | أستاذ محاضر أ | بوساحة نجاة |

الموسم الجامعي: 2023/2022



الإهداء

الحمد لله و الصلاة على سيد الخلق محمد رسول الله صلى الله عليه و سلم ,اما بعد

الحمد لله الذي وفقنا في خطواتنا و حياتنا الدراسية و مذكرتنا هذه التي كانت ثمرة مجهودات سنوات من التعب و السهر و الدراسة، و بفضلته تعالى اتممت اليوم ما تيسر لي من عمل و نجاح.

فاللوم قد حان لإرجاع تعب و المجهودات التي قدمت لي من طرف اهلي، الذين وهبوني الحياة و الأمل و النشأة على الاطلاع و المعرفة و تعليمي الإرتقاء و الصبر في سلم الحياة، و إلى من وهبني الله عز و جل من نعمة وجودهم في حياتي و من كانوا عوناً في رحلة حياتي و بحثي إلى والدي و والدي و اخوتي و اخواني، و إلى كل من كانتني في رحلتي في شق طريقي نحو مستقبل و حياة افضل بإذن الله.

و اخيراً فأنا اهدي تعبي و جهدي إلى عائلتي و كل من كان ذو فضل عليّ في حياتي الدراسية، و في الأخير أسأل الله أن يجازي الجميع خير الجزاء في الدنيا و الآخرة.



الطالبة: أنفال أحمد مسعود

الشكر و العرفان

الحمد لله الذي به في البداية و النهاية و الذي به تتم الصالحات

اشكر الله على نعمة العلم التي أثار بها طريقتنا و مستقبلنا و بعث فيها روح التعلم و المثابرة و القدرة على طلب العلم , كما اتقدم بجزيل الشكر إلى الوالدين اللذان سهرا لتوفير كل ما احتجنا إليه من مأكّل و مشرب و ملابس و الشكر الكثير إلى أستاذي الدكتور عبان عبد القادر الذي اشرف علي طيلة هذه الدراسة.

و اشكره على مجهوداته و سعة صدره و على إرشاده الحسن و النصيح و التوجيه لإنجاز هذه الرسالة , كما اتقدم بخالص الشكر لكل من قدم لي يد العون و المساعدة و خاصة في مؤسسة اتصالات الجزائر التي كانت في اعلى مستويات الدعم النفسي و المادي و المساعدات في الدراسة.

كما اشكر جميع الأساتذة في كلية علم الاجتماع و الديموغرافيا و بالأخص رئيس القسم الدكتور عزيز قودة الذي كان له دور كبير في مساعدتي على صقل الموضوع و تحديد جوانبه و الدكاترة الآخرين كالدكتورة ايناس بوسحلة و الدكتور حمداوي عمر.

كما لايفوتني شكر اصدقاء الدراسة و كل الطلاب من السنة الأولى إلى غاية التخرج في هذه السنة و شكر إلى كل من مد يد العون لي و من قام بتشجيعي و إلى إخوتي و أشقائي الذين كانوا مصدر قوة لي في أونتي الأخيرة.

و الشكر الكثير لقسم علم الاجتماع و الديموغرافيا في جامعة قاصدي مرباح ورقلة.



فهرس المحتويات:

| الصفحة | العنوان |
|--------|--|
| I | إهداء |
| II | شكر وتقدير |
| III | فهرس المحتويات |
| IV | قائمة الجداول |
| V | قائمة الاشكال البيانية |
| VI | قائمة الملاحق |
| VII | ملخص الدراسة |
| أ | مقدمة |
| | الفصل الاول: مدخل عام للدراسة |
| 02 | تمهيد الفصل |
| 03 | اولا: بناء الاشكالية |
| 03 | ثانيا: التساؤلات |
| 04 | ثالثا: الفرضيات |
| 05 | رابعا: اهمية الدراسة |
| 05 | خامسا: أهداف الدراسة |
| 09 | سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة |
| 10 | سابعا: الدراسات السابقة |
| 10 | ثامنا: المقاربة النظرية للدراسة |
| 11 | خلاصة الفصل |
| 12 | الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة |
| 13 | تمهيد الفصل |
| 15 | اولا: الدراسة الإستطلاعية |
| 16 | ثانيا: مجالات الدراسة |
| 16 | ثالثا: منهج الدراسة |
| 17 | رابعا: ادوات جمع البيانات |
| 18 | خامسا: معالجة أداة الدراسة (الصدق والثبات) |
| 19 | سادسا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة |

| | |
|----|--|
| 20 | خلاصة الفصل |
| 25 | الفصل الثالث : عرض البيانات ونتائج الدراسة |
| 26 | تمهيد الفصل |
| 31 | اولا : عرض و تحليل البيانات |
| 34 | ثانيا : اختبار فرضيات الدراسة |
| 34 | ثالثا : نتائج الدراسة و مناقشتها |
| 34 | خلاصة الفصل |
| 34 | الخاتمة |
| | قائمة المراجع |
| 64 | الملاحق |

فهرس الجداول:

| رقم الجدول | عنوان الجدول | صفحة الجدول |
|------------|--|-------------|
| (01) | توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية | 16 |
| (02) | نتيجة صدق الاتساق الداخلي للبعد الاول | 20 |
| (03) | نتيجة صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني | 21 |
| (04) | نتيجة صدق الاتساق الداخلي للبعد الثالث | 21 |
| (05) | نتيجة صدق الإتساق الداخلي للبعد الرابع | 22 |
| (06) | نتيجة ألفا كرونباخ للإستبيان | 22 |
| (07) | قيمة معامل الارتباط بين نصفي الإستبيان | 23 |
| (08) | توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس | 26 |
| (09) | توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن | 27 |
| (10) | توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الحالة الإجتماعية | 28 |
| (11) | توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي | 29 |
| (12) | توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية | 30 |
| (13) | توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الرتبة المهنية | 31 |
| (14) | يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد متغير التحليل الإستراتيجي | 37 |
| (15) | إختبار الفرضية الفرعية الأولى | 38 |
| (16) | يبين كيفية إختبار الفرضية الفرعية الثانية | 38 |
| (17) | يبين كيفية إختبار الفرضية الفرعية الثالثة | 39 |
| (18) | يبين كيفية إختبار الفرضية الفرعية الرابعة | 39 |
| (19) | يبين كيفية إختبار الفرضية العامة | 40 |
| (20) | يبين مستويات ودرجات التصنيف | 40 |

فهرس الأشكال:

| صفحة الشكل | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|------------|--|-----------|
| 26 | توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس | (01) |
| 27 | توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن | (02) |
| 28 | توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الحالة الإجتماعية | (03) |
| 29 | توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي | (04) |
| 31 | توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية | (05) |
| 32 | توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الرتبة المهنية | (06) |

فهرس الملاحق:

| صفحة الملحق | عنوان الملحق | رقم الملحق |
|-------------|-------------------------|------------|
| 49/48/47 | الإستبيان | 01 |
| 50 | الهيكل التنظيمي للمؤسسة | 02 |
| 51 | قائمة المحكمين | 03 |
| 53/52 | مخرجات برنامج SPSS | 04 |

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف رؤية مدى توفر وامكانية الفاعلين في مؤسسة اتصالات الجزائر من قيام بتحليل الاستراتيجي، بأبعاده و مؤشرات المختلفة (البنية التنظيمية ، البيئة الخارجية ، مرونة المؤسساتية ، جماعة العمل) و لرؤية امكانية من تحسين العمل و على ماذا يقوم تحليلهم .

و لتحقيق اهداف الدراسة اعتمدنا على الاستبيان كأداة بحث اساسية لجمع البيانات اللازمة حيث تم توزيع 60 استبيان عمال اتصالات الجزائر وحدة ورقلة و قد تم استرجاع 58 استبانة و كانت كلها صالحة للتحليل ، و لتحليل البيانات و اختبار الفروض تم الاعتماد على برنامج spss v27 باستخدام مجموعة الاساليب الاحصائية، وقد توصلنا الى مجموعة نتائج اهمها: ان التحليل الاستراتيجي اداة او مهمة ادارية مهم يجب القيام به لتحسين مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة .

الكلمات المفتاحية :

التحليل الاستراتيجي / التمثلات / الفاعلين / المؤسسة الاقتصادية / الاستراتيجية

Abstract :

The objective of this study is to determine the availability and capability of those working within the Algerian Telecommunications institution to conduct strategic analysis, taking into account various dimensions and indicators such as organizational structure, external environment, institutional flexibility, and work group. The aim is to identify opportunities for improving work processes and determine the basis for their analysis.

To collect data, a questionnaire was used as the primary research tool, and 60 questionnaires were distributed to workers at the Algerian Telecommunications unit in Ouargla. 58 valid questionnaires were retrieved and analyzed using SPSS v27 software and a range of statistical methods. The study found that conducting strategic analysis is an essential administrative tool or task that must be carried out to improve the performance of the Algerian Telecommunications unit in Ouargla.

Keywords:

Strategic analysis/actors/ Strategic /economic enterprise /representations.

يواجه العالم بعض التغيرات المفاجأة التي تؤثر على الوحدات الاجتماعية خاصة المؤسسات و التي تعتبر بدورها هي المحرك الاساسي لتطوير المجتمع ،حيث تحاول التأقلم مع التغيرات التي تفرض نفسها عليها بإعتبار ان للمؤسسة مجال تنظيمي يتركز حول دراسة علاقات و بيئة الداخلية و الخارجية ولهذا اتخذت الاستراتيجية مكانة قوية و خاصة في المؤسسة و ذلك لتطويرها و التقدم بها وللوصول لإستراتيجية جيدة يجب القيام بتحليل استراتيجي خاص لبعض العناصر تحدد بدورها مراكز و المكانات داخل المؤسسة فعلى هذا الاساس تمثلت اهتمامات سوسيولوجيا بدراسة الاستراتيجية و تحليل الاستراتيجي وخاصة هذه الاخيرة، واعتمادا على ما سبق و لأبراز اهمية التحليل الاستراتيجي و قدرات الفاعلين و تمثلاتهم و لأجل تسليط الضوء على هذا الموضوع قمنا ببناء خطة لهذه الدراسة متبعين خطوات منهج البحث العلمي الوصفي فقسمت البحث الى:

الفصل الاول مدخل عام للدراسة :

حاولنا من خلاله التعريف بالظاهرة و ايضاح اشكالية الدراسة فتطرقنا الى تمهيد ثم اشكالية الدراسة و بعدها الى تساؤلات ثم الفرضيات التي بنت لنا و اوضحت اتجاه الدراسة ثم اهمية و اهداف الدراسة و تحديد مصطلحات الدراسة و كذا بعض الدراسات السابقة و اخيرا المقاربة النظرية خلاصة الفصل.

الفصل الثاني اجراءات المنهجية للدراسة:

و حاولنا من خلال هذا الفصل استعراض جانب المنهجي للدراسة وذلك بإتباع الخطة التالية بدء تمهيد للفصل من الدراسة الاستطلاعية و تطرق بعدها الى ابعاد الدراسة و منهج المستعمل المنهج الوصفي ثم ادوات جمع البيانات و بعدها معالجة الصدق و الثبات ثم الأساليب الإحصائية المستعملة و ختاماً الى خلاصة الفصل .

الفصل الثالث عرض و تحليل البيانات:

تطرقنا الى هذا الفصل محاولين توضيح و مناقشة النتائج و تعميمها و تحقق من الفرضيات و للقيام بها تطرقنا الى خطة التالية تبدء من تمهيد الى عرض و تحليل البيانات و بعدها اختبار الفروض الدراسة و من ثم التطرق الى نتائج الدراسة و مناقشتها ثم خلاصة الفصل .

و في الختام اضاف الباحث خاتمة للبحث التي تضمنت النتائج المتوصل اليها في الدراسة .

الفصل الأول:

مدخل عام للدراسة

تمهيد الفصل:

يأتي في هذا الفصل الأول المتعلق بالتمهيد للدراسة ، و يتضمن تحديد اشكالية التي تكون اول بدايات الدراسة و خطوة مهمة منها و خاصة في البحث العلمي لأنها تحدد مسار هذه الدراسة و المشكلة المراد معالجتها ، كما يتم الاشارة الى اسباب الدراسة التي تركتنا نختار هذا الموضوع ، و نظر الى اهمية دراسة و هدف منها للاستفادة منها و التطرق الى مفاهيم الأساسية للدراسة مع اخذ الجانِب النظري اي النظرية التي سنستعين بها في هذه الدراسة و محاولة بلورة هذه الدراسة في اطار سيبيولوجيا .

اولا/-بناء الاشكالية :

لقد مرت المؤسسة بعدة تغيرات جذرية و تحديات سريعة تسابق الزمن, والتي فرضت نفسها على المؤسسة كالعولمة و السباق ونحو العولمة, مما ادى الى انفجار التكنولوجيا و المعرفي الشديد جاعلا المنافسة في اعلى مستوياتها, مما ادى بالمؤسسة الى ان تسعى جاهدا الى تحقيق المكانة الاقتصادية و الاجتماعية, لكي تضمن مستقبلها و بقائها و استمراريتها في النمو و النشاط, او حتى في توسع او التفرع, حيث تجد نفسها دائما في بيئة مستقرة نسبيا, مما جعل المؤسسة تصارع الزمن و مجتمع و محيطها من اجل بقائها, حيث بدأت المؤسسة من انتاج اسري بسيط يعتمد على حرف يدوية و زراعة, الى مؤسسة صناعية متطورة و معقدة تعتمد على تكنولوجيا .

فافي ظل هذه الظروف و التغيرات المتزايدة و المستمرة ادت بالمؤسسة الى ان تبحث في طرق و العمليات التي يمكن القيام بها من اجل الرقي و تحقيق التوازن بين المؤسسة والمجتمع و حاجيات افراده, حيث اخذت المؤسسة كل الطرق و عمليات اللازمة من اجل دفع عجلة المؤسسة نحو الامام و نهوض بها, ومن بينها التحليل الاستراتيجي والذي تناولته عدة علوم من عدة جوانب او عدة ابعاد من بينهم العلوم الاقتصادية , حيث ترى ان التحليل الاستراتيجي هو عبارة عن عملية اتخاذ قرارات ووضع اهداف و استراتيجيات و برامج زمنية مستقبلية و تنفيذها و متابعتها , الا انه لا يمكن ان يكون كل هذا البعد عن علم الاجتماع, حيث ظهرت بوادره مع المدرسة الكلاسيكية عند فريدريك تايلور الا ان التطور و تغير المؤسسة طور من فكرة التحليل الاستراتيجي عند علماء و المفكرين المحدثين و المعاصرين خاصة عند ميشال كروزيه, فأصبح اكثر ملائمة و مواكبة للزمن و للمؤسسة القائمة وذلك لحاجتها اليه في ادارتها فمعظم مؤسسات الناجحة تعرف قيمته فهو الذي يهتم بفهم كيفية بناء الافعال الجماعية انطلاقا من افعال الفردية , و التنسيق في العمل الذي يفترض جملة من الافعال الفردية فيتم من خلاله فهم متغيرات و المؤثرات عليها, من البنية التنظيمية و التي تتمثل في هيكل المؤسسة و قوانينها و العلاقات و تواصل و عقلانية المؤسسة محدودة, الى البيئة الداخلية و خارجية و التي تتمثل في محيط او, التكنولوجيا او, نمط السلطة, و حرية الفاعلين, و نسق الفعل الملموس و بأخذ إعتبار لكل متغير لتتمكن من بناء استراتيجية يمكن ان تساهم في تحقيق نجاعة للمؤسسة و تأقلمها مع محيطها خاصة العنصر البشري , حيث يعتبر من اهم موارد بالنسبة للمنظمات و محرك الاساسي المعتمد للنهوض, مما دفع مؤسسات الى زيادة اهتمام بالفاعلين و المورد البشري و النظر اليه كشريك استراتيجي و كأداة مهمة لها دور فعال في تحليل لوضع برامج و خطط مسطرة, موضحين طرق سير و تنفيذ واستهلاك موارد اخرى الطبيعية والمالية و بشرية, و ذلك لتحقيق النجاعة خاصة بعد ان ادركت ان

نجاحها و استمراريتها يعتمد على تحليل وقدرة على تنفيذ الفاعلين له, فيمكن من خلالها تحقيق نجاعة و استقرار و توجه نحو تحقيق مكانة الاقتصادية , خاصة بعد تطورات التي تلاحق المؤسسة داخليا و خارجيا و تقدم التكنولوجيا ,و كل هذا فرض على المؤسسة تحسين ادائها و قيام بعمليات لمحاولة تحقيق ضمان للاستمرار, و الصمود في ظل منافسين من خلال اعتماد على التحليل الاستراتيجي و الذي يمثل من اهم طرق لضمان سيورة مؤسسة و لتحقيق الاستخدام الامثل للموارد المتاحة وزيادة الانتاجية.

فقد انتشر استخدامها خاصة في المؤسسات الغربية ,رغم اختلافها و ,تنوعها و ,نشاطها فبات ذو اهمية و فاعلية قيمة و باعتبار الجزائر من الدول النامية, و الخاضعة لتأثيرات الغربية من العولمة الى الحدائة , و ما يترتب عنها من التزامات و مزايا حيث تم تغير الفكر الاداري ليتناسب مع متطلبات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية, و التي انتقلت بدورها من النظم التقليدية للإدارة الى مرحلة التقدم التقني لمواكبة عالم, وذلك باعتمادها على قوة تحليل استراتيجي و تنميته فلا مجال لتنمية اي قطاع , اذ لم تكن تنمية الادارة وتسيير و تحليل في ذلك القطاع هي البداية, فالرغم من اهمية المورد المالي و المورد الطبيعي و ضرورتهما الا انهما بدون عنصر فكري تحليلي ذو رؤية مستقبلية قريبة, و بعدية المدى و المعدة مسبقا اعدادا جيدا وفق موارد متاحة لن يكون هناك اي تطور, او نجاح او يكون نجاح مؤقت غير دائم. فالقدرة على استخدام موارد الاخرى بعقلانية للحصول على اشباع و تحقيق الرفاهية , و لهذا زاد اهتمام الدول و خاصة النامية بوضع تحليلات و استراتيجيات لتنمية موارد و استغلالها احسن استغلال في جميع المستويات الادارية و الفنية .

ثانيا/ -التساؤلات :

التساؤل الرئيسي: فيما تكمن تمثلات التحليل الاستراتيجي لدى الفاعلين في المؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة ؟

التساؤلات الفرعية:

1/- ما درجة تحقق البنية التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة ؟

2/- ما درجة توفر المرونة المؤسساتية بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة ؟

3/- ما درجة تأثير البيئة الخارجية (المحيط) على مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة ؟

4/- ما درجة فاعلية جماعة العمل بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة؟

ثالثا/-الفرضيات :

الفرضية العامة:

يوجد لدى الفاعلين في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة تمثلات ايجابية حول التحليل الاستراتيجي .

الفرضيات الجزئية:

1/-تحقق البنية التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة بدرجة كبيرة.

2/-تتوفر مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة على درجة كبيرة من المرونة المؤسساتية.

3/-تؤثر البيئة الخارجية (المحيط) بشكل كبير على مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة.

4/- توجد فاعلية كبيرة لجماعة العمل بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة.

رابعا/-أهمية البحث:

تكمن أهمية هذه الدراسة في التعرف على تمثلات و تصورات التحليل الاستراتيجي لدى الفاعلين و كيف تؤثر البنية التنظيمية والبيئة الداخلية و الخارجية على العاملين و قدرتهم الفكرية و البدنية و مدى قدرة التحليل الاستراتيجي في رفع المؤسسة للمكانة مرغوبة و تقييم القدرات و الامكانيات المادية و البشرية و المعنوية المتاحة و امكانية تحديد الخيارات و معرفة التحديات التي يواجهها و كيفية التصدي لها و معالجتها تعرف على فاعل و مصمم او المسؤول عن عملية التحليل الاستراتيجي و خطواتها وكيفية عمل بها

خامسا/-أهداف الدراسة:

-تهدف هذه الدراسة الى ابراز دور التحليل الاستراتيجي في دراسة المؤسسة وضمان تطورها

-تحديد المعالم الاساسية التي تساهم بها شروط في بناء الاستراتيجية لتشكيل خطة من مقدورها ان تنهض بها مؤسسة

-محاولة فهم الطريقة التي يؤثر بها التحليل غير محكم و غير مدروس على المؤسسة

-البحث فيما اذا كان للبنية التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية دور في النجاح تحليل و سهولة تنفيذ خطط

-محاولة تبين العلاقة التي تربط بين البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة و تحليل استراتيجي من خلال فهم الفاعلين للوضع في

المؤسسة

-محاولة تحليل البيئة داخليا و خارجيا و معرفة مدى اثرها في صياغة الاستراتيجية

سادسا/-أسباب اختار الموضوع :

(أ)- الأسباب الذاتية:

1/-الرغبة خاصة في دراسة الموضوع بناء على حاجتي اليه مستقبلا

2/-اعتقادي بأن ضعف مؤسسات عامة و الاقتصادية خاصة راجع لعدم استعمال التحليل الاستراتيجية لدراسة الاوضاع

(ب)- الأسباب الموضوعية:

1/-محاولة ابراز اهمية تحليل الاستراتيجي للمؤسسات الناشئة و هدف منه و توضيحه

2/-حدائة الموضوع بالنسبة لتخصص علم الاجتماع من حيث تطرق لتمثلات تحليل الاستراتيجي لدى فاعلين في مؤسسة الاقتصادية

سابعا/-تحديد مفاهيم الدراسة :

التحليل:

لغة : حلا اي فكها و يقال حل المشكلة و نحوها حل العقدة و يقال حل نفسية فلان درسها لكشف خباياها و اما تحليل تحليل الجملة بيان اجزائها ووظيفتها كل منها و ذكر ان التحليل يتوسع في الامر من الكلي الى الجزئي حي معروف عن العلامات الامر او علاقته او وظيفته بالأخر (احمد، 2004، صفحة ص193)

اصطلاحا : هو عملية تجزئة الكل الى مكوناته بسيطة في المقابل التركيب الذي يعني اعادة بناء الأجزاء في وحدات كلية (دينارزاد، 2020، صفحة 225)

عمل على تجزئة كل المركبات المعقدة و تفكيكها الى اجزاء بسيطة يسهل على عقل الباحث فهمها و تفسيرها مما يسهل اكتشاف المكونات الجزئية و ادوارها ضمن الكل و كذا تحديد العلاقات بين تلك الاجزاء. (قلش، 2017/2016، صفحة 146)

التعريف الاجرائي : التحليل هو عملية دراسة و تفكيك و تقسيم الموضوع او شيء مراد دراسته من اجل فهمه و اخذ نظرة عليه

الاستراتيجية:

لغة: ان كلمة الاستراتيجية ليس كلمة عربية و انما هي لفظ مأخوذ من اللغة اليونانية استراتيجوس و تعني بالضبط فن الجنرال او اساليب القائد العسكري و مع مرور الوقت ارتبط هذا المفهوم بإحدى العناصر الاساسية للعملية الادارية (بلفاسم، 2011، صفحة 16)

اصطلاحا :

توماس: هي خطط و أنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة و اهدافها ,بين هذه الرسالة و البيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية (دواي، 2007، صفحة 55)

جونسون/سكولز: انما اتجاه و نظام المؤسسة على المدى الطويل و التي تكيف مواردها مع تغيرات البيئة و بالخصوص مع اسواقها و زبائنها من اجل الوفاء بتوقعات المساهمين (اخرن، 2011، صفحة 8)

التعريف الاجرائي: و يشير مفهوم الاستراتيجية في مستواه الاجرائي و غير بعيد عن تعاريف السابقة الى ان هي خطة او برنامج او الذي يرسمه المسؤول عنها في المؤسسة من اجل وصول وتحقيق اهداف و تأقلم داخليا و خارجيا

التحليل الاستراتيجي :

ميشال كروزيه: هي عملية فهم كيفية بناء افعال جماعية انطلاقا من سلوكيات فردية و التنسيق في العمل الذي يفترض جملة من الافعال الفردية (خريش، 2011، صفحة 576)

يمثل مجموعة من المراحل المتسلسلة و المتلاحقة و التي تهدف الى دراسة و تحليل العوامل و التغيرات المؤثرة في اتجاهات و مستقبل المنشأة و تحديد تلك التغيرات ضمن اطار البيئة الداخلية و الخارجية و دراسة طبيعة العلاقات الداخلية و التفاعلية بين هذه التغيرات (فارس، صفحة 32)

التعريف الاجرائي: و يشير مفهوم التحليل الاستراتيجي في مستواه الاجرائي و غير بعيد عن تعاريف السابقة الى ان هو عملية دراسة مناطق قوة المؤسسة و ضعفها و بيئتها داخليا و خارجيا من اجل تغطية على عيوبها و تنسيق بين افرعها او مصالحها

الفاعلين : و هي جمع فاعل و الفاعل الاجتماعي يعرف من خلال ما يوجد به من معنى لذلك ينبغي ان يفسر حسب وجهة نظر بارسونس تفسيراً ذاتياً من جانب الفاعل و يشمل هذا التفسير الذاتي على ادراك الفاعل للبيئة و المشاعر و الافكار و الدوافع التي تشكل افعاله و ردود فعل الاخرين تجاه هذه الافعال و يؤكد بارسونس ان الفاعل لا ينحصر في كونه فرداً فقط بل يمكن ان يكون جماعة تنظيمياً اقليمياً معيناً، و يلخص بارسونس الفاعل في انه كائن يعيش موقفاً معيناً و العلة في ذلك ان فعله ما هو الا

انتاج لمركبات من الاشارات و التي يتلقها من البيئة و يستجيب اليها فضلا عن ذلك فالفعل لا يوجد بنفسه و انما هو متشكل و معرف من فعله (بلقاسم، 2011، صفحة 08)

التعريف الاجرائي : الفاعلين و هم الموظفون او البد العاملة في المؤسسة او المورد البشري القادر على العمل و الأكفاء و التي تتكون من مدير الرئيس المؤسسة و رؤساء المصالح و تقنيين

ثامنا/-الدراسات السابقة :

اولا الدراسات الوطنية :

1/- نبيلة جعيجع، 2015، تحت عنوان التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة حيث استهلت دراستها بتساؤل رئيسي وهو ما اهمية التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟ و للإجابة على التساؤل التالي اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي في دراستها و مدعمة دراستها جمع بيانات وهي المقابلة و الملاحظة و اضافة الاستمارة استبيان قامت بالتحليل الاحصائي ل30 فرد مع استعمال معامل الارتباط بيرسون و الفا كرونباخ و الانحراف المعياري و متوسط الحسابي اختبار كولومجروف و اختبار ت كنتائج للدراسة مقدمة انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الدراسة حلو اهمية استخدام التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية و اعطت بعض الاقتراحات لحل هذه مشكلة عقد دورات متخصصة و ورشات لتعريف بتخطيط الاستراتيجي و ضرورة اعتماد على تحليل لمعرفة نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات ، ضرورة انشاء مركز متخصص في تنمية الموارد البشرية ، تشجيع الباحثين في مجالات ادارية و التخطيط .

نقد و تقييم الدراسة:

تتفق دراسة نبيلة جعيجع مع دراستنا في اننا درسنا استراتيجية هو درس التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية و انا التحليل الاستراتيجي لدى الفاعلين و كانت دراستي تعتبر ضمنيا لدرسته او جزء منها لان التحليل الاستراتيجي يعتبر جزء او خطة من خطوات التخطيط الاستراتيجي و ايضا من ناحية المنهج المستعمل فكلتا الدراستين اعتمدتا على المنهج الوصفي حيث استعن بها من ناحية جانب النظري و في صقل الاشكالية و في طريقة تحليل البيانات و ايضا في ضبط المفاهيم و عبارات الاستبيان الا انها قد اختلفت قليلا عن دراستي حيث هي تعتبر اشمل قليلا عنها باعتبارها اطروحة دكتورا و ايضا من ناحية متغير التخطيط الاستراتيجي الذي تم ربطه بموارد البشرية و ايضا من ناحي عينة الدراسة التي كانت حول عمال الجامعيين و موظفين في الجامعة و نحن كانت عينتنا وحدة من وحدات اتصالات الجزائر بورقلة .

2/- بوشمال احمد، 2011/2010، تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل بجامعة قاصدي مرباح ورقة تحت عنوان سوسبيولوجيا التغير التنظيمي و فعالية المنظمات مدخل التحليل الاستراتيجي دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الاغواط و استهل

دراسته او اطروحته بتساؤل العام باعتبار التغيير التنظيمي نسق فعل ملموس ما مدى مساهمة في تحسين فعالية المنظمة؟ و كيف يؤثر على الفاعلين بالمنظمة قياسا الى عقلانية النسبية اذا ما حدث تعارض بين الاهداف و مجموعة من التساؤلات الفرعية و قد استعمل المنهج الوصفي التحليلي و اعتمد في ذلك على ادوات التالية في جمع البيانات هي الملاحظة و المقابلة و مدعما بالاستبيان و اخذ عينة 12 من بين 118 عاملا و تكونت من 52 سؤالا و تم تحقق من صحته عن طريق الفاكرونباخ و اضاف مخططات و دوائر تبرز توزيع جنسي بين اناث و رجال وكانت حاجتهم لرجال اكبر و حالة عائلية اغلبهم متزوج و للفئات العمرة اغلب عمرهم بين 30-40 سنة و مستوى التعليمي اغلبهم تعليم اساسي بنسبة 47.8 و اقدمية اغلبهم 10-20 سنة اقدمية و خبرة كانت تنفيذ ب47.8 و علاقة بين تغييرات التنظيمية و الرضى تغييرات التنظيمية بفرص التطوير في العمل علاقة مقاومة التغيير التنظيمي بأخذ افكار العمال عند اتخاذ القرار و اذا كانت عملية تغيير التنظيمي من مسؤوليات الادارة و غيرها من جداول و العمليات و قد استعمل معاملات الارتباط و كخلاصة لنتيجة المذكورة ان التغيير التنظيمي ليس فعلا او افعال متناثرة و انما منظومة متكاملة من العمليات و الاستراتيجية و هو احد مكونات البيئة الداخلية للمنظمة حيث توصل لنتائج التالية ان التغيير التنظيمي ليس فعلا او افعال متناثرة و انما منظومة متكاملة من العمليات و الإجراءات الاستراتيجية من اجل تحقيق الربحية او الفعالية الاقتصادية للمؤسسة دون مراعاة الفعالية التنظيمية العامة و بعد جانب النظري لدراسته تبين ان التحليل الاستراتيجي للبيئة التي تعمل فيها و اعتبارها مصدرا للنجاح اذ احسنت استغلالها

نقد و تقييم الدراسة :

تتفق دراسة بوشمال احمد مع دراستنا في اننا درسنا استراتيجية هو درس سوسولوجيا التغيير التنظيمي و فعالية المنظمات مدخل التحليل الاستراتيجي و انا تمثلات التحليل الاستراتيجي لدى الفاعلين و كانت دراستي تركز على التحليل الاستراتيجي الا ان دراسته تركز على سوسولوجيا التغيير التنظيمي و فعالية المنظمات الا انه اتخذ تحليل الاستراتيجي كمدخل لتفسير هذه الظاهرة اما انا فكانت هي محور دراستي و ايضا من ناحية المنهج المستعمل فكلتا الدراستين اعتمدتا على المنهج الوصفي حيث استعن بها من ناحية جانب النظري و في صقل الاشكالية و في طريقة تحليل البيانات الا انها قد اختلفت قليلا عن دراستي حيث هي اشمل قليلا عنها باعتبارها اطروحة دكتورا و ايضا من ناحية متغير سوسولوجيا التغيير التنظيمي الذي تم ربطه بفعالية المنظمة بإستخدام تحليل الاستراتيجي كمرجع نظري ايضا من ناحي عينة الدراسة التي كانت حول مؤسسة مطاحن في الاغواط و انا كانت في وحدة اتصالات الجزائر ورقلة .

3/- احميده ما ليكة ،2009، تحت عنوان محاولة تقييم ادوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على مستوى ولاية تبسة اطروحة لشهادة الماجستير تخصص تسير مؤسسات الصغيرة و المتوسطة في العلوم الاقتصادية جامعة ورقلة لقد طرحت مشكلة الدراسة في عبارة و هي الى اي مدى يمكن تطبيق ادوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية لمساعدتها على اتخاذ قرارها الاستراتيجي في ظل ظروف محيطها التي تعرف التغيير الدائم و المستمر؟ و قسمته الى تساؤلات فرعية اولا ما هو واقع التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و

المتوسطة محل دراسة؟ و ايضا ما هو واقع تطبيق ادوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة؟ و قد استعملت المنهج الاستقرائي و اعتمدت ايضا على الملاحظة و المقابلة و الاستبيان كأداة جمع البيانات و كانت عينة عشوائية تتكون من 35 مؤسسة و درست توزيع عدد عمال في المؤسسات و كان مجملها من 49/10 عاملا و درست توزيع رقم الاعمال حيث بلغ اغلبها اقل من 200 مليون دج بنسبة 85.71 و حسب طبيعة ملكيتها اغلبها خاصة بنسبة 92.86 و حسب فرع نشاطها اغلبها صناعية بمعدل 71.42 و جنس ايضا اغلبهم ذكور هم مسيرين بنسبة 85.71 و مستوى دراسي اما شهادة غير جامعية او شهادة اقل من المتوسط بنسبة متساوية 28.57 و غيرها من فحوصات الى ان وصلت لنتيجة ان اساليب التحليل الاستراتيجي لم تكن تطبق في المؤسسات الصغيرة او متوسطة رجعة الى عدم دراستهم لها و ايضا اعطت حلول و تقنيات لمساعدة في توعية و استعمال ادوات التحليل الاستراتيجي في هذا النوع من المؤسسات حيث اشارت في نتائجها الى هناك نسبة ضعيفة من المؤسسات التي تقوم بصياغة رسالة لها و ان كل المؤسسات تقوم بتحديد اهداف و انا اقتصرت عمليات التحليل فقط على تحليل المحيط الخارجي فقط و اهمال الداخلي و تحلل داخليا فقط الا بالمبيعات و الموارد الاولية فقط و ان اغلب المؤسسات تهدف الى استعمال استراتيجية هجومية لتحقيق الاهداف و لا تهتم اغلب المؤسسات بالهيكل التنظيمي رسمي و اعطت بعض التوصيات و التي كانت زيادة اهتمام بالجانب البشري و بناء نظام معلوماتي جيد و تخلي عن الاحكام الشخصية و انفتاح للمحيط الخارجي

نقد و تقييم الدراسة :

تتفق دراسة احميده ما ليكة مع دراستنا في اننا درسنا استراتيجية هي درست محاولة تقييم ادوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و انا تمثلات التحليل الاستراتيجي لدى الفاعلين و كانت دراستي تركز على التحليل الاستراتيجي الا ان دراستها تركز على محاولة تقييم ادوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الا انها اتخذت تحليل الاستراتيجي كمحلل للمؤسسات و تقييم ادوات التحليل الاستراتيجي التي تعتمد عليها هذه المؤسسات و ايضا من ناحية المنهج المستعمل فكلتا الدراستين اعتمدتا على المنهج الوصفي حيث استعن بها من ناحية جانب النظري و في صقل الاشكالية و في طريقة تحليل البيانات الا انها قد اختلفت قليلا عن دراستي حيث هي اشمل قليلا عنها باعتبارها اطروحة دكتورا و ايضا من ناحية متغير اختيارها لادوات التحليل الاستراتيجي الذي تم ربطه بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة باستخدام مصطلحات و مفاهيم تحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه كمرجع نظري ايضا من ناحي عينة الدراسة التي كانت حول مؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تبسة و انا كانت في وحدة اتصالات الجزائر ورقة .

9/- المقاربة النظرية لدراسة :

يهتم التحليل الاستراتيجي بفهم كيفية الأفعال الجماعية انطلاقاً من السلوكيات الفردية و التنسيق في العمل الذي يفترض جملة من الأفعال الفردية , و يكون التحليل استراتيجياً عندما يعين سلوك الفاعلين المتعلق بالأهداف الواضحة و الواعية التي يضعونها و ضغوط المحيط و الموارد المتاحة لهم , يتعد التحليل الاستراتيجي عن موازنة النقائص الموجودة في التسيير الإدارة ليركز على توضيح الاختيارات الأساسية للإدارة العامة و تفادي الأخطاء التي قد تهدد حياة المؤسسة , مما يجعل التحليل الاستراتيجي بمنزلة فحص داخلي و جوهر للفحص الخارجي الذي يتناول متغيرات البيئة و متقلباتها وهو ما بين الضرورة الملحة لجعل التنظيم التديري للمؤسسة امتداداً طبيعياً قدر المستطاع للبيئة , باعتبار ان القرار الاستراتيجي للمؤسسة عللاً طبيعة هذه البيئة و تغيراتها و تطورها , مع تأكيد على تجزئتها و قابليتها لتوفير المفاتيح الاستراتيجية .

و تركز قاعدة التحليل الاستراتيجي على التحليل و الفحص الداخلي و الخارجي للمحيط , ولهذا هناك عدة باحثين مثل (شاندلار في استراتيجية الهيكل 1962) ألحوا على الصلات المباشرة بين التحليل الاستراتيجي و هيكل المؤسسة , و بينوا كيفية تحديد الهيكل البنائي للمؤسسة لقطاعها المتوفرة , و لهذا ينبغي على التحليل الاستراتيجي اتباع سيروية جد متفتحة و جد مرنة . لا يكفي التحليل الاستراتيجي بمعرفة السير الداخلي لتدبير التنظيم بل يدرس الشكل و مناورات السلطة , فكل تنظيم - ولا سيما المؤسسة - خاضع لقيود البيئة و تقلباتها . و لدراستها و التحكم فيها قام تيار النظرية الاحتمالية البنائية بتحليل هذه القيود على المؤسسة و تحديد افضل نمط من التدبير و التنظيم الذي يسمح بمواجهة هذه التدفقات اذن لا يمكن الشك في السير الداخلي للمؤسسة بل كذلك في اكرهات المحيط الاقتصادي و الاجتماعي و السياسي , وهذا ما يؤكد اهمية المحيط كمنبع اساسي للشك و المؤسسة ليس لها الاختيار فالقيود مجبرة و مغيرة الى مشاكل و عراقيل تعجز المؤسسة على تفاديها و التي لا تفرض نمطاً واحداً من الاجوبة , بل تتمتع باختيارات ممكنة و متعددة تضمن فشل اي مشروع او نجاحه , مع وضع الفاعلين الخارجيين الاساسيين في قائمة تحتفظ بها المؤسسة من اجل نشاط مستهدف تريد تحقيقه مع تحديد المعايير و تشكيل هرم للفاعلين . ولذلك يعد تنظيم المؤسسة حالياً استراتيجياً و يجب ان يكون نشاطاً منهجياً و ديناميكياً و مرهف التنسيق الشامل للمؤسسة , و نظراً لان متطلبات الزبائن معقدة , و حركات البيئة ير متوقعة و ظهور ادوات و مناهج عمل جديدة و مستجدة فإنه من الضروري استقرار نماذج و انماط تنظيم المؤسسة بقصد ضمان الأدوار المتشابهة و الاستراتيجية المعقدة (خريش، 2011، صفحة 577/576)

و يظهر من خلال ان تحليل الاستراتيجي يركز على ثلاث مبادئ اساسية و هي :

مبدأ السلطة : حيث تعد السلطة المشكل المركزي للتنظيم متجاوز المشاكل الناجمة عن الحاجات و التحفيزات ، نظراً لان التحليل الاستراتيجي لا يتضمن احكاماً اخلاقية و يؤكد ان الفرد او الجماعة يختلف من حيث التكوين و الوظائف و الاهداف فلكل رؤيته الخاصة للوسائل التي تضمن سير الكل و لتباين الرؤى كانت الاستراتيجيات متنافرة تدل صراحة على وجود صراع السلطة الذي يستدعي سلطة ضابطة و من ثم وجود ضرورة مزدوجة للسلطة الممارسة لها و التي تضبطها (خريش، 2011، صفحة 587)

و يركز ميشال على الطابع المحدود لعقلانية الافراد من خلال وضع مفهوم السلطة على اساس التفاوض و الصراع و يميز انواع من السلطة اهمها:

السلطة الخبير : و هي السلطة الناجمة عن ضرورة مراقبة الشك في وضعية ما كالمهارة التي يتمتع بها العامل المحترف او المهندس في الاعلام الألي

السلطة الهرمية الوظيفية: وهي سلطة تحاول تحديد الخبير من خلال تقليص امكانية عدم توقع سلوكه.

مبدأ الشك :لا يمكن فهم السلطة الا بالرجوع الى مصدرها الرئيسي الاستقلالية سواء اكانت رسمية متعلقة بالمكانة التي يحتلها الفاعل او منصبه العمل محل كفاءة العمال من مكانته (خريش، 2011، صفحة 587).

حيث يهدف كل فاعل الى اكتساب السلطة بخلق منطقة الشك لا تعد منطقة او فضاء للمناورة فحسب ،لان سيرورة التجديد تركز على الشكوك التقنو-تنظيمية التي تعد مصدر صراع الداخلي و مصدرا حقيقيا للقلق الشديد لان استراتيجيات جماعة الانتماء ، و جماعات الاخرى غير الثابتة .اذن منطقة الشك هي اداة استراتيجية يستغلها الفاعل حتى يضم سلوكه فلا يتوقعونه يقصد توسيع مجال حرية التحرك و مراقبة الاخرين (خريش، 2011، صفحة 588)

مبدأ نسق الفعل الملموس: يعرف على انه جماعة انسانية مهيكلت تنسق افعال اعضائه بفضل اليات المناورة الثابتة نسبيا و التي تضمن البناء اي ثبات المناورات و الصلات فيما بينها ، بواسطة اليات الضبط التي تبني مناورات اخرى . و يؤكد ان ضغوطات التنظيم التي تكون المفروضة لعلاقات السلطة اي نسق العلاقات بما فيها الانساق و الانساق الفرعية للفعل الملموس و تحدف مفاهيم نسق الدبرين و نسق الفعل الملموس الى توضيح و اجلاء الجدلية بين السلطة و التفاوض . (خريش، 2011، صفحة

(589)

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تم التطرق الى الإطار النظري لموضوع التحليل الاستراتيجي و ذلك بتحديد الإشكالية ، وصياغة فرضياتها و تحديد المتغيرات و المؤشرات الدراسية واسباب اختيار الموضوع منها ذاتية و موضوعية و اهميتها و اهدافها كما تم تحديد مفاهيم الدراسة منها التحليل و الاستراتيجية و التحليل الاستراتيجي و الفاعلين و المؤسسة الاقتصادية ، و كما تم الاستعانة ببعض الدراسات السابقة منها الجزائرية و العربية ، و التي بين لنا قلة وندرة الدراسات الاجتماعية حول التحليل الاستراتيجي ، فقد تم تبني نظرية التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه من خلال الكم المفاهيمي المتحصل عليه من الدراسات السابقة و التي تساعدنا على فهم و تفسير تحليل المؤسسة لتسهيل قراءتها و رؤية تمثلات فاعلين في مؤسسات اقتصادية .

الفصل الثاني:

الإجراءات المنهجية

للداسة

تمهيد الفصل:

بعد تطرقنا في الفصل السابق للإطار النظري للدراسة و الذي يعتبر فصل مهم و قاعدة اساسية لدراستنا و بناء موضوعنا باعتبارها مرحلة غنية بالمعلومات و القراءات و المقابلات , بدءا من الدراسات السابقة منها العربية و المتعلقة بموضوع بحثنا , محاولين في هذا الفصل تحديد طرق او الاجراءات المنهجية في ما تسمح في تحليل نتائج و معطيات وصولا الى حقيقة و نتائج سليمة.

وهذا الفصل هو بمثابة تحديد للمنهج و الاطار المكاني و الزماني و ميدان الدراسة و تطرق الى امكانية ملاءمة ميدان , و التعرف على التقنيات المستعملة في جمع البيانات و تحديد العينة و اهم الادوات الاحصائية من اجل توضيح عينة مدروسة و خصائصها

1- الدراسة الإستطلاعية:

1-1- التعريف بميدان الدراسة:

تمت الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر الوكالة التجارية ببحي لا سيليس طريق روابح عبد الرحمان وأيضا بإضافة الوكالة التجارية للاتصالات ببحي النصر.

1-2- أهداف الدراسة الإستطلاعية:

تهدف الدراسة الاستطلاعية في الأساس إلى التحضير للدراسة الميدانية الأساسية للبحث، فهي مرحلة مهمة لإنجاز البحث وسلامة معطياته، حيث تسمح لنا بالتعرف على الظروف والإمكانات المتوفرة في الميدان ومدى صلاحية ومصدقية أدوات جمع البيانات، وبناء على ذلك فقد قمنا بإجراء دراسة استطلاعية بهدف تحقيق ما يلي:

- التعرف وتحديد خصائص مجتمع الدراسة الأصلي.
- تطبيق مقياس التحليل الإستراتيجي.
- معالجة أداة الدراسة، حتى يتسنى لنا استخدام أداة تتسم بقدر كافي من الصدق والثبات.

1-3- عينة الدراسة الإستطلاعية:

لقد أجريت الدراسة الإستطلاعية على عينة قدرها 30 فردا، وقد تم إختيارهم بطريقة غرضية، كما يمكن توضيح توزيع أفراد العينة الإستطلاعية كما يلي:

جدول رقم (01): يبين توزيع أفراد العينة الإستطلاعية

| النسب المئوية | التكرارات | الجنس |
|---------------|-----------|---------|
| 50 | 15 | ذكور |
| 50 | 15 | إناث |
| 100 | 30 | المجموع |

2- أبعاد الدراسة:

أ- البعد الزمني: اجريت الدراسة الحالية في الموسم الجامعي 2023/2022 من شهر مارس الى غاية شهر ماي و التي كانت تحتوي على حيث ظهرت هذه الظاهرة في اواخر القرن 18 بداية القرن 19 عند كثير من علماء الى ان وصلت الى ما هي عليه الان :

قسم النظري : خلال شهر ديسمبر و جانفي والتي تم فيه جمع مادة العلمية و القيام بالقرأة الأولية حتى اصبحت لدينا فكرة حول موضوع و بناء اشكاليته المبدئية و بعدها تحديد مفاهيم و متغيرات و دراسات السابقة و المدخل النظري.

قسم ميداني : كانت فيه دراسة الاستطلاعية بتاريخ 15/03/2023 للحصول على معلومات و ملاحظات و بعدها نزول للميدان يوم 05/04/2023 اين نزلنا بإستييان الاولي و بعد اختيار نوع عينة و تحديدها و كيفية تقسيم و بعدها تطبيق استمارة اخيرة و نزول بها ومن 28/04/2023 الى غاية 03/05/2023 للحصول على معلومات و تفرغها و تحليلها .

ب- البعد المكاني: ورقلة في لاسيليس في طريق روابح عبد الرحمان يقابلها محافظة حزب جبهة تحرير الوطني و القطب الجزائري المتخصص محكمة ورقلة الوكالة التجارية بجي النصر .

ت- البعد البشري: يمثل المجال البشري لعمال اتصالات الجزائر ورقلة الوكالة التجارية بجي لاسيليس وحي النصر

ج- مجتمع الدراسة: يقصد بمجتمع الدراسة الى تلك المجموعات الكلية من الافراد او الظاهرة او الاشياء التي نأمل ان نستخلص منها نتائج بحثنا في حين تشكل العينة مجموعة جزئية مميزة او كلية و منتقاة عشوائيا من مجتمع الدراسة .وقد قمنا بتحديد مجتمع الدراسة ب لإدارة مديرية اتصالات الجزائر بإضافة للعمال في جميع اقسام و قد استعملنا أسلوب الحصر الشامل حيث وزع و تم اجابة على 58 استبيان و بهدف دراسة تصورات تحليل استراتيجي لدى عاملين و بعد فحصها لم يستبعد اي منها نظرا لتحقيق شروط الاجابة.

(3) - منهج الدراسة:

المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي الذي نسعى من خلاله إلى وصف ظاهرة التحليل الاستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقة، حيث يعتبر المنهج من أهم العناصر التي يجب التطرق إليها في المذكرة و تعريف به حيث يعرف المنهج على انه : (الترتيب الصائب للعمليات العقلية التي تقوم بها بصدد الكشف عن الحقيقة و البرهنة عليها)

او يعرف على انه (هو الوسيلة محددة توصل الى غاية معينة) ومنه المنهج الوصفي والذي تستخدمه العلوم الطبيعية والاجتماعية، ويعتمد على الملاحظة بأنواعها بالإضافة إلى عمليات التصنيف والإحصاء مع بيان وتفسير تلك العمليات. ويعد المنهج الوصفي أكثر مناهج البحث ملائمة للواقع الاجتماعي كسبيل لفهم ظواهر واستخلاص سماته (العسكري، 2002، ص 6).

ساعد المنهج الوصفي في دفع عجلة البحث العلمي الاجتماعي الى الامام، ووظفت في كثير من الاحيان في كشف عيوب المجتمع ووضع خطط الإصلاح الاجتماعي، حيث يعتبر من المناهج الاقرب لعلم و العلوم الاجتماعية من المناهج الاخرى، بصفته يتكيف مع ظروف الظواهر الاجتماعية المتسمة بعدم الثبات و التغير و تعدد المؤثرات الفاعلة فيها، فهو يتعامل مع الواقع الاجتماعي كما هو، من خلال جزئياته و الفاعلين فيه، حيث يحيط بكل ابعاد الواقع و بالتالي يشكل فهما أكثر له. (ابراش، 2008 ص 151).

حيث افادنا المنهج الوصفي في وصف الظاهرة و تحليلها و تعبير عنها، و جمع الحقائق و المعلومات و الملاحظات و وصف الظروف الخاصة بها و تقرير حالتها كما توجد عليه في الواقع و الذي ساهم في دراسة الفرضيات و دراسة النتائج و تحديد اداة الملائمة لهذه الظاهرة.

(4) - ادوات جمع البيانات:

الملاحظة :

ان الملاحظة في عين المكان تقنية مباشرة للتقصي تستعمل عادة في مشاهدة مجموعة ما (قرية - منظمة - .. الخ) بصفة مباشرة وذلك بهدف اخذ معلومات كيفية من اجل فهم المواقف و السلوكيات. تكون ملاحظة عندما يتعلق الامر بوصف صادق للسلوكيات و التنبؤ بها، يمكن لعملية جمع المعطيات من خلال ان يسيطر عليها الطابع الكمي، يمكن كذلك للملاحظة في عين المكان ان تأخذ اشكالا اخرى عديدة، بالمشاركة او من دون مشاركة، مستمرة او مكشوفة (انجوس، 2004/2006 ص 184).

و تطلب مني ملاحظة ميدان الدراسة، و تسجيل ملاحظاته و جمعها لاستخلاص المؤشرات التي تساعدنا في بناء الفرضيات و بلورة الموضوع و لذا اتخذناها كتقنية لتحديد الشواهد و تحديد سلوك الفاعلين حيث كانت نوع من الملاحظة البسيطة حيث قمنا بمعرفة تطلعاتهم اثناء تحول في مصالح المؤسسة سجلناها و سوف نتطرق إليها في تحليل نتائجنا و وجب علينا توفير شبكة ملاحظة و التي كانت معلومات اولية عن المفحوص و تاريخ الملاحظة 14/03/2023 و مكان الذي كان في اتصالات الجزائر

و خانات تبين مؤشرات الفعل او ظاهرة و توضح موضوع الملاحظة ، و الممارسات الواجب توفرها و اخيرا الحكم بوجود الفعل او الظاهرة و بعدها جمع الدرجات ممارسة التي تنتمي لكل مؤشر .

المقابلة:

هي تقنية مباشرة تستعمل من اجل مسألة الافراد بكيفية منعزلة ، و في بعض الحالات مسألة جماعية بطريقة موجهة ، تسمح بأخذ المعلومات كيفية بهدف العرف العميق على الظاهرة و اكتشاف الاسباب و حوافز من خلال خصوصية كل حالة ، فيتقدم المبحوث او المستجوب في اطار مقابلة البحث بدليل الأسئلة التي يطرحها على كل مبحوث اذ ينبغي منح المستجوب حرية الاجابة وفقا لما يراه مناسباً كما ينبغي ان تكون المواضيع المطروحة للنقاش محضرة مسبقاً و اختيار المستجوب عادة ما يتم على اساس مطابقة لخصائص العناصر المكونة لمجتمع البحث و محددة مسبقاً لاغراض البحث (النجرس، 2006/2004ص197).

اعتبرت تقنية المقابلة بالنسبة للباحث مكتملة في بعض الحالات و ذلك راجع لعدم فهم بعض افعال المبحوثين لذا توجب القيام بمقابلة استكشافية و التي كانت بتاريخ 25/03/2023 و ساعة 10:45 التي كانت مع رئيس مصلحة المستخدمين و التي احتوت على مجموعة من الاسئلة التي كانت من الاستبيان و بعضها خارجي كان عن هيكل مؤسسة وسلطة ومصالح والتي كانت تحتوي على 4 اسئلة واولها كان (ما هو نوع السلطة المستخدم في المؤسسة من قبل القائد هل هو ديمقراطي ام تحفيزي تسيبي ام بنمط عقوبة؟) وكان جوابه ان نوع السلطة ديمقراطية حيث يشارك القائد المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار مع وجود القليل من عقوبات وكبح ابداع وعدم التحفيز، وكان السؤال الثاني (ما نوع هيكل التنظيمي للمؤسسة؟) و كانت اجابة المبحوث غير واضحة لجهله للهيكل اللاحقة الموجودة و لكن بعد شرح توجيهه اتضح ان المؤسسة تتخذ النظام الوظيفي كهيكل تنظيمي ، و السؤال الثالث كان يدور حول (هل القوانين التي تعتمد في المؤسسة تنفذ فعليا ام ظاهريا؟) و كان المبحوث متردد في الاجابة خوفا من اعلى الهرم لكن اجابة ان القوانين لا تطبق كلها و انما اغلبها حيث تطبق فقط في امر الضروري و الجاد و السؤال الرابع كان يتمحور حول (ماهية الغاية او الاهداف التي يسعى اليها العامل من وجهة نظرك؟) و كانت الاجابة عليه انها لكل فرد غاية و هدف حيث ان اهداف العمال داخل المؤسسة يمكن ان تلتقي في نقطة معينة و هي اجر و العطل و ترقية لكنها تختلف خارج المؤسسة .

الإستبيان:

تعتبر الاستمارة وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق اعداد استمارة يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الافراد، و يسمى الشخص الذي يقوم بإملاء الاستمارة بالمستجيب . (عليان .2001صفحة90) فتعتبر الاكثر شيوعاً فهي تقنية مباشرة لطرح الاسئلة على الافراد بطريقة موجهة ذلك لان صيغ الاجابات تحدد مسبقاً، وهذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف اكتشاف علاقات رياضية و اقامة مقارنات كمية ، ان الاستمارة هي وسيلة للدخول في اتصال بالمخبرين بواسطة طرح الاسئلة عليهم واحدا واحدا، حيث لقي انتشارا واسعا كأداة اساسية سريعة و دقيقة و تستعمل بالأخص في مواضيع مثل قياس ردود

الافعال تجاه شيء ما فإن استمارة يمثلان وسيلة تفصي أكثر انتشار في ميدان علوم الانسانية والاجتماعية. (انجوس، 2004/2006 ص204).

تعتبر تقنية الاستمارة بالنسبة للباحث هي أداة رئيسية لجمع البيانات في البحث وقد استعمل الملاحظة والمقابلة كأداتين لتسهيل ومساعدة في عملية تحقق من الفرضيات، وقد جربنا عدة استبيانات الى ان وصلنا الى استبيان اولي الذي تم تحكيمه من قبل الاساتذة المتخصصين في المجال والذي كان يحتوي على مؤشرات التي جعلناها ابعاد ويحتوي كل بعد على عدة عبارات وكانت اسئلة مغلقة ثم الى صياغة استبيان النهائي على مقياس ليكارت الخماسي والنزول به الى الميدان وتفريغه في برنامج الاحصائي وتحليل النتائج وتعميمها.

تم تطبيق مقياس التحليل الإستراتيجي الذي يتكون من 04 أبعاد وهي:

1. البعد الأول: يتعلق بالبيئة التنظيمية ويتكون هذا البعد من 07 فقرات وفق مقياس خماسي يتكون من الإستجابات الموزونة التالية:

| البديل | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|--------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| الدرجة | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

2 البعد الثاني: يتعلق بالمرونة المؤسسية ويتكون هذا البعد من 07 فقرات وفق مقياس خماسي يتكون من الإستجابات الموزونة التالية:

| البديل | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|--------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| الدرجة | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

3 البعد الثالث: يتعلق بالبيئة الخارجية ويتكون هذا البعد من 07 فقرات وفق مقياس خماسي يتكون من الإستجابات الموزونة التالية:

| البديل | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|--------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| الدرجة | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

4. البعد الرابع: يتعلق بجماعة العمل ويتكون هذا البعد من 06 فقرات وفق مقياس خماسي يتكون من الإستجابات الموزونة التالية:

| البديل | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|--------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| الدرجة | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

(4)- معالجة صدق وثبات الإستبيان:

6-1- الصدق: ويقصد به أن تقيس الأداة ما وضعت لقياسه، وقد تم حساب معامل صدق الأداة كما يلي:

(أ) - صدق المحكمين: تم عرض هذا المقياس على مجموعة من الأساتذة المحكمين عددهم 2 واخصائي الإجتماعي الذي يعمل في المؤسسة (أنظر الملحق رقم 03) وقد أبدوا الملاحظات التالية:

الأستاذ الأول : والذي ادلى بالتعليق انه استبيان مقبول وجيد الا انه يحتوي على بعض الاخطاء الإملائية الصغيرة

الأستاذ الثاني: والذي ادلى بالتعليق انه استبيان جيد ولا يمس بنزول به للميدان

الأخصائي الاجتماعي: والذي التقينا به في المؤسسة اتصالات الجزائر وصرح لي ان أسئلة استبيان الذي تم اعداده مضبوطة وجيدة وواضحة .

(ب) - صدق الإتساق الداخلي: يعني الاتساق الداخلي أن كل فقرة من فقرات المقياس تسير في نفس المسار الذي يسير فيه المقياس ككل، ولذلك يتم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل فرد في الفقرة مع مجموع درجاته في المحور الذي تنتمي إليه الفقرة كما يلي:

1- حساب صدق الإتساق الداخلي للبعد الأول:

جدول رقم (02): يبين نتيجة صدق الإتساق الداخلي للبعد الأول

| رقم الفقرة | عنوان الفقرة | قيمة الإرتباط | مستوى الدلالة Sig |
|------------|--|---------------|-------------------|
| 01 | توجد قوانين محكمة مدروسة تضبط اداء جيد للعمال | 0.167 | 0.209 |
| 02 | السلطة المحدودة للمسؤول تدفع للتوازن في الهيكل التنظيمي | 0.629 | 0.001 |
| 03 | العلاقات الرسمية تحد من ادائي في العمل | 0.583 | 0.001 |
| 04 | العلاقات الغير رسمية ترفع من ادائي في العمل | 0.515 | 0.001 |
| 05 | للقوانين الغير مدروسة للمؤسسة تنجر عنها فوضى في تناسق بين العمال | 0.348 | 0.001 |
| 06 | الرقابة الشديدة و الصارمة تقيد اداء العمال | 0.567 | 0.001 |
| 07 | السلطة المطلقة للمسؤول تدفع لعدم استقرار المؤسسة | 0.654 | 0.001 |

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع الفقرات إرتباطها دال مع البعد الأول عند مستوى الدلالة 0.05 ما عدا الفقرة (01) فيتوجب حذفها لأن إرتباطها غير دال مع البعد الأول، ذلك أن مستوى الدلالة Sig لها أكبر من مستوى المعنوية 0.05

2- حساب صدق الإتساق الداخلي للبعد الثاني:

جدول رقم (03): يبين نتيجة صدق الإتساق الداخلي للبعد الثاني

| رقم الفقرة | عنوان الفقرة | قيمة الإرتباط | مستوى الدلالة Sig |
|------------|---|---------------|-------------------|
| 01 | عدم الكفاءة في استعمال التكنولوجيا يؤثر على عمليات تسير | 0.281 | 0.032 |
| 02 | تقسيم العمل و التخصص يؤدي الى تكامل الادوار بين العمال | 0.478 | 0.001 |
| 03 | اعطاء حرية للعاملين يؤدي الى زيادة كفاءتهم | 0.538 | 0.001 |
| 04 | تلبية احتياجات الزبائن يؤدي الى تطور المؤسسة | 0.651 | 0.001 |
| 05 | افساح المجال لاصحاب الخبرة تزيد من كفاءة المؤسسة | 0.645 | 0.001 |
| 06 | مسايرة التقدم التكنولوجي في المنظمة تدفع بها للتأقلم | 0.537 | 0.001 |
| 07 | التدريب الجيد للمورد البشري ينمي مهارات | 0.708 | 0.001 |

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع الفقرات إرتباطها دال مع البعد الثاني عند مستوى الدلالة 0.05

3- حساب صدق الإتساق الداخلي للبعد الثالث:

جدول رقم (04): يبين نتيجة صدق الإتساق الداخلي للبعد الثالث

| رقم الفقرة | عنوان الفقرة | قيمة الإرتباط | مستوى الدلالة Sig |
|------------|---|---------------|-------------------|
| 01 | الموارد التي تملكها المؤسسة لا تكفي لاشباع حاجات الزبون | 0.618 | 0.001 |
| 02 | نقص الامكانيات بالمؤسسة لا تسمح لها بالمنافسة مع نظيرها | 0.614 | 0.001 |
| 03 | قلة المنافسين في المجال تجمد قدرة المؤسسة على التطور | 0.615 | 0.001 |
| 04 | الزبون هو المتحكم في التغييرات التي تحدث للمؤسسة | 0.383 | 0.003 |
| 05 | ثقافة المجتمع و تقاليده تؤثر على طابع المؤسسة الداخلي | 0.565 | 0.001 |
| 06 | للنصوص التشريعية و القانونية للدولة تحد من تطور المؤسسة | 0.677 | 0.001 |
| 07 | للظروف المناخية أثر على سير المؤسسة | 0.594 | 0.001 |

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع الفقرات إرتباطها دال مع البعد الثالث عند مستوى الدلالة 0.05

4- حساب صدق الإتساق الداخلي للبعد الرابع:

جدول رقم (05): يبين نتيجة صدق الإتساق الداخلي للبعد الرابع

| رقم الفقرة | عنوان الفقرة | قيمة الإرتباط | مستوى الدلالة Sig |
|------------|---|---------------|-------------------|
| 01 | عدم مشاركة جماعة العمل في اتخاذ القرارات يؤدي الى عدم استقرارها | 0.572 | 0.001 |
| 02 | تقسيم العمل يؤدي للتناسق الجماعي بين افراد مجموعة العمل | 0.506 | 0.001 |
| 03 | علاقتي مع زملاء العمل خارج المؤسسة جيدة | 0.660 | 0.001 |
| 04 | الاندماج بين العاملين داخل المؤسسة ينتج بناء جماعي متماسك | 0.527 | 0.001 |
| 05 | ترك قليل من الحرية للعاملين يطور من أدائهم | 0.637 | 0.001 |
| 06 | ضغوطات العمل تؤدي الى نشوء صراع بين اعضاء الجماعة الواحدة | 0.464 | 0.001 |

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع الفقرات إرتباطها دال مع البعد الرابع عند مستوى الدلالة 0.05

6-2- ثبات الإستبيان: ثبات الإستبيان يعني أن يعطي نفس النتائج في حالة ما إذا تم إعادة تطبيق المقياس مرات ومرات مختلفة، هذا وقد تم إستخدام معامل ألفا كرونباخ وأسلوب التجزئة النصفية لحساب معامل الثبات للإستبيان كما يلي:

(أ) - **ألفا كرونباخ:** تم حساب معامل ألفا كرونباخ من خلال إستخدام برنامج SPSS فوجدناه يساوي:

جدول رقم (06): يبين نتيجة ألفا كرونباخ للإستبيان

| أبعاد الإستبيان | ألفا كرونباخ | عدد الفقرات |
|-----------------|--------------|-------------|
| البعد الأول | 0.583 | 06 |
| البعد الثاني | 0.588 | 07 |
| البعد الثالث | 0.676 | 07 |
| البعد الرابع | 0.556 | 06 |
| الإستبيان ككل | 0.701 | 26 |

يتبين لنا من خلال الجدول بأن قيمة معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الإستبيان مرتفعة وهو ما يثبت أن معامل ثبات المقياس مرتفع.

(ب) - **التجزئة النصفية:** يتم حساب معامل الثبات وفق طريقة التجزئة النصفية وذلك من خلال تقسيم فقرات المقياس إلى نصفين، نصف يحتوي على الفقرات التي تحمل التقييم الفردي، والنصف الثاني يحتوي على الفقرات التي تحمل التقييم الزوجي، ثم بعدها تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين نصفي المقياس وتصحيحه بمعامل سبيرمان - براون كما يلي:

جدول رقم (07): يبين قيمة معامل الارتباط بين نصفي الإستبيان

| معامل الارتباط قبل التصحيح | تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان - براون | قيمة معامل الثبات |
|----------------------------|--|-------------------|
| 0.608 | 0.757 | |

يتبين من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.757 وهي قيمة مرتفعة ما يبين أن معامل ثبات المقياس مرتفع.

(5) - الأساليب الإحصائية:

تم إستخدام الإختبارات التالية في الدراسة وإختبار فرضياتها من أجل تأكيدها أو نفيها وتحت شروط كل إختبار وكذا نوعية المعطيات المتحصل عليها من عينة الدراسة:

1. إختبار (T Test): تم إستخدام هذا الإختبار من أجل دراسة الفروق بين المتوسطات الحسابية لعينة الدراسة، وتدعيم تلك الفروق بأنها ذات دلالة إحصائية أم أنها ترجع إلى الصدفة، وذلك بإستخدام إختبار T لعينة واحدة .
- 2- معامل الإرتباط بيرسون: حيث تم إستخدام معامل الإرتباط بيرسون في حساب صدق الإتساق الداخلي للمقياس، وذلك من خلال حساب العلاقة الإرتباطية بين الفقرة والبعد الذي تنتمي إليه.
- 3- معامل ألفا كرونباخ: حيث تم إستخدام معامل ألفا كرونباخ في حساب معامل ثبات المقياس.
4. معامل الإرتباط سبيرمان - براون: تم إستخدام هذا المعامل في إختبار ثبات المقياس.
- 5- المقاييس الوصفية: مثل إستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات المطلقة والنسب المئوية.
- 6- إستخدام برنامج SPSS: تم تطبيق جميع الأساليب الإحصائية في هاته المذكرة من خلال الإستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية التي يرمز له إختصارا بـ SPSS إصدار رقم 27

خلاصة الفصل:

بعد تحديدها وتقديمنا للإطار المكاني والزمني والبشري للدراسة ومعرفة اطر المنهجية البحثية التي تم تبنيها في هذه الدراسة وتطرق للدراسة الاستطلاعية وتحديد اهم ادوات جمع البيانات وتقديم تعريف قصير بالمؤسسة جعل ميدان خصباً ومثيراً للدراسة، فقد قمنا بتحليل ودراسة وتأكد من صحة ادواتنا وعبارات المستعملة لتهيئة نفسنا وموضوعنا، فتصبح مرحلة تحليل المعطيات ونتائج التي تم جمعها حول الفرضيات هي المرحلة التي تلي هذا الفصل .

الفصل الثالث:

عرض البيانات ونتائج الدراسة

تمهيد الفصل:

بعد التعرف على مشكلة الدراسة وفرضياتها ومتغيراتها والأسس المنهجية للبحث وخصائص العينة، سنحاول تحليل ومناقشة بيانات والمعطيات الإحصائية للفرضيات الأولى والثانية والثالثة والمتعلقات بالبنية التنظيمية والفعل الجماعي وبيئة الخارجية والمرونة المؤسساتية مع التركيز على ابعاد الدراسة، وكل هذا للكشف عن واقع التحليل الاستراتيجي في مؤسسة من مؤسسات الجزائرية، وذلك من خلال المؤشرات المختارة خاصة من منظور علم اجتماع تنظيم.

1- عرض و تحليل بيانات :

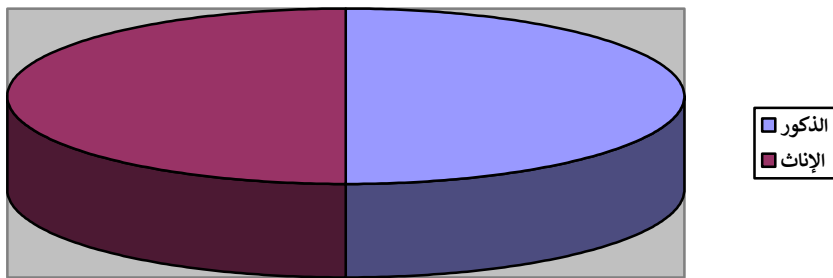
يتم تحليل بيانات متغيرات الدراسة كما يلي:

1- متغير الجنس:

جدول رقم (08): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

| الجنس | التكرارات | النسب المئوية |
|---------|-----------|---------------|
| ذكر | 29 | 50% |
| انثى | 29 | 50% |
| المجموع | 58 | 100% |

شكل رقم (01): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس



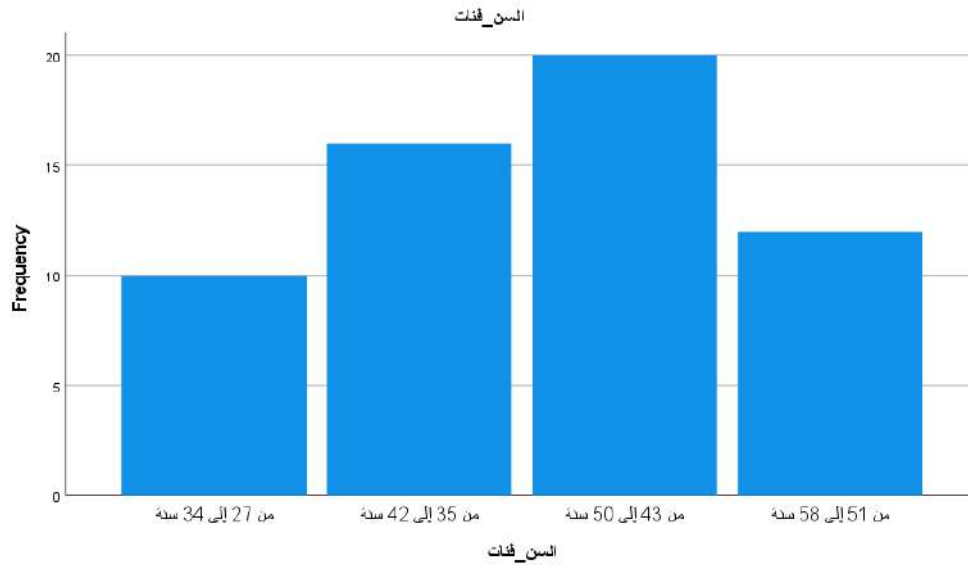
يتبين لنا من خلال الجدول والشكل الهندسي توزيع العينة وفقا للجنس والذين بلغ عددهم 58 عامل وإننا نجد من خلال التحليل والدراسة ان الفئة في عينة الدراسة متساوية بين الذكر وانثى بنسب متساوية 50% للذكور و50% للاناث نفسها ولتصل مجموعها ل 100% هو عدد عينة وفق متغير الجنس الذي يتم توضيحه في الشكل الهندسي والجدول اعلاه حيث ان الحاجة للعنصر النسوي والذكوري كانت متساوية وذلك لسهولة الاعمال الإدارية .

2- متغير السن:

جدول رقم (09): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن

| النسب المئوية | التكرارات | السن |
|---------------|-----------|--------------|
| 17.20% | 10 | من 27 إلى 34 |
| 27.60% | 16 | من 35 إلى 42 |
| 34.50% | 20 | من 43 إلى 50 |
| 20.70% | 12 | من 51 إلى 58 |
| 100% | 58 | المجموع |

شكل رقم (02): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن



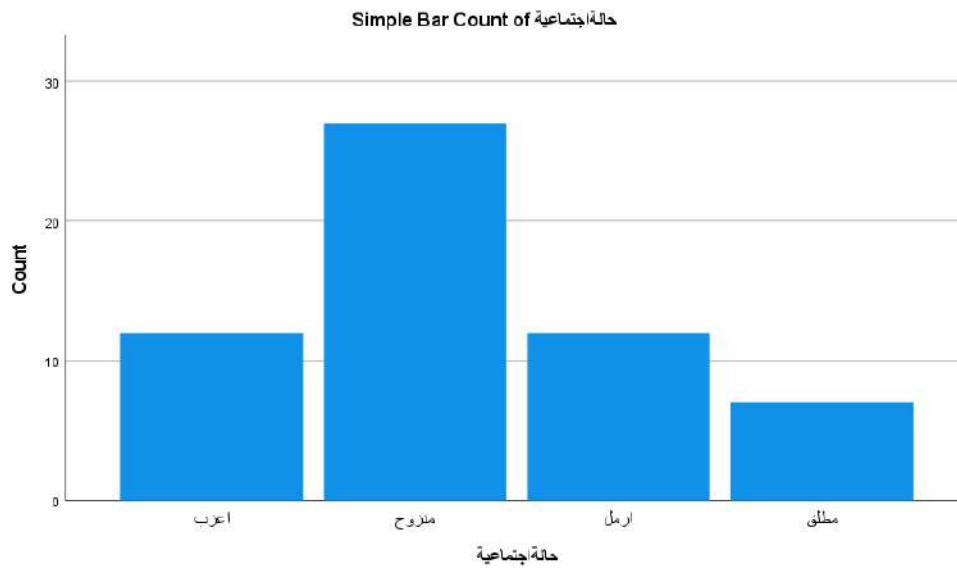
يتبين لنا من خلال الجدول والشكل الهندسي أن الفئة العمرية الغالبة من 43 إلى 50 بنسبة 34.50% وانا فئة العمرية التي تليها تكون من 35 إلى 42 بنسبة 27.60% وفئة التي بعدها من 51 إلى 58 سنة بنسبة 20.70% واقل فئة عمرية هي بين 27 إلى 34 سنة بنسبة 17.20%، نرى ان أكثر فئة عمرية هي فئة بين 43 إلى 50 حيث يعتبرون كهولا وهذا يعتبر شيئا إيجابيا من حيث انها تمتلك علاقات اجتماعية مهمة ووعي ذاتي ووعي بالوظيفة وما يجب القيام به وايضا الفئة التي يتراوح اعمارهم بين 27 و34 يعتبرون اقل نسبة وذلك يرجع الى نقص الخبرة وكفاءة المهنية وايضا اغلبهم من خريجي جامعات .

3- متغير الحالة الإجتماعية:

جدول رقم (10): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الحالة الإجتماعية

| الحالة الاجتماعية | التكرارات | النسب المئوية |
|-------------------|-----------|---------------|
| أعزب | 12 | 20.70% |
| متزوج | 27 | 46.60% |
| أرمل | 12 | 20.70% |
| مطلق | 07 | 12.10% |
| المجموع | 58 | 100% |

شكل رقم (03): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الحالة الإجتماعية



يتبين لنا من خلال الجدول والشكل الهندسي أن افراد المتزوجين اعلى بنسبة 46.60% وبعدها تأتي نسب متساوية بين افراد عزاب وارامل بنسبة 20.70% ولتأتي اضعف نسبة وهي المطلقين بنسبة 12.10% وهذا وفق نتائج دراسة متغير حالة اجتماعية من المعروف ان الزواج يترتب عليه وجود التزامات اقتصادية على رب الاسرة، وفي هذه الحالة فإن الموظف المتزوج يكون أكثر تمسكا بالوظيفة التي يشغرها من جهة ومن جهة أخرى فان الموظفين المتزوجين الذين تحصلوا على وظيفة يكونون أكثر جدية وفاعلية في أداء مهامهم حفاظا عليها، ونرى ان نسبة المطلقين هي اقل نسبة وذلك راجع الى فقدان الفرد بالعمل ويسمى بالاحتراق الوظيفي حيث ان المطلقين كانوا اغلبهم من النساء وذلك لعدم احتياجهم الكبير للعمل ونفقات التي تقدم لهم وايضا

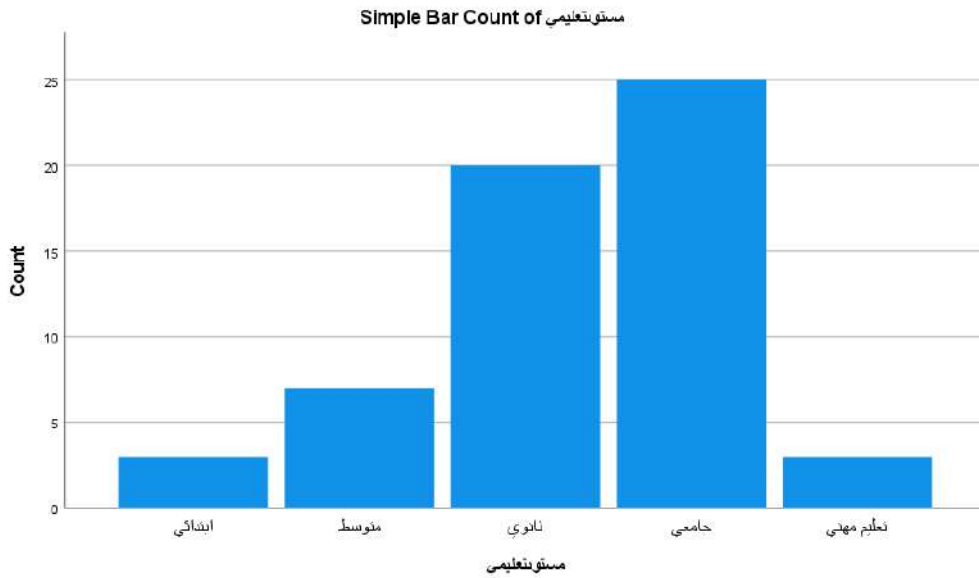
نرى ان نسبة العزاب والارامل متساوية وذلك يرجع الى ان الاثنين محتاجين للعمل بنسبة بسيطة وذلك لتأثرهم بفئة الاحتراق الوظيفي ورغبتهم في وظيفة احسن.

4- متغير المستوى التعليمي:

جدول رقم (11): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

| النسب المئوية | التكرارات | المستوى التعليمي |
|---------------|-----------|------------------|
| 5.20% | 03 | ابتدائي |
| 12.10% | 07 | متوسط |
| 34.50% | 20 | ثانوي |
| 43.10% | 25 | جامعي |
| 5.20% | 03 | تعليم مهني |
| 100% | 58 | المجموع |

شكل رقم (04): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي



يتبين لنا من خلال الجدول والشكل الهندسي أن الفئة الغالبة في الدراسة هي فئة الجامعية بنسبة 43.10% وتليها فئة الثانوية بنسبة 34.50% وبعدها فئة تعليم المتوسط بنسبة قدرها 12.10% وبعدها تعليم الابتدائي وتعليم المهني الذي تتساو في النسب 5.20% وفق لدراسة متغير مستوى التعليمي حيث ان المستوى الاساسي في المؤسسة هو الجامعي حيث ان اتصالات الجزائر تبحث عن التطوير وذلك يكون اغلب عمالها جامعين متخصصين ويكون اغلبهم في مناصب تقنية وبعدها فئة الثانوية

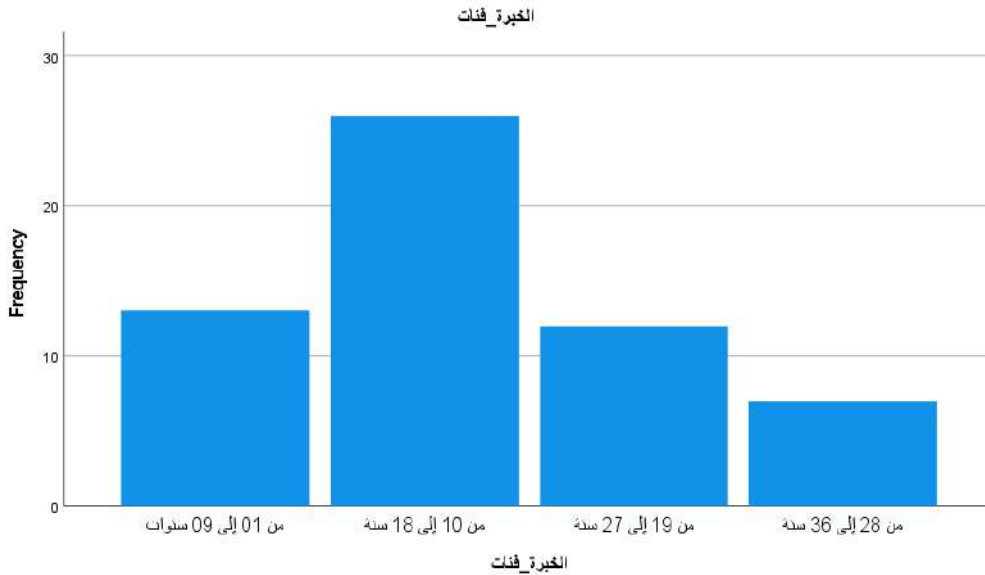
وهذه الفئة التي تعتر ذو اقدمية قليلة حيث انه تعليم الثانوي قديما يختلف عن تعليم الان اذ كان اكثر عمقا وبعدها تعليم المتوسط والابتدائي والذين يعتبرون من اقدم العمال ذو تعليم لا يمس به ولديهم خبرة اجتماعية وعلاقات مهمة في المؤسسة وبعدها نسبة التعليم مهني والتي تعتبر فئة الجديدة والتي اصبحت تنافس اصحاب التعليم العالي وذلك لحصولهم على تكوين وتمهين جيد .

5- متغير الخبرة المهنية:

جدول رقم (12): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية

| النسب المئوية | التكرارات | الخبرة المهنية |
|---------------|-----------|----------------|
| 22.40% | 13 | من 01 إلى 09 |
| 44.80% | 26 | من 10 إلى 18 |
| 20.70% | 12 | من 19 إلى 27 |
| 12.10% | 07 | من 28 إلى 38 |
| 100% | 58 | المجموع |

شكل رقم (05): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية



يتبين لنا من خلال الجدول والشكل الهندسي أن الفئة الغالبة لدراسة من ناحية الخبرة المهنية تتراوح بين 10 الى 18 سنة بنسبة 44.80% وبعده من 1 الى 09 سنة بنسبة 22.40% وبعده 19 الى 27 بنسبة 20.70% وبعده اقل نسبة 12.10% لأشخاص التي تتراوح خبرتهم المهنية بين 28 الى 38 ونرى ان اغلب العمال ذو خبرة تتراوح بين 10 الى 18 سنة وهذا يعني ان غالبية العظمى من شاغلي الوظائف من الكهول الذي تتراوح اعمارهم بين 58 و40 وان فئة الثانية التي تتراوح

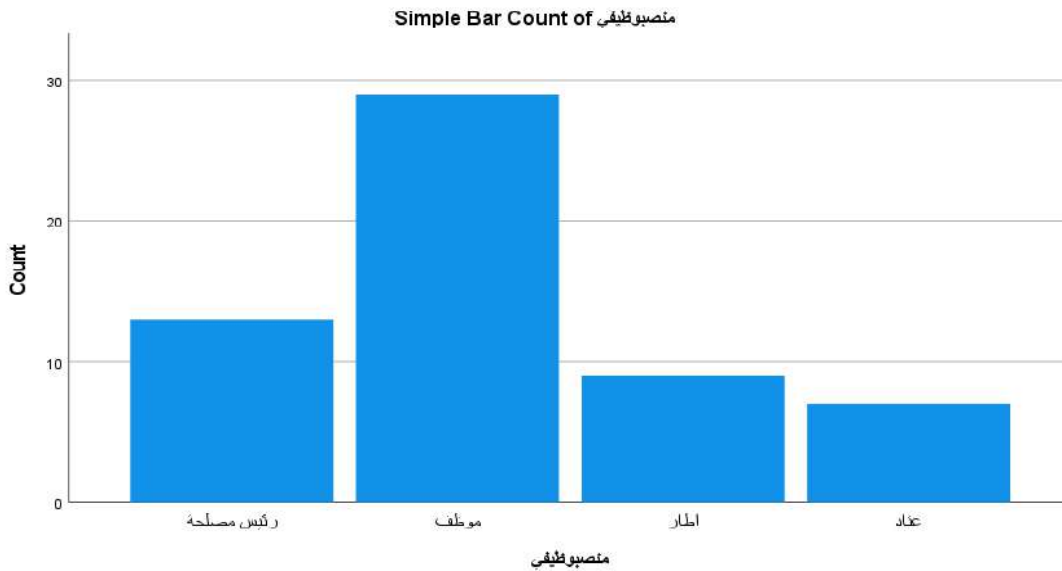
خبرتهم من 1 الى 9 نرى ان اغلبها من فئة الشباب و اقل نسبة 28 الى 36 سنة وذلك يدل على كبرهم في السن وخبرة الكافية ووعي اداري لديهم وبالتالي هذه الخبرات ستلعب دورا هاما في البحث خاصة من ناحية تحليل البيئة الداخلية والخارجية وايضا في جماعة العمل .

6- متغير الرتبة المهنية:

جدول رقم (13): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الرتبة المهنية

| النسب المئوية | التكرارات | الرتب المهنية |
|---------------|-----------|---------------|
| 22.40% | 13 | رئيس مصلحة |
| 50% | 29 | موظف |
| 15.50% | 09 | اطار |
| 12.10% | 07 | عمال عتاد |
| 100% | 58 | المجموع |

شكل رقم (06): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الرتبة المهنية



يتبين لنا من خلال الجدول والشكل الهندسي للرتب الوظيفة ان اعلى فئة هي فئة الموظفين بنسبة 50% وبعدها فئة رئيس مصلحة 22.40% وبعدها فئة اطار التي قدرت نسبتها ب15.50% وبعدها فئة قسم العتاد التي بلغت نسبة اقل نسبة وهي 12.10% نرى انا الفئة الغالبة هي فئة الموظفين وذلك يرجع الى حاجة المؤسسة الى اليد العاملة في الادارة وخاصة في وكالات البيع وبعدها رئيس مصالح وذلك من اجل تقسيم العمل واختصاص ان لكل مصلحة رئيس وتحت كل رئيس موظفين وبعدها

اطارات والتي تكون في مدير ومقتصدين ومحاسبين وغيرها واخيرها القسم التعادي الذي يعتبر ذو اهمية لكن فئة قليلة حيث تعتبر هذه الفئة ادارية فقط لا تخرج في مهمات .

7- تحليل فقرات بعد البنية التنظيمية: نقوم بتحليل كل فقرة من فقرات البعد كما يلي:

| رقم الفقرة | التكرارات | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | المتوسط المرجح | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | إتجاه العينة | رتبة الفقرة |
|------------------|-----------|------------|-------|-------|-----------|----------------|----------------|-------------------|----------------|--------------|-------------|
| 01 | Ni | 06 | 27 | 15 | 08 | 02 | 2.53 | 0.98 | 70.60 | موافق | 01 |
| | Fi% | 10.30 | 46.60 | 25.90 | 13.80 | 3.40 | | | | | |
| 02 | Ni | 04 | 22 | 16 | 12 | 04 | 2.83 | 1.06 | 56.60 | محايد | 05 |
| | Fi% | 6.90 | 37.90 | 27.60 | 20.70 | 6.90 | | | | | |
| 03 | Ni | 05 | 23 | 17 | 10 | 03 | 2.71 | 1.03 | 54.20 | محايد | 06 |
| | Fi% | 8.60 | 39.70 | 29.30 | 17.20 | 5.20 | | | | | |
| 04 | Ni | 15 | 30 | 08 | 05 | 00 | 2.05 | 0.87 | 61 | موافق | 04 |
| | Fi% | 25.90 | 51.70 | 13.80 | 8.60 | 00 | | | | | |
| 05 | Ni | 13 | 28 | 08 | 09 | 00 | 2.22 | 0.97 | 61.40 | موافق | 03 |
| | Fi% | 22.40 | 48.30 | 13.80 | 15.50 | 00 | | | | | |
| 06 | Ni | 08 | 31 | 12 | 07 | 00 | 2.31 | 0.86 | 66.20 | موافق | 02 |
| | Fi% | 13.80 | 53.40 | 20.70 | 12.10 | 00 | | | | | |
| البعد ككل | | | | | | | | | | | |
| / | | 68.80 | 0.55 | 2.44 | | | | | | موافق | |

التحليل الكمي:

1- الفقرة رقم (01) والتي تمثل عبارة 1(السلطة المحدودة للمسؤول تدفع للتوازن في الهيكل التنظيمي): نرى بأن نسبة 70.60% من الافراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقين حول انه للقوانين محكمة و المدروسة تضبط اداء جيد للعمال .

2- الفقرة رقم (02) والتي تمثل عبارة 5(الرقابة الشديدة و الصارمة تقيد اداء العمال): نرى بأن نسبة 56.60% من الافراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم محايدين حول ان الرقابة الشديدة و الصارمة تقيد اداء العمال و هذا راجع لملاحظة الباحث خلال فترة الدراسة ان الرقابة لا تترك الفرد مرتاح اثناء العمل .

3- الفقرة رقم (03) والتي تمثل عبارة 6 (السلطة المطلقة للمسؤول تدفع لعدم استقرار المؤسسة) نرى ان نسبة 54% من الافراد عينة الدراسة اجابوا بأنهم محايدين حول كون السلطة المطلقة للمسؤول تدفع لعدم الاستقرار الا انهم يعتبروا موافقين و هذا راجع الى ما تم اجابة عليه من طرف رئيس مصلحة المستخدمين اثناء المقابلة.

4- الفقرة رقم (04) والتي تمثل عبارة 4 (للقوانين الغير مدروسة للمؤسسة تنجر عنها فوضى في تناسق بين العمال) : نرى بأن نسبة 61% من الافراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقين حول انه للقوانين الغير مدروسة للمؤسسة تنجر عنها فوضى في تناسق بين العمال

5- الفقرة رقم (05) والتي تمثل عبارة 3(العلاقات غير رسمية ترفع من ادائي في العمل) نرى ان نسبة 61.40% من افراد العينة قد اجابوا بأنهم موافقين حول ان العلاقات غير رسمية ترفع من ادائهم في العمل .

6- الفقرة رقم (06) والتي تمثل عبارة 2 (العلاقات الرسمية تحد من ادائي في العمل): نرى بأن نسبة 66.20% من الافراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقين حول ان العلاقات الرسمية تحد من ادائي في العمل .

8- تحليل فقرات بعد المرونة المؤسسية: نقوم بتحليل كل فقرة من فقرات البعد كما يلي:

| رقم الفقرة | التكرارات | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | المتوسط المرجح | الإتحاف المعياري | النسبة المؤوية | إتجاه العينة | رتبة الفقرة |
|------------------|-----------|------------|-------|-------|-----------|----------------|----------------|------------------|----------------|--------------|-------------|
| 01 | Ni | 13 | 39 | 03 | 02 | 01 | 1.95 | 0.76 | 79 | موافق | 06 |
| | Fi% | 22.40 | 67.20 | 5.20 | 3.40 | 1.70 | | | | | |
| 02 | Ni | 12 | 39 | 04 | 03 | 00 | 1.97 | 0.70 | 79.40 | موافق | 05 |
| | Fi% | 20.70 | 67.20 | 6.90 | 5.20 | 00 | | | | | |
| 03 | Ni | 07 | 40 | 08 | 03 | 00 | 2.12 | 0.68 | 82.40 | موافق | 04 |
| | Fi% | 12.10 | 69 | 13.80 | 5.20 | 00 | | | | | |
| 04 | Ni | 21 | 34 | 02 | 01 | 00 | 1.71 | 0.62 | 94.20 | موافق بشدة | 01 |
| | Fi% | 36.20 | 58.60 | 3.40 | 1.70 | 00 | | | | | |
| 05 | Ni | 22 | 33 | 02 | 01 | 00 | 1.69 | 0.63 | 93.80 | موافق بشدة | 03 |
| | Fi% | 37.90 | 56.90 | 3.40 | 1.70 | 00 | | | | | |
| 06 | Ni | 14 | 39 | 05 | 00 | 00 | 1.84 | 0.56 | 76.80 | موافق | 07 |
| | Fi% | 24.10 | 67.20 | 8.60 | 00 | 00 | | | | | |
| 07 | Ni | 21 | 34 | 02 | 01 | 00 | 1.71 | 0.62 | 94.20 | موافق بشدة | 02 |
| | Fi% | 36.20 | 58.60 | 3.40 | 1.70 | 00 | | | | | |
| البعد ككل | | | | | | | | | | | |
| / | موافق | 77 | 0.35 | 1.85 | | | | | | | |

التحليل الكمي:

1- الفقرة رقم (01) والتي تمثل عبارة 6 (مسايرة التقدم التكنولوجي في المنظمة تدفع بها للتأقلم): نرى بأن نسبة 79% من الافراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقين حول انه مسايرة التقدم التكنولوجي في المنظمة تدفع بها للتأقلم

2- الفقرة رقم (02) والتي تمثل عبارة 5(افساح المجال لاصحاب الخبرة تزيد من كفاءة المؤسسة): نرى بأن نسبة 79.40% من الافراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقين حول انه افساح المجال لأصحاب الخبرة تزيد من كفاءة المؤسسة

3- الفقرة رقم (03) والتي تمثل عبارة 4(تلبية احتياجات الزبائن يؤدي الى تطور المؤسسة): نرى بأن نسبة 82.40% من

الافراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقين حول انه تلبية احتياجات الزبائن يؤدي الى تطور المؤسسة

4- الفقرة رقم (04) والتي تمثل عبارة 1(عدم الكفاءة في استعمال التكنولوجيا يؤثر على عمليات التسيير): نرى بأن نسبة

94.20% من الافراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقين بشدة حول انه عدم كفاءة في استعمال التكنولوجيا يؤثر

على عمليات التسيير

5- الفقرة رقم (05) والتي تمثل عبارة 3(اعطاء حرية للعاملين يؤدي الى زيادة كفاءتهم): نرى بأن نسبة 93.80% من

الافراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقين بشدة حول انه اعطاء حرية للعاملين يؤدي الى زيادة كفاءتهم

6- الفقرة رقم (06) والتي تمثل عبارة 7(التدريب الجيد للمورد البشري ينمي مهارات): نرى بأن نسبة 76.80% من

الافراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقين بشدة حول انه التدريب الجيد للمورد البشري ينمي المهارات

7- الفقرة رقم (07) والتي تمثل عبارة 2(تقسيم العمل و التخصص يؤدي الى تكامل الادوار بين العمال): نرى بأن نسبة

94.20% من الافراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقين بشدة حول انه تقسيم العمل و التخصص يؤدي الى

تكامل الادوار بين العمال

9- تحليل فقرات بعد البيئة الخارجية: نقوم بتحليل كل فقرة من فقرات البعد كما يلي:

| رقم الفقرة | التكرارات | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | المتوسط المرجح | الإلتحاف المعياري | النسبة المئوية | إتجاه العينة | رتبة الفقرة | | | | |
|------------------|-----------|------------|-------|-------|-----------|----------------|----------------|-------------------|----------------|--------------|-------------|-------|-------|------|------|
| 01 | ni | 08 | 26 | 11 | 12 | 01 | 2.52 | 1.03 | 70.40 | موافق | 02 | | | | |
| | Fi% | 13.80 | 44.80 | 19 | 20.70 | 1.70 | | | | | | | | | |
| 02 | ni | 11 | 27 | 10 | 08 | 02 | 2.36 | 1.05 | 67.20 | موافق | 04 | | | | |
| | Fi% | 19 | 46.60 | 17.20 | 13.80 | 3.40 | | | | | | | | | |
| 03 | ni | 09 | 30 | 09 | 10 | 00 | 2.34 | 0.95 | 66.80 | موافق | 06 | | | | |
| | Fi% | 15.50 | 51.70 | 15.50 | 17.20 | 00 | | | | | | | | | |
| 04 | ni | 04 | 28 | 14 | 12 | 00 | 2.59 | 0.90 | 71.80 | موافق | 01 | | | | |
| | Fi% | 6.90 | 48.30 | 24.10 | 20.70 | 00 | | | | | | | | | |
| 05 | ni | 07 | 27 | 16 | 08 | 00 | 2.43 | 0.88 | 68.60 | موافق | 03 | | | | |
| | Fi% | 12.10 | 46.60 | 27.60 | 13.80 | 00 | | | | | | | | | |
| 06 | ni | 03 | 25 | 12 | 17 | 01 | 2.79 | 0.99 | 55.80 | محايد | 07 | | | | |
| | Fi% | 5.20 | 43.10 | 20.70 | 29.30 | 1.70 | | | | | | | | | |
| 07 | ni | 07 | 35 | 05 | 11 | 00 | 2.34 | 0.93 | 66.80 | موافق | 05 | | | | |
| | Fi% | 12.10 | 60.30 | 8.60 | 19 | 00 | | | | | | | | | |
| البعد ككل | | | | | | | | | | | / | موافق | 69.60 | 0.56 | 2.48 |

التحليل الكمي:

- 1- الفقرة رقم (01) والتي تمثل عبارة 2(نقص امكانيات المؤسسة لا تسمح لها بالمنافسة مع نظيرها): نرى بأن نسبة 70.40% من الافراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقين حول انه نقص الامكانيات بالمؤسسة لا تسمح لها بالمنافسة مع نظيراتها
- 2- الفقرة رقم (02) والتي تمثل عبارة 4(الزبون هو المتحكم في التغيرات التي تحدث للمؤسسة): نرى بأن نسبة 67.20% من الافراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقين حول انه الزبون هو المتحكم في التغيرات التي تحدث للمؤسسة
- 3- الفقرة رقم (03) والتي تمثل عبارة 6 (لنصوص التشريعية و القانونية للدولة تحد من تطور المؤسسة): نرى بأن نسبة 66.80% من الافراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقين حول انه للنصوص التشريعية و القانونية للدولة تحد من تطور المؤسسة
- 4- الفقرة رقم (04) والتي تمثل عبارة 1 (الموارد التي تملكها المؤسسة لا تكفي لإشباع حاجات الزبون): نرى بأن نسبة 71.80% من الافراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقين حول انه الموارد التي تملكها المؤسسة لا تكفي لإشباع حاجات الزبون
- 5- الفقرة رقم (05) والتي تمثل عبارة 3(قلة المنافسين في المجال تجمد قدرة المؤسسة على التطور): نرى بأن نسبة 68.60% من الافراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقين حول انه قلة المنافسين في المجال تجمد قدرة المؤسسة على التطور
- 6- الفقرة رقم (06) والتي تمثل عبارة 7(للظروف المناخية أثر على سير المؤسسة): نرى بأن نسبة 55.80% من الافراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم محايدون حول انه للظروف المناخية اثر على سير المؤسسة وبعد المقابلة التي اجريت مع المبحوث تبين لنا ان للظروف المناخية اثر على سير المؤسسة
- 7- الفقرة رقم (07) والتي تمثل عبارة 5 (ثقافة المجتمع و تقاليده تؤثر على طابع المؤسسة الداخلي): نرى بأن نسبة 66.80% من الافراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم محايدون حول انه ثقافة المجتمع و تقاليد تؤثر على طابع المؤسسة الداخلي حيث تمت ملاحظتها

10- تحليل فقرات بعد جماعة العمل: نقوم بتحليل كل فقرة من فقرات البعد كما يلي:

| رقم الفقرة | التكرارات | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | المتوسط المرجح | الإلتحاف المعياري | النسبة المئوية | إتجاه العينة | رتبة الفقرة |
|------------------|-----------|------------|-------|-------|-----------|----------------|----------------|-------------------|----------------|--------------|-------------|
| 01 | ni | 09 | 34 | 10 | 05 | 00 | 2.19 | 0.80 | 83.80 | موافق | 01 |
| | Fi% | 15.50 | 58.60 | 17.20 | 8.60 | 00 | | | | | |
| 02 | ni | 16 | 36 | 05 | 01 | 00 | 1.84 | 0.64 | 76.80 | موافق | 06 |
| | Fi% | 27.60 | 62.10 | 8.60 | 1.70 | 00 | | | | | |
| 03 | ni | 15 | 32 | 08 | 03 | 00 | 1.98 | 0.78 | 79.60 | موافق | 04 |
| | Fi% | 25.90 | 55.20 | 13.80 | 5.20 | 00 | | | | | |
| 04 | ni | 13 | 38 | 06 | 01 | 00 | 1.91 | 0.63 | 78.20 | موافق | 05 |
| | Fi% | 22.40 | 65.50 | 10.30 | 1.70 | 00 | | | | | |
| 05 | ni | 10 | 39 | 09 | 00 | 00 | 1.98 | 0.58 | 79.60 | موافق | 03 |
| | Fi% | 17.20 | 67.20 | 15.50 | 00 | 00 | | | | | |
| 06 | Ni | 09 | 35 | 11 | 03 | 00 | 2.14 | 0.74 | 82.80 | موافق | 02 |
| | Fi% | 15.50 | 6.30 | 19 | 5.20 | 00 | | | | | |
| البعد ككل | | | | | | | | | | | / |

التحليل الكمي:

- 1- الفقرة رقم (01) والتي تمثل (عدم مشاركة جماعة العمل في اتخاذ القرارات يؤدي الى عدم استقرارها): نرى بأن نسبة 88.80% من الافراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقين حول انه عدم مشاركة جماعة العمل في اتخاذ القرارات يؤدي الى عدم استقرارها.
- 2- الفقرة رقم (02) والتي تمثل (ضغوطات العمل تؤدي الى نشوء صراع بين اعضاء الجماعة الواحدة): نرى بأن نسبة 76.80% من الافراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقين حول انه ضغوطات العمل تؤدي الى نشوء صراع بين اعضاء الجماعة الواحدة.
- 3- الفقرة رقم (03) والتي تمثل (الاندماج بين العاملين داخل المؤسسة ينتج بناء جماعي متماسك): نرى بأن نسبة 79.60% من الافراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقين حول انه الاندماج بين العاملين داخل المؤسسة ينتج بناء جماعي متماسك.
- 4- الفقرة رقم (04) والتي تمثل (ترك قليل من الحرية للعاملين يطور ادائهم): نرى بأن نسبة 78.20% من الافراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقين حول انه ترك قليل من الحرية للعاملين يطور من ادائهم.

5- الفقرة رقم (05) والتي تمثل (علاقتي مع زملاء العمل خارج المؤسسة جيدة): نرى بأن نسبة 79.60% من الافراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقين حول انه علاقتي مع زملائي العمل خارج المؤسسة جيدة.

6- الفقرة رقم (06) والتي تمثل (تقسيم العمل يؤدي للتناسق الجماعي بين افراد مجموعة العمل): نرى بأن نسبة 82.80% من الافراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقين حول انه تقسيم العمل يؤدي للتناسق الجماعي بين افراد مجموعة العمل

جدول رقم (14): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد متغير التحليل الإستراتيجي:

| الرقم | أبعاد متغير التحليل الإستراتيجي | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الإتجاه | المرتبة |
|-------|---------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 01 | البيئة الخارجية | 2.48 | 0.56 | مرتفع | 01 |
| 02 | البنية التنظيمية | 2.44 | 0.55 | مرتفع | 02 |
| 03 | جماعة العمل | 2.01 | 0.39 | مرتفع | 03 |
| 04 | المرونة المؤسسية | 1.85 | 0.35 | متوسط | 04 |

من خلال الجدول أعلاه، يتبين لنا بأن بعد البيئة الخارجية جاء في المرتبة 01 بمستوى مرتفع وذلك بمتوسط حسابي يساوي 2.48 و إنحراف معياري قدره 0.56 ثم يليه بعد البنية التنظيمية في المرتبة 02 بمستوى مرتفع وذلك بمتوسط حسابي يساوي 2.44 و إنحراف معياري قدره 0.55 ثم يليه بعد جماعة العمل في المرتبة 03 بمستوى مرتفع وذلك بمتوسط حسابي يساوي 2.01 و إنحراف معياري قدره 0.39 ثم يليه بعد المرونة المؤسسية في المرتبة 04 بمستوى متوسط وذلك بمتوسط حسابي يساوي 1.85 و إنحراف معياري قدره 0.35

2- إختبار فرضيات الدراسة:

1. إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية (H0): لا تختلف درجة تحقق البنية التنظيمية بمؤسسة إتصالات الجزائر وحدة ورقلة عن المتوسط عند مستوى دلالة 0.05

الفرضية البديلة (H1): تتحقق البنية التنظيمية بمؤسسة إتصالات الجزائر وحدة ورقلة بدرجة كبيرة عند مستوى دلالة 0.05

الأسلوب الإحصائي المستخدم في إختبار الفرضية: هو إختبار T لعينة واحدة

جدول رقم (15) يبين كيفية إختبار الفرضية الفرعية الأولى

| درجة الحرية | الإحتراف المعياري | المتوسط الحسابي | المتوسط الفرضي | مستوى الدلالة | مستوى المعنوية Sig | T |
|-------------|-------------------|-----------------|----------------|---------------|--------------------|-------|
| 57 | 0.55 | 3.56 | 03 | 0.05 | 0.001 | 7.729 |

بما أن قيمة الدلالة المعنوية (Sig) لإختبار T لعينة واحدة تساوي 0.001 أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، ومنه نستنتج بأن البنية التنظيمية بمؤسسة إتصالات الجزائر وحدة ورقلة تتحقق بدرجة كبيرة.

2. إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية (H0): لا تختلف درجة المرونة المؤسساتية بمؤسسة إتصالات الجزائر وحدة ورقلة عن المتوسط عند مستوى دلالة 0.05

الفرضية البديلة (H1): تتوفر مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة ورقلة على درجة كبيرة من المرونة المؤسساتية عند مستوى دلالة 0.05

الأسلوب الإحصائي المستخدم في إختبار الفرضية: هو إختبار T لعينة واحدة

جدول رقم (16) يبين كيفية إختبار الفرضية الفرعية الثانية

| درجة الحرية | الإحتراف المعياري | المتوسط الحسابي | المتوسط الفرضي | مستوى الدلالة | مستوى المعنوية Sig | T |
|-------------|-------------------|-----------------|----------------|---------------|--------------------|--------|
| 57 | 0.35 | 4.15 | 03 | 0.05 | 0.001 | 24.819 |

بما أن قيمة الدلالة المعنوية (Sig) لإختبار T لعينة واحدة تساوي 0.001 أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، ومنه نستنتج بأن مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة ورقلة تتوفر على درجة كبيرة من المرونة المؤسساتية.

3. إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الصفرية (H0): لا تختلف درجة تأثير البيئة الخارجية (المحيط) على مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة ورقلة عن المتوسط عند مستوى دلالة 0.05

الفرضية البديلة (H1): تؤثر البيئة الخارجية (المحيط) بشكل كبير على مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة ورقلة عند مستوى دلالة 0.05

الأسلوب الإحصائي المستخدم في إختبار الفرضية: هو إختبار T لعينة واحدة

جدول رقم (17) يبين كيفية إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

| درجة الحرية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المتوسط الفرضي | مستوى الدلالة | مستوى المعنوية Sig | T |
|-------------|-------------------|-----------------|----------------|---------------|--------------------|-------|
| 57 | 0.56 | 3.52 | 03 | 0.05 | 0.001 | 7.019 |

بما أن قيمة الدلالة المعنوية (Sig) لإختبار T لعينة واحدة تساوي 0.001 أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، ومنه نستنتج بأن مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة ورقلة تتأثر بدرجة كبيرة بالبيئة الخارجية.

4. إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرضية الصفرية (H0): لا تختلف درجة فاعلية جماعة العمل بمؤسسة إتصالات الجزائر وحدة ورقلة عن المتوسط عند مستوى دلالة 0.05

الفرضية البديلة (H1): توجد فاعلية كبيرة لجماعة العمل بمؤسسة إتصالات الجزائر وحدة ورقلة عند مستوى دلالة 0.05

الأسلوب الإحصائي المستخدم في إختبار الفرضية: هو إختبار T لعينة واحدة

جدول رقم (18) يبين كيفية إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

| درجة الحرية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المتوسط الفرضي | مستوى الدلالة | مستوى المعنوية Sig | T |
|-------------|-------------------|-----------------|----------------|---------------|--------------------|--------|
| 57 | 0.39 | 3.99 | 03 | 0.05 | 0.001 | 19.337 |

بما أن قيمة الدلالة المعنوية (Sig) لإختبار T لعينة واحدة تساوي 0.001 أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، ومنه نستنتج بأنه توجد فاعلية كبيرة لجماعة العمل بمؤسسة إتصالات الجزائر وحدة ورقلة.

5. إختبار الفرضية العامة:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد لدى الفاعلين في مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة ورقلة تمثلات حول التحليل الاستراتيجي عند مستوى دلالة 0.05

الفرضية البديلة (H_1): يوجد لدى الفاعلين في مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة ورقلة تمثلات إيجابية حول التحليل الاستراتيجي عند مستوى دلالة 0.05

الأسلوب الإحصائي المستخدم في إختبار الفرضية: هو إختبار T لعينة واحدة

جدول رقم (19) يبين كيفية إختبار الفرضية العامة

| درجة الحرية | الإختلاف المعياري | المتوسط الحسابي | المتوسط الفرضي | مستوى الدلالة | مستوى المعنوية Sig | T |
|-------------|-------------------|-----------------|----------------|---------------|--------------------|--------|
| 57 | 0.29 | 3.81 | 03 | 0.05 | 0.001 | 21.451 |

بما أن قيمة الدلالة المعنوية (Sig) لإختبار T لعينة واحدة تساوي 0.001 أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، ومنه نستنتج بأنه يوجد لدى الفاعلين في مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة ورقلة تمثلات إيجابية حول التحليل الاستراتيجي.

ويتم تصنيف التمثلات من خلال المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين بناء على الجدول التالي:

جدول رقم (20): يبين مستويات ودرجات التصنيف

| الدرجات | 3 - 1 | 5 - 3 |
|-----------|--------------|----------------|
| المستويات | تمثلات سلبية | تمثلات إيجابية |

3- نتائج الدراسة ومناقشتها:

1- نتيجة الفرضية الفرعية الأولى: من خلال إختبار هذه الفرضية تبين لنا بأن البنية التنظيمية بمؤسسة إتصالات الجزائر وحدة ورقلة تتحقق بدرجة كبيرة، وذلك راجع للقوانين المحكمة التي تضبط حركة وطريقة سير العمل والموظفين وايضا للهيكل التنظيمي المقسم بتفصيل ودقة ليوضح طريقة عمل المؤسسة وعمل الموظفين وتقسيمهم واتساق بينهم .

وهذا ما توصلت إليه نتائج دراسة "احميدة مليكة" ان اغلب المؤسسات لا تهتم بوضع هيكل تنظيمي وظيفي رسمي يحدد مهام كل موظف لكن في بعض المؤسسات انها تمتلك هيكل تنظيمي رسمي يتم توزيع المهام والمسؤوليات لكن تبقى اغلبها تحت سيطرة المسير والهيكل التنظيمي المعتمد من طرف المؤسسات هو هيكل تنظيمي وظيفي كما اشار المسيريون انه لا يتم

تغير الهيكل التنظيمي المعتمد ولكن يمكن تغيير المهام والمسؤوليات والافراد العاملين عليها، وايضا الرقابة التي لها تأثير على قرارات الموظفين وفعالهم فهي توجههم بشكل فعال يتناسب مع التوقعات التنظيمية من خلال مساعدة ثقافة العمال، على فهم احداث التنظيمية لتحقيق قدراتهم على تأدية ما هو مطلوب ايضا تمكن العمال من التواصل بشكل اكثر فعالية ليصلوا الى مستويات اعلى في التعاون مع بعضهم البعض مما يمكنهم من تحقيق اداء مرتفع وهذا يؤدي الي زيادة فعالية المؤسسة واتساقها

ويرى **ميشال كروزيه** ان هناك صلات مباشرة بين التحليل الاستراتيجي وهيكل المؤسسة وايضاح كيفية تحديد الهيكل البنائي للمؤسسة بفضل طبيعة منتجاتها واسواقها وطبيعة المحيط والخصائص التكنولوجية لقطاعها المتوفر، ويوضح اختيارات الاساسية للإدارة العامة وتفادي الاخطاء التي تهدد حياة المؤسسة، حيث يهتم بكيفية بناء افعال جماعية والتنسيق في العمل الذي هو جملة من الافعال الفردية . (خريش، 2011، صفحة 577/576)

2- نتيجة الفرضية الفرعية الثانية: من خلال إختبار هذه الفرضية تبين لنا بأن مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة ورقلة تتوفر على درجة كبيرة من المرونة المؤسساتية، وذلك راجع الى وجود مورد بشري كفاء مدرب حاصل على تعليم عالي وتكوين وخبرة في المجال وايضا من جانب تكنولوجي والعتاد حيث لديهم مصالح خاصة لذلك.

وهذا ما توصلت إليه نتائج دراسة دراسة "بوشمال احمد" ان التكنولوجيا وتغيرها وتطورها يزيد من اداء العمال وخصوصا ان التغيرات التكنولوجية والتي تتضمن استعمال الطرق الحديثة في عمليات الانتاج من اجل زيادة الانتاجية عن طريق تحسين الاداء الفردي للعمال وبالتالي ضمان تأقلم مؤسسة مع محيط وضمان المنتج، وايضا يعتبر هامش الحرية الذي يتمتع به الافراد له تأثير في اتخاذ القرار حالة اذا ما تم ترقيته او رفع الرتبة الوظيفية ان الصلاحيات التي يخولها له منصب الوظيفي تساهم في رفع او زيادة الانتاج حيث يصبح العامل فاعل اساسي في المؤسسة ثم ان العقلانية التي من خلالها يتم اتخاذ القرار ستكون نسبية لان مهما كانت الدرجة الحرية يبقى متمثل لقوانين عقد العمل .

يرى **ميشال كروزيه** ان تنظيم المؤسسة حاليا استراتيجيا ويجب ان يكون نشطا منهجيا وديناميكيا وهدف التنسيق الشامل للمؤسسة ونظرا لان متطلبات الزبائن معقدة، وحركات البيئة الغير متوقعة وظهور ادوات ومناهج عمل جديدة ومستجدة، فإنه من الضروري استقرار نماذج وانماط تنظيم المؤسسة، ان كل فاعل في التنظيم بإمكانه تدخل مستقلة ويستعملها بصفة متباينة، ولا يمكن فهم سيرورة التنظيم دون التركيز على الحقيقة النسبية للفاعلين (خريش، 2011، صفحة 577/576) .

3- نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة: من خلال إختبار هذه الفرضية تبين لنا بأن مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة ورقلة تتأثر بدرجة كبيرة بالبيئة الخارجية، وذلك راجع الى قراءة الجيدة لزبون واحتياجاته ومواكبة تطورا وتغيرات المجتمع وان الذي يعتبر مهم جدا لتحليل المؤسسة استراتيجيا حيث يعتبر ان الزبون هو المتحكم الرئيسي في المؤسسة ونتاجها وان للعادات والتقاليد الخارجية للمجتمع تؤثر على المؤسسة مما يدفعها لمواكبة التغيرات وان ايضا الدراسة جيدة للمنافسين وكثرتهم تؤثر وتدفع المؤسسة للتطور وزيادة قدرتهم الى تناسق.

وهذا ما توصلت إليه نتائج دراسة دراسة "احميد مليكة" والتي درست ادوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ان هنالك مجموعة من المؤسسات التي تقوم بتحليل بيئتها الخارجية وذلك بإستعانة بعدة مصادر منها المجالات

والصحف بإجماع كل مسيري المؤسسات باعتبار ان الصحف والمجلات تتميز بإلمامها بشتى المواضيع التي تمس المحيط الخارجي او ايضا العلاقات الرسمية والغير الرسمية خارج المؤسسة مع افراد اخرين مثل الاصدقاء والمقابلات والعلاقات اخرى وايضا تهتم بالمحيط الامني والسياسي والتشريعي بإعتبار ما تعيشه الجزائر اوضاع غير مستقرة خاصة في التشريعات وايضا تركز على تقسيم الكثافة السكانية والمحيط الاجتماعي وعاداته و تقاليده وايضا هناك بعض التغيرات التي يشهدها التنظيم في المؤسسات الجزائرية فلمعلوم ان كل تغير يصحبه تغير في ثقافة المنظمة والتي تتأثر كثيرا بالمشرفين الجدد والانماط القيادية التي يتسمون بها فمن تأقلم مع ثقافة المشرف لم يلحظ تغير في ثقافة العمل .

ويرى "ميشال كروزيه" ان التحليل الاستراتيجي فحص للمحيط الخارجي الذي يتناول متغيرات البيئة ومتقلباتها، اقتصاديا واجتماعيا وسياسيا، وهذا ما يؤكد اهمية المحيط كمنع اساسي للشك والمؤسسة ليس لها الاختيار فالقيود مجبرة ومتغيرة مثل التقدم التكنولوجي والتطور المنافسة الوطنية الاجنبية والمشاكل النقدية المؤدية الى مشاكل وعراقيل تعجز المؤسسة على تفاديها (خريش، 2011، صفحة 576/577)

4- نتيجة الفرضية الفرعية الرابعة: من خلال إختبار هذه الفرضية تبين لنا بأنه توجد فاعلية كبيرة لجماعة العمل بمؤسسة إتصالات الجزائر وحدة ورقلة، وذلك راجع الى وجود عدة مصالح في المؤسسة ولكل رئيس مصلحة مجموعة من افراد العاملين والذين يتخصصون في شيء معين اما صيانة العتاد او موارد بشرية... حيث ان تقسيم العمل للأفراد يؤدي الى تناسق بين افراد المجموعة او مصلحة وبذلك يكون او يولد لدينا تناسق بين مصالح الاخرى مع بعض وراجع ايضا للعلاقات الخاصة بالفرد اما الرسمية او غير الرسمية.

وهذا ما توصلت إليه نتائج نظرية "مشال كروزيه" (نسق الفعل الملموس) هو جملة علاقات التي تنمي اعضاء تنظيم معين، والتي تساعد على حل المشاكل اليومية الملموسة، ولا تستطيع المؤسسة التنبؤ بهذه العلاقات ولذلك تعد هذه القواعد غير الرسمية ضرورية في سير المؤسسة والتغيير الناجح هو نتاج سيرورة جماعة يتم من خلالها خلق وتحريك الموارد، والقدرات الضرورية للأعضاء، قصد بناء مناورات جديدة تتمتع بجرية تطبيق دون قيود وتجعل النسق يضبط التوجيه او اعادة التوجه كجماعة انسانية وليس كآلة (خريش، 2011، صفحة 576/577)

5- نتيجة الفرضية العامة: من خلال إختبار هذه الفرضية تبين لنا بأنه يوجد لدى الفاعلين في مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة ورقلة تمثلات إيجابية حول التحليل الاستراتيجي، وذلك راجع تحقق كل الفرضيات السابقة التي كانت تحتوي على البنية التنظيمية والتي كانت تقوم على القوانين المحكمة وهيكل تنظيمي مضبوط ومسؤول قادر ومتحكم ذو كاريزما قيادية وايضا فرضية المرونة المؤسساتية التي كانت تقوم على تواجد مورد بشري كفء ومواكبة العصر من ناحية التكنولوجيا المستخدمة لمواكبة كل الظروف التي من المحتمل ان تحصل وذلك بأخذ بعين الاعتبار احتياجات الزبائن ودراستها وافساح المجال لدوي الخبرة في المجال للتسيير وبعدها فرضية المحيط الخارجي الذي يعتبر مهم جدا لتحليل المؤسسة استراتيجيا حيث يعتبر ان الزبون هو المتحكم الرئيسي في المؤسسة وانتاجها وان للعادات والتقاليد الخارجية للمجتمع تؤثر على المؤسسة مما يدفعها لمواكبة التغيرات وان ايضا الدراسة جيدة للمنافسين وكثرتهم تؤثر وتدفع المؤسسة للتطور وزيادة قدرتهم الى تناسق وايضا فرضية جماعة العمل التي تقوم على ان تقسيم العمل يؤدي الى تناسق بين الافراد ومجموعة العمل باعتبار انا المؤسسة مقسمة الى مصالح وكل مصلحة لها رئيس وافراد تحت تصرفه متخصصين في عملهم وايضا الى انا اقرار الأخير في المجموعة يكون لرئيسها وان العلاقات الخارج مجال العمل تلعب دورا في زيادة التناسق وتفاعل بين افراد والمفاهمة وبذلك يتجنب الصراع، وبعد التطرق لكل هذه النتائج المتعلقة بالفرضيات الجزئية ورؤية النتائج

الاحصائية نرى او نستطيع القول ان الفرضية العامة قد تحققت وان لموظفين اتصالات الجزائر وحدة ورقة لديهم تمثلات حول التحليل الاستراتيجي بمؤسستهم.

وهذا ما توصلت إليه نتائج دراسة الطالبة "احميد مالكة" التي ترى ان للتحليل الاستراتيجي دور مهم وفعال في تقدم و تطور المؤسسات حيث يجب على كل مؤسسة ان تقوم بهذا التحليل للبيئة الداخلية والمحيط الخارجي بهدف دراسة اوضاع و امكانيات المؤسسة في تحقيق النجاح و الاستقرار و لا ننسى دراسة "بوشمال احمد" الذي يرى ان هامش الحرية الذي يقدم للأفراد في اطار العمل يعتبر دافع لرفع المؤسسة و لزيادة مرونتها كلن يتم حكم هذا الهامش من الحرية بقوانين المؤسسة و عقد العمل و ان كلما ترقى العامل او الموظف ارتفعت معه نسبة الحرية مرافقة للمنصب

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل والذي كان يعتمد على تحليل ومناقشة محاور الاستبيان الخمس محور الاول الذي كان يحتوي على خصائص الديموغرافيا (سن / جنس / حالة الإجتماعية / خبرة مهنية / مستوى تعليمي / منصب وظيفي) و تطرقنا الى محاور الاخرى التي كانت بنية التنظيمية و المرونة المؤسساتية و البيئة الخارجية و الفعل الجماعي و التي ساعدتنا في تحليل الفرضيات التي اعتمدها في الدراسة و التي اعطت نتائج إجابيه للدراسة من خلال نتائج المتحصل عليها .

الخاتمة :

نظرا لتحديات التي تواجهها المؤسسات في حياتها اليومية العملية من مخاطر منها خارجية و داخلية في الوقت الراهن فقد ازداد اهتمام هذه المؤسسات بدراسة هذه الاوضاع والمشاكل والصراعات والنزاعات، التي قد تصيبها لتكون مستعدة لها ودراسة قدرة الافراد في امكانية مجابهة هذه المخاطر واذا لديهم تفكير او قدرة على تحليل الاوضاع وتصدي لها فمن خلال هذه الدراسة قد حاولنا البحث في امكانية وجود تصورات وتمثلات لتحليل الاستراتيجي لدى موظفي او فاعلين في مؤسسة اتصالات الجزائر، كدراسة حالة وهذا من خلال ما دراستنا في الجانب النظري والتطبيقي ومحاولة استعماله في ارض الواقع وقد كان الغرض منها الاجابة على التساؤلات المطروحة في اشكالية دراستنا، و بذلك تطرقنا الى رؤية اهمية التحليل الاستراتيجي وكيف يتم تطبيقه والى أي حد هو مطبق في ارض الواقع ، او بصورة ادق كيف يتم العمل والاستفادة منه وماهي الصور التي يملكها افراد في مؤسسة اتصالات الجزائر ومدى تأثيره على تحسين الخدمة و انتاج التي تقدمها هذه الاخيرة .

و ان هذا ما جسدهته اغلبية مؤشرات الدراسة المتعلقة بالتحليل الاستراتيجي عامة و التي تشخص قدرات فاعلين في مؤسسة اتصالات الجزائر الذي كان يعاني من ضعف شديد في كافة انتاجاته و مخرجاته الا انه في الاونة الاخيرة لقي تطور و دفعة قوية نحو الامام و ذلك راجع الى قراءة الجيدة و تحليل الممتاز للبيئة الداخلية و الخارجية اذ استطاعت التغلب على اغلب الصعاب التي تواجهها و عليه يمكننا القول ان فرضية العامة انه يوجد تمثلات للتحليل الاستراتيجي لدى الفاعلين في مؤسسة اتصالات الجزائر تحققت و صحيحة و لقيت نتائج ايجابية .

قائمة المراجع :

المعاجم:

1- ابراهيم انيس عبد الحلليم منتصر عطية الصوالحي محمد خلف الله احمد، (2004) معجم الوسيط مجمع اللغة العربية ، طبعة 4 ، قطرمكتبة الشروق الدولية

الكتب :

1- ابراش ابراهيم ،2008، منهج العلمي و تطبيقاته في العلوم الاجتماعية ، طبعة 1، عمان دار الشروق للنشر و توزيع
2- انجس مورييس،2006/2004، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية تدريبات علمية، طبعة 1، دار القصة للنشر و التوزيع

3-العسكري عبود عبد الله،2002، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، طبعة 1، دمشق دار النشر النمر حلبوني شارع مسلم البارودي

4-عليان رنجي مصطفى، 2001،البحث العلمي اسسه و مناهجه و اساليبه و اجرائه ، طبعة 1، الاردن دار النشر بيت الافكار الدولية

5-عيسى يه و بلحمير إبراهيم و لعلاوي عمر 2011التسويق الاستراتيجي طبعة 1 الجزائر دار الخلدونية للنشر و التوزيع
6-هلال محمد عبد الغني حسين ،2008/2007،مهارات التفكير و التخطيط الاستراتيجي كيف تربط بين الحاضر و المستقبل، طبعة 1 ، دار نشر الجديدة مركز تطوير الاداء و تنمية

المقالات:

الطيب دواوي. (2007). /جامعة محمد خيضر بسكرة / اثر تحليل بيئة الخارجية و الداخلية في صياغة استراتيجية / مجلة الباحث العدد 5. بسكرة.

بوزار ربيحة دينارزاد. (2020). التحليل السوسولوجي في البحوث الاجتماعية جامعة الجزائرلا زيان عاشور . الجزائر

عبد القادر خريش. (2011). /مجلة جامعة دمشق - المجلد 27 العدد الاول و الثاني قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا / كلية الاداب و العلوم الاجتماعية / جامعة سعد دحلب .البليدة

عبد الله قلس. (2016/2017). مطبوعة منهجية البحث العلمي جامعة حسبية بن بوعلي . شلف

دنيا زين العابدين سعيد فارس. (بلا تاريخ). دور ادوات التحليل الاستراتيجي للتكلفة في تحسين الاداء المالي للمنشأة الصناعية جامعة قناة السويس

الدراسات:

1-الفقيه صقر محمد دراسة بعنوان: اطروحة شهادة ماجستير في جامعة العربية المفتوحة الدانمارك و هي جزء من متطلبات ادارة الاعمال في المدينة المنورة 2013.

- 2- براهمي بلقاسم دراسة بعنوان: لتغير الاجتماعي -التنظيمي و استراتيجيية تكوين الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية مقارنة سيولوجيا لمنطلق الفعل المنظم /دراسة ميدانية بمديرية الصيانة سوناطراك الاغواط / اطروحة ماجستير في علم الاجتماع تخصص سيولوجيا التنظيم. الجزائر الاغواط. 2011.
- 3- جميع نبيلة، دراسة بعنوان: التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية دراسة ميدانية، بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة اطروحة شهادة دكتوراه في العلوم التجارية 2016/2015.
- 4- خبيزة انفال دراسة بعنوان: حدة مذكرة ماجستير تأثير الهيكل المالي على استراتيجيية المؤسسة الصناعية دراسة حالة، مؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب تخصص اقتصاد صناعي جامعة محمد خيضر 2012/2011.

الملاحق

ملحق رقم 01:



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع و الديمغرافية

استبيان رسالة الماجستير حول تمثيلات التحليل الاستراتيجي
لدى الفاعلين في المؤسسة الاقتصادية إتصالات الجزائر
في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

د/د: عبان عبد القادر

انفال احمد مسعود

المحور الاول : الخصائص الديموغرافية

1.الجنس: ذكر انثى

2.السن : سنة

3. الحالة الاجتماعية:

اعزب متزوج ارمل مطلق

4.المستوى التعليمي:

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي تعليم مهني

5. الخبرة المهنية :..... سنة

6.الرتبة المهنية (منصب الوظيفي).....

| المحور الثاني: البنية التنظيمية | | | | | |
|---------------------------------|-----------|-------|-------|------------|--|
| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | |
| | | | | | توجد قوانين محكمة مدروسة تضبط اداء جيد للعمال |
| | | | | | السلطة المحدودة للمسؤول تدفع للتوازن في الهيكل التنظيمي |
| | | | | | العلاقات الرسمية تحد من ادائي في العمل |
| | | | | | العلاقات الغير رسمية ترفع من ادائي في العمل |
| | | | | | للقوانين الغير مدروسة للمؤسسة تنجر عنها فوضى في تناسق بين العمال |
| | | | | | الرقابة الشديدة و الصارمة تقيد اداء العمال |
| | | | | | السلطة المطلقة للمسؤول تدفع لعدم استقرار المؤسسة |

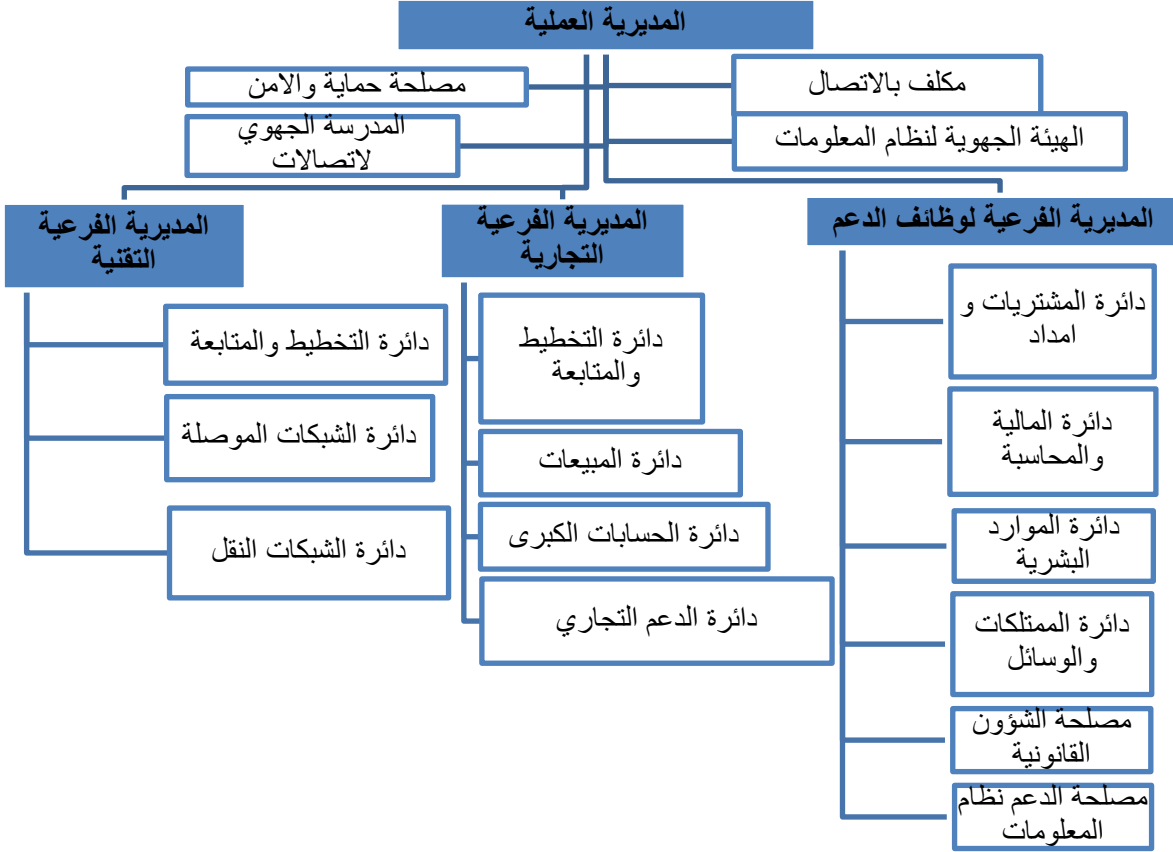
| المحور الثالث: المرونة المؤسسية | | | | | |
|---------------------------------|-----------|-------|-------|------------|---|
| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | |
| | | | | | عدم الكفاءة في استعمال التكنولوجيا يؤثر على عمليات تسير |
| | | | | | تقسيم العمل و التخصص يؤدي الى تكامل الادوار بين العمال |
| | | | | | اعطاء حرية للعاملين يؤدي الى زيادة كفاءتهم |
| | | | | | تلبية احتياجات الزبائن يؤدي الى تطور المؤسسة |
| | | | | | افساح المجال لأصحاب الخبرة تزيد من كفاءة المؤسسة |
| | | | | | مسايرة التقدم التكنولوجي في المنظمة تدفع بها للتأقلم |
| | | | | | التدريب الجيد للمورد البشري ينمي مهارات جديدة |

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | المحور الرابع : البيئة الخارجية (المحيط) |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|---|
| | | | | | 1 الموارد التي تملكها المؤسسة لا تكفي لإشباع حاجات الزبون |
| | | | | | 2 نقص الامكانيات بالمؤسسة لا تسمح لها بالمنافسة مع نظيرها |
| | | | | | 3 قلة المنافسين في المجال تجمد قدرة المؤسسة على التطور |
| | | | | | 4 الزبون هو المتحكم في التغيرات التي تحدث للمؤسسة |
| | | | | | 5 ثقافة المجتمع و تقاليده تؤثر على طابع المؤسسة الداخلي |
| | | | | | 6 للنصوص التشريعية و القانونية للدولة تحد من تطور المؤسسة |
| | | | | | 7 للظروف المناخية أثر على سير المؤسسة |

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | المحور الخامس: جماعة العمل |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|---|
| | | | | | 1 عدم مشاركة جماعة العمل في اتخاذ القرارات يؤدي الى عدم استقرارها |
| | | | | | 2 تقسيم العمل يؤدي للتناسق الجماعي بين افراد مجموعة العمل |
| | | | | | 3 علاقتي مع زملاء العمل خارج المؤسسة جيدة |
| | | | | | 4 الاندماج بين العاملين داخل المؤسسة ينتج بناء جماعي متماسك |
| | | | | | 5 ترك قليل من الحرية للعاملين يطور من أدانهم |
| | | | | | 6 ضغوطات العمل تؤدي الى نشوء صراع بين اعضاء الجماعة الواحدة |

الملحق رقم (02)

الهيكل التنظيمي



الملحق رقم (03)

قائمة المحكمين

| الرقم | اسم و لقب المحكم | الرتبة العلمية | التخصص | المؤسسة التي ينتمي اليها |
|-------|------------------|----------------------|--------------------------|-------------------------------|
| (01) | عزيز قودة | استاذ التعليم العالي | علم اجتماع تنظيم وعمل | جامعة قاصدي مباح ورقلة |
| (02) | مازن حوش | استاذ التعليم العالي | علم اجتماع تنظيم وعمل | جامعة قاصدي مباح ورقلة |
| (03) | | اخصائي اجتماعي | علم اجتماع عام | اتصالات الجزائر وحدة ورقلة |

الملحق رقم (04)

T-Test

One-Sample Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|------------------|----|--------|----------------|-----------------|
| البنية_التنظيمية | 58 | 3,5575 | ,54928 | ,07212 |
| المرونة_المؤسسية | 58 | 4,1453 | ,35145 | ,04615 |
| البيئة_الخارجية | 58 | 3,5172 | ,56120 | ,07369 |
| جماعة_العمل | 58 | 3,9914 | ,39046 | ,05127 |

One-Sample Test

Test Value = 3

| | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |
|------------------|--------|----|-----------------|-----------------|---|
| | | | | | Lower |
| البنية_التنظيمية | 7,729 | 57 | ,000 | ,55747 | ,4130 |
| المرونة_المؤسسية | 24,819 | 57 | ,000 | 1,14532 | 1,0529 |
| البيئة_الخارجية | 7,019 | 57 | ,000 | ,51724 | ,3697 |
| جماعة_العمل | 19,337 | 57 | ,000 | ,99138 | ,8887 |

One-Sample Test

Test Value = 3

95% Confidence Interval of the Difference

| | Upper |
|------------------|--------|
| البنية_التنظيمية | ,7019 |
| المرونة_المؤسسية | 1,2377 |
| البيئة_الخارجية | ,6648 |
| جماعة_العمل | 1,0940 |

One-Sample Effect Sizes

| | Standardizer ^a | Point Estimate | 95% Confidence Interval | |
|------------------|---------------------------|----------------|-------------------------|-------|
| | | | Lower | Upper |
| البنية_التنظيمية | Cohen's d | ,54928 | 1,015 | ,694 |
| | Hedges' correction | ,55664 | 1,001 | ,685 |
| المرونة_المؤسسية | Cohen's d | ,35145 | 3,259 | 2,606 |

| | | | | | |
|-----------------|--------------------|--------|-------|-------|-------|
| | Hedges' correction | ,35616 | 3,216 | 2,572 | 3,854 |
| البيئة_الخارجية | Cohen's d | ,56120 | ,922 | ,611 | 1,227 |
| | Hedges' correction | ,56873 | ,909 | ,603 | 1,210 |
| جماعة_العمل | Cohen's d | ,39046 | 2,539 | 2,005 | 3,067 |
| | Hedges' correction | ,39569 | 2,505 | 1,978 | 3,027 |

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

T-Test

One-Sample Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---------------------|----|--------|----------------|-----------------|
| التحليل_الإستراتيجي | 58 | 3,8050 | ,28582 | ,03753 |

One-Sample Test

Test Value = 3

| | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |
|---------------------|--------|----|-----------------|-----------------|---|
| | | | | | Lower |
| التحليل_الإستراتيجي | 21,451 | 57 | ,000 | ,80504 | ,7299 |

One-Sample Test

Test Value = 3

95% Confidence Interval of the Difference

Upper

| | |
|---------------------|-------|
| التحليل_الإستراتيجي | ,8802 |
|---------------------|-------|

One-Sample Effect Sizes

| | Standardizer ^a | Point Estimate | 95% Confidence Interval | |
|---------------------|---------------------------|----------------|-------------------------|-------|
| | | | Lower | Upper |
| التحليل_الإستراتيجي | Cohen's d | ,28582 | 2,817 | 3,390 |
| | Hedges' correction | ,28965 | 2,779 | 3,345 |

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.