

الاستراتيجية التنظيمية ودورها في فعالية أداء  
المنتخبين لدى المجالس المنتخبة  
دراسة ميدانية لمنتخبي المجلس الشعبي الولائي لولاية الوادي

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير أكاديمي في علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

د. سالم يعقوب

إعداد الطالب (ة):

الصادق الباهي

ريان شريط

نوقشت المذكرة علنا يوم: 2023/06/05

أمام اللجنة المكونة من الاساتذة:

| الصفة        | الجامعة               | الرتبة               | اللجنة         |
|--------------|-----------------------|----------------------|----------------|
| رئيسا        | جامعة الشهيد حمة لخضر | أستاذ التعليم العالي | بلال بوترة     |
| مشرفا ومقررا | جامعة الشهيد حمة لخضر | أستاذ محاضر - أ-     | سالم يعقوب     |
| ممتحنا       | جامعة الشهيد حمة لخضر | أستاذ محاضر - ب-     | ابراهيم الذهبي |

السنة الجامعية : 2023/2022



الاستراتيجية التنظيمية ودورها في فعالية أداء  
المنتخبين لدى المجالس المنتخبة  
دراسة ميدانية لمنتخبي المجلس الشعبي الولائي لولاية الوادي

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

د. سالم يعقوب

إعداد الطالب (ة):

الصادق الباهي

ريان شريط

نوقشت المذكرة علنا يوم: 2023/06/05

أمام اللجنة المكونة من الاساتذة:

| الصفة        | الجامعة               | الرتبة               | اللجنة         |
|--------------|-----------------------|----------------------|----------------|
| رئيسا        | جامعة الشهيد حمة لخضر | أستاذ التعليم العالي | بلال بوترة     |
| مشرفا ومقررا | جامعة الشهيد حمة لخضر | أستاذ محاضر - أ-     | سالم يعقوب     |
| ممتحنا       | جامعة الشهيد حمة لخضر | أستاذ محاضر - ب-     | ابراهيم الذهبي |

السنة الجامعية : 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَاءَ  
فَتَنْبُتُ بِشَيْءٍ مِنْهُ  
حَبَابٌ كَثِيرٌ وَالَّذِي  
يُخْرِجُ الْحَبَّ وَالنَّارِ  
وَالَّذِي يُصَوِّرُ الْإِنْسَانَ  
فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ ثُمَّ  
يَرْجِعُهُ فِي أَحْسَنِ  
تَقْوِيمٍ إِنَّ عِندَ اللَّهِ  
لِالْحَمْدَ وَالْحَمْدُ لِلَّهِ  
أَكْبَرُ

## الإهداء

يقول الله تعالى في محكم التنزيل بعد بسم الله الرحمن الرحيم:  
'ولا تنسوا الفضل بينكم إن الله بما تعملون بصير' (البقرة : 237)

وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا  
إلى من وضع المولى سبحانه وتعالى الجنة تحت قدميها ووقرها في كتابه العزيز

(أمي الغالية)

إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المستنير أطال الله في عمره (والدي الحبيب)  
إلى جميع أساتذتنا الكرام ممن لم يتوانوا في مد يد العون لنا .  
إلى أفراد العائلة و إلى كل الأهل و الأحبة و جميع الأصدقاء وإلى كل من علمنا حرفا في هذه  
الحياة .

ونرجو من الله سبحانه وتعالى أن يتقبل منا ثمرة هذا الاجتهاد

(اللهم انفعنا بما علمتنا وانفع غيرنا بعلمنا)

## شكر وعرافان

مصادقا لقوله صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

نتوجه بخالص الشكر والعرافان والامتنان إلى

الدكتور الفاضل "سالم يعقوب" الذي تابع عملنا هذا ولم يبخل علينا

بنصائحه وتوجيهاته القيمة والمفيدة

وإلى أعضاء لجنة المناقشة على توجيهاتهم وإضافاتهم وتقديرهم.

وإلى من قدموا لنا بعض المراجع, والتوجيهات والتجارب.

وإلى كل من أمد لنا يد المساعدة من قريب ومن بعيد وكان سند لنا في هذا

المشوار الجامعي

لهم ألف تحية

## الملخص

تهدف هذه لدراسة إلى التعرف على الإستراتيجية التنظيمية ودورها في فعالية أداء المنتخبين لدى المجالس المنتخبة للمجلس الشعبي الولائي لولاية الوادي، وقد تم الانطلاق من التساؤل الرئيس التالي:

**هل للإستراتيجية التنظيمية دور في فاعلية أداء المنتخبين للمجلس الشعبي الولائي لولاية الوادي؟**

ولتبيان ذلك تم تقسمة إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل الرسالة الإستراتيجية لها دور في فاعلية أداء المنتخبين؟

2. هل البديل الاستراتيجي له تأثير في فاعلية أداء المنتخبين؟

3. هل فعالية الاتصال التنظيمي لها دور في فاعلية أداء المنتخبين؟

4. هل المناخ التنظيمي له دور في زيادة فعالية أداء المنتخبين ؟

وللوصول إلى النتائج تم في هذه الدراسة الاعتماد على المنهج الوصفي وقد استخدم العينة القصدية عن طريق

المسح الشامل متمثلة في 37 منتخب من المجلس الشعبي الولائي، ومن بين أهم النتائج التي توصلنا إليها:

1. الرسالة الإستراتيجية لها دور في فاعلية أداء المنتخبين.

2. البديل الاستراتيجي له تأثير في فاعلية أداء المنتخبين.

3. فعالية الاتصال التنظيمي له دور في فاعلية أداء المنتخبين.

4. المناخ التنظيمي له دور في زيادة فعالية أداء المنتخبين.

**الكلمات المفتاحية :** الاستراتيجية التنظيمية، فعالية أداء المنتخبين لدى المجالس المنتخبة ، الرسالة

الاستراتيجية، البديل الاستراتيجي .

## **Abstract:**

The aim of this study is to investigate the organizational strategy and its role in the effectiveness of the performance of elected members in the selected councils of the people's provincial council for the state of El-Oued.

The main research question that has been formulated is as follow :

- 1) Does organizational strategy play a role in the effectiveness of the performance of elected members in the people's provincial council for the state of El-Oued?
- 2) In order to elucidate this, it has been divided into a set of the following sub-questions :
  - Does the strategic message play a role in the effectiveness of the performance of elected members?
  - Does the organizational climate have an impact on the effectiveness of the performance of elected members?
  - Does the effectiveness of organizational communication have an impact on the effectiveness of the performance of elected members ?
  - Does strategic alternative play a role in enhancing the effectiveness of the performance of elected members?

To achieve the results, this study relied on a descriptive methodology, utilizing a purposive sample obtained through a comprehensive survey . the sample consisted 37 elected members from the people's provincial council.

Among the key findings that were reached are the following:

- The strategic message plays a role in the effectiveness of the performance of elected members
- The strategic alternative plays a role in the effectiveness of the performance of elected members.
- The organizational climate plays a role in the effectiveness of the performance of elected members.
- Organizational communication plays a role in the effectiveness of the performance of elected members.

**Keywords:** the organizational strategy, the effectiveness of the performance of the elected members of the elected councils, the strategic message, the strategic alternative.

## فهرس المحتويات

|                      |    |
|----------------------|----|
| الإهداء .....        |    |
| شكروعرفان .....      |    |
| الملخص .....         |    |
| فهرس المحتويات ..... | ب  |
| فهرس الجداول .....   |    |
| فهرس الأشكال .....   |    |
| قائمة الملاحق .....  | هـ |
| مقدمة عامة .....     | أ  |

### الفصل الأول: الأدبيات النظرية

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| المبحث الأول: الاستراتيجية التنظيمية وفعالية الأداء .....      | 16 |
| أولا : مفهوم الاستراتيجية .....                                | 16 |
| ثانيا : تعريف التنظيم .....                                    | 17 |
| ثالثا : الاستراتيجية التنظيمية .....                           | 18 |
| رابعا: التعريف الفعالية: .....                                 | 19 |
| خامسا: تعريف الأداء .....                                      | 20 |
| سادسا: فعالية الأداء: .....                                    | 20 |
| المبحث الثاني: علاقة الاستراتيجية بفعالية أداء المنتخبين ..... | 22 |
| أولا: الرسالة الاستراتيجية: .....                              | 22 |
| ثانيا: البديل الاستراتيجي : .....                              | 22 |
| ثالثا: المناخ التنظيمي: .....                                  | 22 |
| رابعا: فعالية الاتصال: .....                                   | 23 |
| المبحث الثالث: الدراسات السابقة والمقارنة النظرية .....        | 24 |
| أولا : الدراسات السابقة: .....                                 | 24 |
| ثانيا: مدى الاستفادة من الدراسات السابقة: .....                | 26 |

|    |       |                                  |
|----|-------|----------------------------------|
| 27 | ..... | ثالثا: المقاربة النظرية للموضوع: |
| 28 | ..... | خلاصة الفصل:                     |

### الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

|    |       |                                          |
|----|-------|------------------------------------------|
| 30 | ..... | تمهيد:                                   |
| 31 | ..... | المبحث الأول: الطريقة والأدوات.          |
| 31 | ..... | أولا: الطريقة                            |
| 32 | ..... | ثانيا: الأدوات.                          |
| 34 | ..... | المبحث الثاني: النتائج والمناقشة.        |
| 34 | ..... | أولا: النتائج.                           |
| 34 | ..... | المحور الأول: البيانات الشخصية.          |
| 50 | ..... | ثانيا : ربط النتائج بالفرضيات ومقارنتها: |
| 57 | ..... | النتائج العامة للدراسة:                  |
| 58 | ..... | التوصيات:                                |
| 59 | ..... | خلاصة الفصل:                             |
| 61 | ..... | الخاتمة                                  |
| 62 | ..... | قائمة المصادر والمراجع.                  |
| 65 | ..... | الملاحق                                  |

## فهرس الجداول

- الجدول رقم(01): يوضح طبيعة الجنس لدى المبحوثين ..... 34
- الجدول رقم(02): يوضح الفئة العمرية لدى المبحوثين ..... 35
- الجدول رقم(03): يوضح المستوى التعليمي ..... 36
- الجدول رقم(04): يوضح محور الرسالة الاستراتيجية ..... 37
- الجدول رقم(05): يوضح محور البديل الاستراتيجي ..... 40
- الجدول رقم(06): يوضح محور فعالية الاتصال ..... 43
- جدول رقم (07): يوضح بعد المناخ التنظيمي ..... 47

## فهرس الأشكال

- الشكل رقم (01): طبيعة الجنس لدى المبحوثين ..... 34
- الشكل رقم (02): الفئة العمرية لدى المبحوثين ..... 35
- الشكل رقم (03): المستوى التعليمي ..... 36
- الشكل رقم (04): محور الرسالة الاستراتيجية ..... 37
- الشكل رقم (05): محور البديل الاستراتيجية ..... 40
- الشكل رقم (06): محور البديل الاستراتيجية ..... 44
- الشكل رقم (07): بعد المناخ التنظيمي ..... 47

## قائمة الملاحق

- الملحق رقم 01 : الاستبيان ..... 66
- الملحق رقم 02: دليل المقابلة ..... 69
- الملحق رقم 03: الهيكل التنظيمي للمجلس الشعبي الولائي ..... 69

مقدمة عامة

### مقدمة عامة

تسعى دائما المنظمات و المؤسسات إلى تحقيق أهداف معينة من خلال تسيير العديد من الآليات والموارد الموجودة في الرسالة الإستراتيجية ولم يعد التسيير يقتصر على الجانب القانوني فقط بل أصبح يتعداه و يتجاوزه إلى التسيير والاستراتيجي التنظيمي للمنظمة أو المؤسسة، و الذي يعتبر جزء لا يتجزأ من المنظمة فنجد أن التنظيم يلعب دور كبير في المنظمات وهو من أهم الركائز للقيام بأي نشاط من الأنشطة كما أن الإستراتيجية التنظيمية جملة من الأبعاد و المؤشرات و التصورات والأهداف والتي تلعب أحيانا دورا هاما في فاعلية الأداء لدى المنتخبين في المجالس المنتخبة .

إن الرسالة الإستراتيجية دور مهم لبلوغ أهداف المنظمة بحيث تعتبر من المحددات الأساسية لنجاح المنظمة أو فشلها، لذا نجد موضوع الإستراتيجية التنظيمية يحضيا باهتمام كبير من طرف الباحثين على اعتبار أهمية داخل المنظمة أو المؤسسة المتمثلة في المجالس المنتخبة .

كما تتجلى الإستراتيجية التنظيمية في البديل الاستراتيجي المعتمد عليه من طرف المجلس الشعبي الولائي وذلك من خلال البديل الاستراتيجي الذي هو حصيلة تفاعل عوامل خارجية من فرص أو تهديدات أو العوامل الداخلية من نقاط القوة والضعف الذي تسعى دائما القيادة للمؤسسة إلى خلق الموائمة بين البديل و اختيار البديل الأفضل .

كما أن هناك أهمية كبيرة في مضمون الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة في فعالية الاتصال التنظيمي وذلك من خلال عمليات الاتصال الفعالة و المدروسة بين المنتخبين بمختلف مستوياتهم و مناصبهم في المجلس الولائي كما يعتبر وسيلة لتحريك و تفعيل الأداء لديهم .

إن أساس نجاح أي مؤسسة أو منظمة واستمرارها يقتصر على فاعلية الاتصال والذي يعد البراد يقيم التنظيمي للمؤسسة و آلية من آليات ربط و رفع أداء أعضاء المجلس الشعبي الولائي، فإن فاعلية الاتصال يبرز دورا هاما في الإستراتيجية التنظيمية و في القدرة على تحقيق و تكريس العلاقات بين المرؤوسين وتنشيط كفاءتهم الوظيفية و التي تعد من أهم العوامل لتحقيق نجاح المؤسسة المتمثلة في المجلس الشعبي الولائي، كما نعتبر فاعلية الاتصال آلية من آليات تفعيل الأداء لدى منتخبي المجلس الشعبي الولائي .

إن هذه الأسباب و المفاهيم السالف ذكرها تستدعي من المؤسسة الجزائرية المتمثلة في المجالس الشعبية الولائية، الاهتمام بالإستراتيجية التنظيمية السائدة و المطبقة والتي يسير وفقها التنظيم من أجل تحقيق أداء فعال

ومن خلال هذه الدراسة ونتائجها سنحاول الكشف عن طبيعة الإستراتيجية التنظيمية السائدة التي يتبعها التنظيم داخل المؤسسة ومدى مساهمتها في فاعلية أداء المنتخبين بالمجلس الشعبي الولائي بولاية الوادي، ومنه تم صياغة التساؤل العام كآتي:

— هل للإستراتيجية التنظيمية دور في فاعلية أداء المنتخبين للمجلس الشعبي الولائي لولاية الوادي؟

ويندرج تحت هذا التساؤل العام الأسئلة الفرعية التالية:

5. هل الرسالة الإستراتيجية لها دور في فاعلية أداء المنتخبين؟

6. هل البديل الاستراتيجي له تأثير في فاعلية أداء المنتخبين؟

7. هل فعالية الاتصال التنظيمي لها دور في فاعلية أداء المنتخبين؟

8. هل المناخ التنظيمي له دور في زيادة فعالية أداء المنتخبين؟

في ضوء السياق الذي جاء به التساؤل العام لإشكالية الدراسة، الفرضية العامة التي صيغت كما يلي:

— الإستراتيجية التنظيمية لها دور في فاعلية أداء المنتخبين للمجلس الشعبي الولائي.

وانطلاقاً من مضمون الفرضية العامة للدراسة التي تمحضت عنها مجموعة من الفرضيات الفرعية على النحو

التالي:

### ❖ الفرضيات الفرعية:

5. الرسالة الإستراتيجية لها دور في فاعلية أداء المنتخبين.

6. البديل الاستراتيجي له تأثير في فاعلية أداء المنتخبين.

7. فعالية الاتصال التنظيمي له دور في فاعلية أداء المنتخبين.

8. المناخ التنظيمي له دور في زيادة فعالية أداء المنتخبين.

### ❖ مبررات اختيار الموضوع:

الذاتية:

— موضوع البحث يندرج ضمن اختصاصنا وتكويننا العلمي.

— تناول الموضوع احد أهم المتغيرات الإستراتيجية التنظيمية الموجودة في المؤسسة ودورها في فاعلية الأداء والتي

تعتبر ركيزة رئيسية لنمو و تمكين دور المؤسسة، وذلك من خلال الترابط والتوافق والتناسق بين هذين المتغيرين.

— الرغبة الشخصية في التعرف على واقع التنظيم الاستراتيجي ودوره في فاعلية الأداء لدى المجالس المنتخبة.

### الموضوعية:

\_\_ حاجة المؤسسات والمنظمات إلى التنسيق بين متغيراتها الإستراتيجية التنظيمية وفاعلية الأداء في إطار التنظيم العلمي.

\_\_ ضعف الاهتمام بالعلاقة الموجودة بين الإستراتيجية التنظيمية وفاعلية الأداء.

\_\_ قلة الدراسات التي تناولت موضوع الإستراتيجية التنظيمية وتأثيرها على فاعلية الأداء لدى المجالس المنتخبة.

\_\_ تزويد المكتبة الجامعية بمرجع علمي يمكن الاستناد عليه من طرف الباحث في الدراسات القادمة.

### ❖ أهداف البحث:

\_\_ التأكيد على أهمية الإستراتيجية التنظيمية ودورها في تحقيق فاعلية الأداء.

\_\_ التعمق في مثل هذا النوع من الدراسات بحكم التخصص.

\_\_ يعتبر هذا التخصص من التخصصات في مجال العلوم الاجتماعية و إثرائه بالبحث يعتبر من بين الأهداف.

\_\_ معرفة بعض جوانب التنظيم في المجالس المنتخبة.

\_\_ التعرف على أبعاد الهيكل التنظيمي ومدى ارتباطه بإستراتيجية المجلس الشعبي الولائي.

\_\_ تعتبر هذه الدراسة أيضا مساهمة علمية في بناء الإطار النظري لإشكالية الإستراتيجية التنظيمية ودوره في فاعلية

أداء المنتخبين لدى المجالس المنتخبة.

### ❖ حدود الدراسة:

يمكن حصر مجالات الدراسة من خلال الحدود التالية: الحدود المكانية والحدود الزمانية.

### المجال المكاني:

يقع المجلس الشعبي الولائي على بعد ( 10 ) كلم من مركز مدينة الوادي

### ❖ تعريف بمؤسسة مجال الدراسة:

إن المجلس الشعبي الولائي هو جهاز مداولة على مستوى الولاية ويعتبر الأسلوب الأمثل للقيادة الجماعية والصورة

الحقيقية التي بموجبها يمارس سكان الإقليم حقهم في تسييره والسهر على شؤونه ورعاية مصالحه .

يتشكل المجلس من مجموعة المنتخبين تم اختيارهم و تزكيتهم من قبل سكان الولاية من بين مجموعة من المترشحين

المقترحين من قبل الأحزاب أو المترشحين الأحرار وعليه فان المجلس يتشك فقط من فئة منتخبين.

### المجال الزمني:

يمثل المجال الزمني الحيز أو المدة الزمنية المستغرقة في إنجاز المذكرة، وقد تم تقسيم هذا المجال من خلال دراستنا لموضوع "الإستراتيجية التنظيمية وفعالية أداء المنتخبين" إلى ثلاث مراحل بدءاً من تحديد وضبط موضوع الدراسة وصولاً إلى المراجعة النهائية للمذكرة، ف جاء المجال الزمني لدراستنا كالتالي:

- المرحلة الأولى: ضبط موضوع الدراسة وجمع المادة النظرية المتعلقة بالموضوع، والبحث عن الدراسات السابقة للتعرف على الموضوع والأجزاء المكونة له، وهذا من خلال الفترة الزمنية الممتدة من سبتمبر 2022 إلى غاية فيفري 2023، ومن فيفري إلى غاية أفريل تم تبويب أو تقسيم المادة النظرية المجمعة على شكل فصول وتحديد الإجراءات المنهجية.
- المرحلة الثانية: تم فيها إجراء دراسة استطلاعية من طرف أحد الباحثين للاطلاع لميدان الدراسة وذلك لأن الباحث الآخر عضو من أعضاء المجلس، أيضاً تحديد أدوات جمع البيانات وهذا منذ بداية أفريل إلى غاية ماي تم الشروع في إجراء مقابلات مع أعضاء المجلس، وتم توزيع الاستمارات.
- المرحلة الثالثة: وتم فيها تفرغ الباحثين وتحليلها، وكذلك المراجعة النهائية للمذكرة.

### ❖ المنهج المستخدم في الدراسة:

تعدد وتنوع المناهج في البحوث الاجتماعية والإنسانية وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق النتائج بطريقة دقيقة وعلمية، وهذا ما يفرض على الباحث استخدام المنهج المناسب للدراسة. فالمنهج هو مجموعة من القواعد والإجراءات المقررة من قبل المختصين في منهجية البحوث التي يتبعها الباحث للوصول أو الكشف عن الحقيقة، أو التي تقود إلى التوصل إلى نتائج بحثية سليمة.

(محمود داود الربيعي، 2018، ص22)

إن الدقة المفروضة في أي بحث علمي تلزم الباحث بتقديم وصف دقيق، ومن اجل أن تكون دراستنا علمية ومنهجية لابد أن نتحكم في صيرورة بحثنا العلمي بمنهج خاص تسيير وفقه دراستنا والذي نحدده وفق مشكلة بحثنا المراد دراستها، فالمنهج هو العمود الفقري في تصميم البحوث، فالباحث لا يملك حرية اختيار المنهج وإنما طبيعة الظاهرة المراد دراستها وطبيعة العلاقة التي تربط متغيراتها والهدف المرجو الوصول له هاته الأمور تفرض كل على باحث منهج ملائم للدراسة، فإن اختلاف المشكلات وتنوعها أدى بدوره إلى اختلاف المناهج التي تبحث فيها ومن المعروف أن مناهج البحث عديدة ومتنوعة مثل المنهج التجريبي والمنهج التاريخي والمنهج الوصفي ولكل هذه

المناهج مجموعة مواصفات وخطوات يتبعها الباحث في إعداد بحثه ومن خلال هذه الخطوات يتمكن من الوصول إلى نتائج تثبت أو تعارض ما افترضه.

وتماشيا مع طبيعة أهداف الدراسة الراهنة ومن أجل الإحاطة بأدبيات ظاهرة الإستراتيجية التنظيمية ودورها في فعالية أداء المنتخبين لدى المجلس الشعبي الولائي كان لزاما علينا الاعتماد على المنهج الوصفي كونه أقدر على تحليل خيوط الظاهرة وتفسيرها.

إذ أن المنهج الوصفي قادر على وصف العلاقة القائمة بين الإستراتيجية التنظيمية وفعالية الأداء ويحلل العلاقة المتشابكة والمتبادلة وفقا للمؤشرات الاجتماعية والتنظيمية فالمنهج يسمح بالكشف عن العلاقات وحدودها ويساعدنا على فك التشابك، والغموض الواقع بين متغيري الدراسة مما يلزم علينا تحليل هذا الواقع وتفكيكه واستخراج أبعاد ومؤشرات المتغيرين وحصرهما لتحديد مدى استجابة المتغير التابع بالمتغير المستقل، وإيجاد بدائل وحلول لتحقيق الإستراتيجية التنظيمية التي سطرها المجلس.

### ❖ صعوبات البحث:

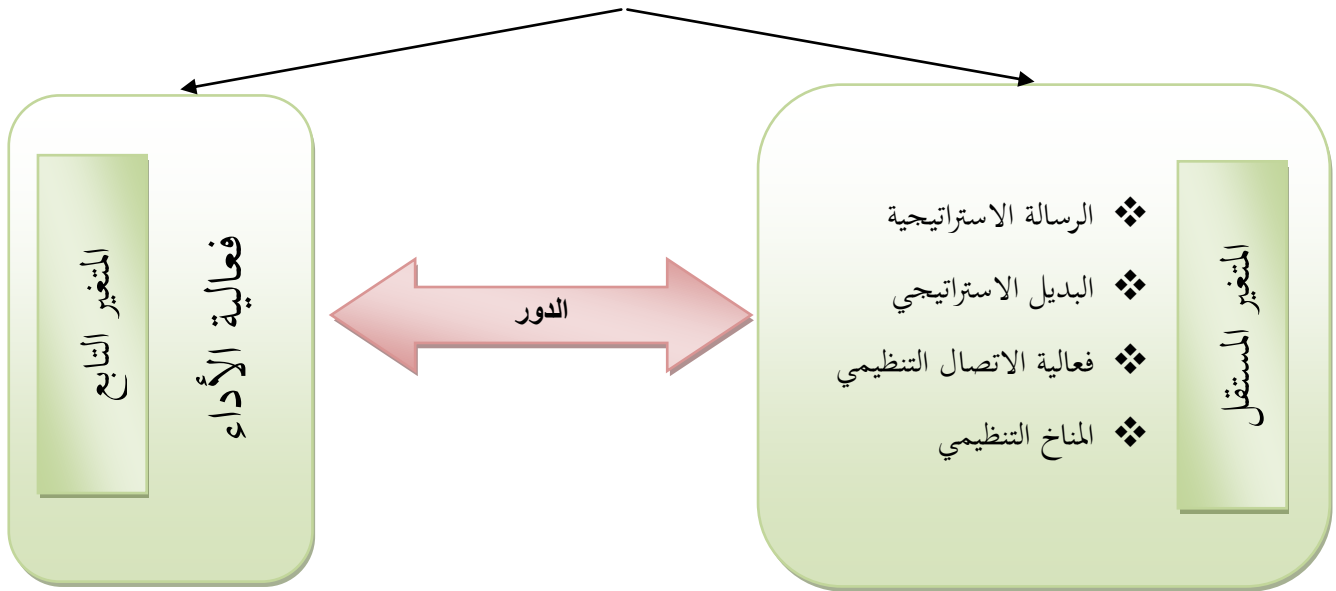
- من أبرز الصعوبات التي واجهتنا خلال بحثنا هي قلة الدراسات السابقة المرتبطة كلياً بموضوع الدراسة.
- عدم التواجد الكلي لمجتمع البحث، مما أدى إلى الذهاب إلى مناطقهم السكنية المتباعدة.
- صعوبة فهم دليل إنجاز مذكرة لقسم العلوم الاجتماعية على طريقة IMRAD شكلت صعوبة بالرغم من أن نتائجها تدل على أنه يوجد تخفيض للطالب.
- أول دراسة جمعت بين متغير الإستراتيجية التنظيمية وفعالية الأداء.

**هيكلية البحث:** بينت معالجة دراستنا الراهنة من خلال فصلين نظري وميداني، وقد قسمت الدراسة الى متغيرين وتم تقسيم المتغير المستقل إلى مجموعة من الأبعاد والمتمثلة في:

- الرسالة الإستراتيجية
- البديل الاستراتيجي
- فعالية الاتصال التنظيمي

- المناخ التنظيمي الشكل التالي يوضح ذلك:

الاستراتيجية التنظيمية ودورها في فعالية أداء المنتخبين لدى المجالس



المصدر: من إعداد الباحثين

الفصل الأول  
الأدبيات النظرية

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

### تمهيد:

إن المؤسسات مهما كان نوعها وطبيعة نشاطها، فإن لها إستراتيجية تنظيمية تضعها لتحقيق أهدافها لأنها تمثل نقطة البدء الأساسية للتفكير في إنشاء هذه المؤسسة، وربما تتطور هذه الإيديولوجية الخاصة بالمؤسسة مع مرور الأيام، فهي المحرك الأساسي في فعالية أداء المنتخبين. ولقد تم التطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الإستراتيجية التنظيمية ومفهوم فعالية الأداء بالإضافة إلى العلاقة بين الإستراتيجية التنظيمية وفعالية الأداء مع ذكر الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات هذه الدراسة.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

### المبحث الأول: الإستراتيجية التنظيمية وفعالية الأداء

#### أولاً : مفهوم الإستراتيجية

● لغة: يعرف قاموس أطلس الموسوعي الخاص بدار الأطلس للنشر الطبعة الثانية لسنة 2003 في

الصفحة 1264 الإستراتيجية بأنها:

" العلم والفن في استخدام قوات البلد في تطبيق خطة مُوافق عليها بأكبر قدر ممكن من الفعالية "

العلم والفن في القيادة العسكرية في تخطيط وإدارة السرب.

خطة ناتجة عن إستراتيجية أو معدة لتحقيق هدف معين.

الفن والقدرة على استخدام الخطط الذكية في السياسة وإدارة الأعمال مثلاً.

● اصطلاحاً: كلمة إستراتيجي منسوبة إلى الإستراتيجية، ونقول موقع إستراتيجي معناه حصين أو

بالغ الأهمية. واشتقت كلمة الإستراتيجية من المجال العسكري الذي يعني فن تنسيق القوى

العسكرية والاقتصادية والمعنوية في زمن الحرب بغية إحراز النصر، أي أنها فن الخطط والحركات

العسكرية في المعركة. (جمال الدين غولام، 2021\_2022، ص30)

تعود كلمة الاستراتيجية strategice إلى جذور الحضارة اليونانية وهي مستمدة من كلمة strategoe إلا انه

حديثاً أخذت هذه الكلمة معنى مختلف وصارت مفضلة الاستخدام لدى المؤسسات المعاصرة، لذلك فإن نقل

المصطلح إلي حقل الإدارة سيعني بصورة واضحة على انه " فن القيادة أو الإدارة " وقد ظهر تطبيق هذا المفهوم

بصورة واضحة عندما أشار Newman إلى طبيعة وأهمية الإستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي، فعبرت

بذلك على أنها الأساس للوسائل العلمية التي تؤدي إلي تحقيق الأهداف المنشودة.

الإستراتيجية هي مجموعة القرارات والنوايا التي تعمل على توفير الشروط المناسبة لإدخال المؤسسة في المحيط، وهي

عملية شاملة، كما أنها بالنسبة لشاندر هي التي من خلالها تحدد للمؤسسة إغراضها وأهدافها الأساسية على

المدى الطويل، وبالتالي تكون على التوافق مع خطوط النشاط وتخصيص الموارد اللازمة من اجل تحقيق الأهداف.

(سالم حوة، 2018، ص81)

- ومنه نستنتج: بأن الإستراتيجية هي مجموعة السياسات والأساليب والخطط والمناهج المتبعة من اجل تحقيق

الأهداف المسطرة في اقل وقت ممكن وبأقل جهد مبذول.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

- **التعريف الإجرائي:** هي الخطط والأساليب التي توضع لتحقيق الرؤية والرسالة وذلك لتحقيق هدف معين على المدى البعيد بالاعتماد على التخطيطات والإجراءات الإستراتيجية في استخدام المصادر المتوفرة في المدى القصير ووضع البدائل الإستراتيجية.

### ثانيا : تعريف التنظيم

يقابل مصطلح التنظيم مصطلح organization ويعني من حيث الموضوع : كل وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة، وحتى يتحقق هدف التنظيم لابد أن يأخذ طابع يلاءم تحقيق هذه الأهداف، ويتبنى التنظيم مجموعة من الأبعاد البنائية التي تضمن تحقيقه للأهداف. حيث ينظم نشاطاته على أساس من التخصص وتقسيم العمل وتسلسل السلطة ونظام الاتصالات والجزاءات. وهذا ما يجعل التنظيم يقترب من مفهوم البيروقراطية عند ماكس فيبر على اعتبار إن هذه الأبعاد ما هي إلا تعبير عن التنظيم الرسمي. لكن هذه الأبعاد البنائية تغفل التنظيم الغير رسمي الذي يتمثل في مجموعة من الممارسات التي تظهر كرد فعل للتنظيم الرسمي وقواعد البيروقراطية، وكذلك من خلال العلاقات الإنسانية الطبيعية التي تسهم في تكوين الجماعات الأولية والقيادات الطبيعية، والمعايير الاجتماعية المرجعية وأهدافهم الكامنة. وهكذا يتخذ التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي كما يقترب التنظيم من مفهوم النسق الذي هو الكل الذي يتكون من أجزاء معتمدة فيما بينها ويبقى هذا التعريف عاجز عن تقديم فهم شامل للتنظيم. لان هناك جوانب أخرى مهمة تطبع التنظيم مثل: الصراع وتوزيع القوة والتي تضفي على التنظيم طابع الديناميكية وما يعنيه على تحقيق أهدافه أيضا والمعروف أن التصور الشائع للتنظيم قد يشير إلى العديد من التنظيمات تتوفر على خصائص البنائية والديناميكية مثل: المصنع، ومختلف الهيئات مثل المستشفيات والجامعات، ونقابات العمل... الخ.

إلا أن هذه الأمثلة تعرف التنظيم انطلاقا من مصطلحات محددة مثل المنظمة، المؤسسة أو المنشأة، على النحو الذي يقصده علم الإدارة في حين أن التنظيم في علم الاجتماع هو اشملى وينتقل إلى عدة مستويات ليشمل مكونات المجتمع بأكمله بالإضافة إلى انه قد تتحدد التنظيمات الفرعية لتعطي تنظيم أكبر مثل الاتحادات الوطنية والدولية ومختلف المنظمات والهيئات. كما يطلق اسم التنظيم على مؤسسة أو هيئة، سواء كانت صناعية أو فلاحية أو إدارية أو مصلحة للخدمات، شرط أن يكون هناك تنسيق بين عناصرها لتحقيق أهداف مشتركة.

(إبراهيم سلهاط، 2008، ص 23)

● يعرف GUY ROCHER، في كتابه "مقدمة في علم الاجتماع العام" التنظيم بأنه: " الآلية التي من خلالها نعين التوافقات المشكلة للأدوار ذات الخصائص البيروقراطية التي تتبع من وظائف محددة ". ويتركز التنظيم

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

على الهياكل الرسمية، يعني على هياكل تنظيمية تحدد توزيع المسؤوليات، مستويات اتخاذ القرار وآليات التنسيق، كما أنها تمتاز قديماً بخاصية الهرمية (العمودية) فإن الهياكل الحديثة تمتاز بعرضيتها و مرونتها وتبادليتها لتكون أكثر فاعلية في مواجهة التغيرات البيئية.

(إبراهيم سلهاط، 2008، ص 24)

● يعرف (أميتاي إتزيوني) حيث يعرف التنظيم بأنه وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين، ويرى (إتزيوني) أن التنظيم عندما ينشأ يكون له أهداف واحتياجات تتعارض أحيانا مع أهداف واحتياجات أعضاء هذا التنظيم.

يتشابه التعريف السابق مع تعريف (تالكوت بارسونز) للتنظيمات على اعتبار أنها وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين، لكي تحقق أهدافا محددة.

● وقد انطلق (تالكوت بارسونز) من تصور التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا يتألف من انساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات، وان هذا التنظيم يعد بدوره نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر واشمل كالمجتمع، على أن (بارسونز) لا يذهب إلى حد المطابقة بين التنظيم والمجتمع، فقد أوضح أن التنظيمات تتميز بأنها وحدات اجتماعية لديها أهداف محددة وواضحة نسبيا تسعى إلى تحقيقها، وان تحقيق هذه الأهداف يفرض وجود إجراءات تنظيمية تضمن تحقيق هذه الأهداف، أي أن وضوح الأهداف وتوافر الإجراءات يمنحان التنظيم طابعا يميزه إلى حد ما عن المجتمع. (معيري هشام، 2013\_2014، ص 4)

- ومنه نستنتج أن التنظيم هو تحديد للنشاطات الضرورية لتحقيق أي هدف، وترتيبها في مجموعات، تمكن من إسناد القيام بها إلى أفراد.

- **التعريف الإجرائي:** هو وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة والتي تقوم على مجموعة من المبادئ تتعلق بمبدأ تقسيم العمل والتخصص الوظيفي وتسلسل السلطة وذلك من اجل تحقيق فعالية الاتصال والرسالة الاستراتيجية.

ثالثا : الإستراتيجية التنظيمية

هي مجموع برامج وسياسات وظائف المؤسسة وهي تشمل على مجموعة قرارات هامة تتعلق بأمور الموارد البشرية التي تعمل في المؤسسة كما أنها تهدف إلى خلق قوة عمل مؤهلة قادرة على تحقيق متطلبات تنفيذ إستراتيجية المؤسسة. (سالم حوة، ص 16)

تعتبر الإستراتيجية التنظيمية عنصرا هاما وأساسيا في تسيير النظام العام للمنظمات و المؤسسات لما لها من إسهام كبير على سير المنظمة ومجموعة الفاعلين الاجتماعيين بها باختلاف مستوياتهم الوظيفية، وفي ضل

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

التطورات المعاصرة اتضحت حقيقة أساسية وهي إعطاء الأهمية القصوى للعنصر البشري باعتباره الوسيلة والأداة الفعالة والمصدر الحقيقي لإنجاز أي تطوير في أساليب العمل، وهو في الحقيقة المحور الأساسي لتنمية قدرات المنظمة على التنافس، فالإنسان هو المورد الوحيد الذي يتمتع بالعقل والقدرة الذهنية للتفكير والإبداع وهو مصدر التطوير الذي يؤدي إلى التميز في ظل استراتيجية تنظيمية فعالة وقوية قادرة على توجيه وضبط الأداء الوظيفي في مختلف المؤسسات.

● **التعريف الإجرائي:** هي تلك الآليات والمكونات الأساسية لكل مؤسسة والمتمثلة في مجموعة الاستراتيجيات المعمول بها مثل: المناخ التنظيمي المتوفر، الرسالة الاستراتيجية المتخذة، والبديل الاستراتيجي المطبقة، وفاعلية الاتصال والتي من شأنها أن تساعد أعضاء المجلس في خلق فاعلية أداء مميزة.

رابعاً: **التعريف الفعالية:**

يعد معيار فعالية المنظمة من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها انسجاماً أو تكيفاً مع البيئة التي تعمل بها من حيث استغلال الموارد المتاحة، وقد تعرض مفهوم الفعالية التنظيمية \_ مثل غيره من المفاهيم الإدارية \_ إلى التفاوت في وجهات النظر الفكرية، من حيث تحديد معناه الشامل والدقيق فقد عرف بارنرد الفعالية على أنها " الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها " معني أكثر وضوحاً، فإن المنظمة تتسم بالفعالية حين تستطيع تحقيق أهدافها (خليل محمد حسن الشامام، 2007، ص32)

النطاق الذي يمكن للمنظمة كنظام اجتماعي من الحصول على الموارد اللازمة والوسائل المؤكدة والمناسبة من أجل تحقيق أهدافها (خوين رضوي، 2009، ص9)

● تعرف على أنها: " استعداد وطاقة المؤسسة في الاستغلال الأفضل للموارد المتاحة لها ويمكن التعبير عنها بالإنتاجية"، وكذلك ترتبط بتقييم تحكم المؤسسة في العمليات من ناحية تقنية اقتصادية".

● إن مفهوم الفعالية استخدم لتعبير عن تحقيق الأهداف وتطبيق السياسات وفقاً لما هو محدد لها، وتشير إلى القدرة على تحقيق الأهداف. (جمال الدين غولام، 2021\_2022، ص45)

**التعريف الإجرائي:** المقصود بالفعالية هي الكفاءة التنظيمية التي تهدف إلى تحقيق المجلس الشعبي الولائي الأهداف المسطرة في الوقت المناسب بالاعتماد على الخطط والبدايل الاستراتيجية والرسالة الإستراتيجية كآلية لتفعيل وتدعيم الأداء.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

### خامسا: تعريف الأداء

● إن شيوع استخدام مصطلح الأداء في الأدب التسييري وكثرة إستعمالاته خاصة في البحوث التي تتناول المؤسسة لم يؤدي إلى توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلوله، فهو قد يستخدم للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد، كما نجد في الكثير من الأحيان يعبر عن إنجاز المهام. وقبل الإسهاب في وجهات النظر هذه نشير إلى أن الأداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية performance التي تعني إنجاز العمل أو "الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه" وهو نفس المعنى الذي ذهب إليه قاموس petit Larousse.

(عبد المليك مزهوده، 2001، ص 86)

● كما نجد في معجم المصطلحات العلوم الإدارية على أنه القيام بأعباء الوظيفية من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء والمدرب وذلك عن طريق استخدام الأمثل للقدرات والمهارات التي تتوفر لدى الفرد العامل.

● مدخل النظم: الذي يشير إلى أن الأداء هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل المنظمة.

(منصور علي المبارك، 2017، ص 565)

### ● التعريف الإجرائي:

هي النتائج النهائية الملموسة التي تعبر عن الجهد الفردي والجماعي للأعضاء وذلك من خلال النتائج الملموسة على أرض الواقع، وهو المكون التنظيمي المتأثر بالإستراتيجية التنظيمية للمجلس الشعبي الولائي.

### سادسا: فعالية الأداء:

إن أداء المورد البشري وإن كان يمثل جزءا لا يتجزأ من أداء المؤسسة ككل فهو في حقيقة الأمر لا يعبر عنه لوحده دون إدراج أداء الموارد الأخرى ما دامت المؤسسة تحقق أهدافها من خلال تفاعل مختلف مواردها.

أما من منطلق المعالجة الشمولية للمؤسسة يربط الباحثون الأداء بمدى بلوغ هذه الأخيرة أهدافها أحيانا وأحيانا أخرى بمدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية وبعبارة أخرى يستخدم للتعبير عن مستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة.

حيث يقصد بالكفاءة مدى تحقيق الأهداف وبالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف

المرسومة، في حين يقصد بالفعالية القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

التي تقاس بالعلاقة بين النتائج وعوامله أو النتائج والموارد المستخدمة، ولو أن هناك من يرى عكس المصطلحين \_الكفاءة والفعالية\_ من حيث المدلول.

وبالإضافة إلى الاختلاف في تعريف الكفاءة والفعالية يحرص بعض الباحثين الأداء في أحد بعديه يجعله مرادفاً أما للكفاءة أو الفعالية. فمنهم من يرى أن: مفهوم الإنتاجية (الفعالية) يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل، وعلى هذا الأساس فقد عرف الأداء على أنه: علاقة بين الموارد المتخصصة والنتائج المحققة. ومنهم من يرى بأنه يمثل: الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة. وفي الواقع الكفاءة والفعالية وجهان متلازمان عندما يتعلق الأمر بقياس الإنجازات كما يعكس ذلك التوجه الذي يعرف الأداء انطلاقاً من البعدين معاً، حيث عرف بأنه: العلاقة بين النتيجة والمجهود وهو أيضاً معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المنظمة.

(عبد المليك مزهوده، 2001، ص 87)

### التعريف الإجرائي:

المقصود بفعالية الأداء من خلال دراستنا وهي الكفاءة والدافعية التي يحققها أعضاء المجلس وذلك من خلال ولائهم ورضائهم الوظيفي الذي ينتج عنه فعالية في الأداء والتي تحقق النتائج والأهداف الاستراتيجية.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

### المبحث الثاني: علاقة الإستراتيجية التنظيمية بفعالية أداء المنتخبين

في هذه الدراسة سنحاول معرفة العلاقة بين الإستراتيجية التنظيمية وفعالية أداء المنتخبين للمجلس الشعبي الولائي، من خلال أبعاد المتغير المستقل وهي الرسالة الإستراتيجية والبديل الاستراتيجي والمناخ التنظيمي وفعالية الاتصال.

#### أولاً: الرسالة الإستراتيجية:

إن الإستراتيجية هي المحرك الأساسي للمؤسسة، فهي أول نقطة للبدء في التفكير لإنشاء هذه المؤسسة، فمن خلال الرسالة الإستراتيجية التي هي بيان عن الغرض من وجود المؤسسة وعن الأعمال التي تقوم بها، يمكن للمجلس الشعبي الولائي الاعتماد على هذه الرسالة الإستراتيجية لتحقيق فعالية لأداء المنتخبين من خلال خصائص الرسالة الإستراتيجية، ومن بينها سلامة التعبير ووضوح المعنى أي لن تكون رسالة المؤسسة جيدة ما لم تتميز بالوضوح، لأن العبارات التي تحملها تمثل جزء من الخطة الإستراتيجية أيضاً التعرض لمجال عمل المؤسسة، لأن الرسالة التي لا تعرض مجال عمل المؤسسة تعد رسالة مبتورة بعيدة عن الجودة والنجاح وبالتالي لكي يكون هناك فعالية في أداء المنتخبين يجب أن تحتوي الرسالة على مجال عمل المؤسسة وأن تكون واضحة، أيضاً من بين خصائص الرسالة هي التركيز على محور استراتيجي محدد.

#### ثانياً: البديل الاستراتيجي :

أيضاً لكي تكون هناك فعالية لأداء المنتخبين يجب على المجلس الشعبي الولائي وضع بديل استراتيجي، الذي هو حصيلة تفاعل عوامل خارجية الفرص والتهديدات والعوامل الداخلية نقاط القوة والضعف، لذا تسعى الإدارة العليا وفقاً لذلك إلى خلق الموازنة بين البدائل، واختيار البديل الأفضل وذلك من أجل تحقيق فعالية أداء المنتخبين.

#### ثالثاً: المناخ التنظيمي:

ترتبط فعالية أداء المنتخبين بالمناخ التنظيمي الذي هو مجموعة الخصائص البيئية للعمل، والتي تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاستقرار، والتي تؤثر في سلوك الأفراد والجماعات بشكل يترتب عليه تحقيق الرضا وانعكاس ذلك على المنظمة في الوصول إلى أهدافها، حيث تكمن أهمية المناخ التنظيمي في ترصين السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين، فالمناخ التنظيمي الذي لا تتوفر فيه السبل المثلى في الانسجام والتعاون والثقة يعاني أبعاد سلبية وأثار سلوكية تتسم بزيادة الدوران الوظيفي واللامبالاة وعدم الحيوية في الأداء.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

من بين خصائص المناخ التنظيمي التي لها علاقة بفعالية أداء المنتخبين هي الإدارة العليا التي تلعب دورا رئيسيا في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما يحدده من سياسات ونظم للعمل وما تحمله من اتجاهات، وكذلك من خلال الفلسفة التي تتبناها، أيضا تأثير المناخ التنظيمي الواضح على العاملين في المنظمة سلبا أو إيجابا لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد، وليس بأية حال هو الرضا الوظيفي لأن هذا الأخير هو جزء من المناخ التنظيمي، الذي يؤثر على فعالية أداء المنتخبين.

### رابعا: فعالية الاتصال:

كما أن فعالية الاتصال لها أهمية كبيرة في التأثير على فعالية أداء العاملين من خلال إدارة الموظفين وبناء علاقات قوية بين أعضاء المجلس الشعبي الولائي. فمن بين خصائص فاعلية الاتصال التي لها علاقة في فاعلية الأداء هي سرعة في نقل المعلومات .

أيضا الكثافة التي تتميز بعض الوسائل بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة مثل الخطابات و التقارير، الأمر الذي يمكن أن يستخدمها في عرض الخطط و النتائج المتابعة والرقابة بصفة عامة، بحيث تهدف فاعلية الاتصال في المشاركة في المعلومات أيضا في اتخاذ القرارات وتحقيق التنسيق بين الأفعال والقرارات التي من شأنها أن تحقق فاعلية أداء المنتخبين .

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة والمقاربة النظرية

أولاً : الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

صاحب الدراسة: سالم حوة

العنوان: الاستراتيجية التنظيمية وضبط أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية.

العنوان: أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع.

مشكلة الدراسة: كيف تساهم الاستراتيجية التنظيمية المتبعة في ضبط أداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة توزيع

الكهرباء والغاز بالجلفة (سونلغاز)؟

المنهج: الوصفي التحليلي.

العينة: الطبقية العشوائية.

الأداة: الملاحظة، المقابلة، الإستمارة.

أهم النتائج:

✓ إن المؤسسة تعتمد على طريقتين في استقطاب وتوظيف العمال وذلك عن طريق المسابقة والتي تخضع لمجموعة من الشروط بالإضافة إلى طريقة دراسة ملف.

✓ في المؤسسة اتصالات رسمية قائمة بين العمال والرئيس المباشر، كما يتضح بأن هناك علاقات إنسانية قوية قائمة على الإنسجام والتكامل.

✓ إن علاقة غالبية العمال داخل هذه المؤسسة عادية مع الرئيس المباشر وذلك لأن بعضهم يعتقد بأن المؤسسة مجال للعمل فقط ولا مجال للعلاقات الإنسانية أو الاتصالات الغير رسمية.

✓ إن أغلب العمال لديهم شعور بالانتماء والولاء وذلك يدل على رضاهم المهني وهذا نتيجة العلاقات السائدة داخل محيط العمل الداخلي.

✓ هناك علاقات إنسانية قوية سائدة بين الرئيس والمرؤوسين وهذا من خلال التواصل بين الزملاء العمل والرئيس المباشر.

✓ إن ضبط الأداء الوظيفي يتأثر بمستوى الرقابة التنظيمية المطبقة.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

✓ إن إبلاغ الفاعلين من طرف رئيسهم المباشر بإتخاذ القرار يخص البعض منهم فقط، ومثل هذه التصرفات من المسؤولين يشعر العمال بالإحباط والضعف وبأنه عديم المسؤولية وهذه النفسية المتوترة تنعكس على أدائه في العمل وعلى علاقته داخل التنظيم.

✓ إن التدريب آلية استراتيجية وعلمية هادفة في يد إدارة الموارد البشرية تستخدمها لمواكبة التغيرات الحاصلة في عالم المؤسسات المعاصرة وإدخال التكنولوجيا الجديدة المتقدمة التي تحتم على المؤسسة تكوين مواردها البشرية.

الدراسة الثانية:

صاحب الدراسة: إبراهيم سلهاط

العنوان: الاستراتيجيات التنظيمية المطبقة في مجال إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق أهداف التنظيم بالمؤسسة الجزائرية" دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة بسررايدي\_عناية\_دراسة تحليلية استراتيجية باستخدام نموذج SWOT

النوع: أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في تسيير وتنمية الموارد البشرية.

مشكلة الدراسة: هل للاستراتيجية التنظيمية في مجال إدارة الموارد البشرية دور في تحقيق أهداف المؤسسة الاستشفائية المتخصصة بسررايدي(EHS)؟

المنهج: الوصفي.

العينة: المسح الشامل.

الأداة: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة.

أهم النتائج:

✓ إن عناصر الاستراتيجية ومتطلباتها الوظيفية والبشرية لم تظهر على الهيكل التنظيمي لأنه يبرز فيه كل عناصر الاستراتيجية ونشاطاتها.

✓ لا بد لأي استراتيجية أن تنعكس على الهيكل التنظيمي من هذا النوع وإذا كان الهيكل التنظيمي غير متكيف مع الاستراتيجية فقد يطرح مشاكل كبيرة إمام تحقيق الأهداف.

✓ العمل الإداري يفتقد إلى التكنولوجيا الحديثة في التسيير ولا زال العمل بالملفات والأرشيف وفق النمط التقليدي فهو يفتقد إلى برامج عمل خاصة بالأفراد.

✓ الاتصال الداخلي حسب الاستمارة التحليل الاستراتيجية تعتمد على الأسلوب المباشر والكتابي والأسلوب المباشر.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

الدراسة الثالثة:

صاحب الدراسة: غلام جمال الدين

العنوان: تأثير التخطيط الاستراتيجي على فعالية الأداء في المؤسسة "دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال \_ فرع سطيف \_

النوع: أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في فرع علم الاجتماع.

مشكلة الدراسة: هل للتخطيط الاستراتيجي تأثير كبير على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

المنهج: المنهج الوصفي.

العينة: المسح الشامل.

الأداة: الاستمارة بالمقابلة، الملاحظة.

أهم النتائج:

✓ للتخطيط الاستراتيجي تأثير كبير على فعالية التنظيمية، كتأثيره على العوامل وأبعاد البيئة التنظيمية كالمناخ السائد بالمؤسسة، والهيكل التنظيمي... وغيرها.

✓ وجود الترابط والتوافق يؤكد على أن الاستراتيجية العامة التي تعمل المؤسسة وفقها تحوى جميع الوحدات للوصول إلى التكامل الوظيفي بين مختلف الأجزاء إذ أن المؤسسة كمنسق فعال لا بد من وجود أنساق فرعية متفاعلة فيما بينها لدى الهدف الأكبر وهذا ما يؤسس له التخطيط الاستراتيجي إذ أنه يعمل على توحيد الرؤى والجهود بين مختلف الأقسام بالمؤسسة للتوجه الاستراتيجي العام.

✓ إن المؤسسة التي تعتمد على الهيكل التنظيمي يساعد على تنفيذ الخطط المتبناة كون التخطيط الاستراتيجي أو الرؤية الاستراتيجية للعمل المؤسسي يتطلب ذلك إذ أكد علماء الفكر الاستراتيجي على ضرورة التوافق بين الهيكل التنظيمي والخطط الاستراتيجية بالمؤسسة للوصول إلى الفعالية المطلوبة.

ثانيا: مدى الاستفادة من الدراسات السابقة:

من ما تم سرده من بعض النظريات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة والتي تم تقسيمها في أغلبها إلى المشابهة، وقد تم عرضها بالتفصيل وهو ما جعل منه زاد معرفي لبناء النظري وبناء الرؤية الواضحة للجانب الميداني لدراستنا، من خلال تبني رؤية مغايرة للموضوع في ظل انطلاق وتخصص جل الدراسات السوسيوتنظيمية على الجانب الأداء فقط، في حين هذه الدراسة هي معالجة سوسيلوجية تتماشى والواقع الراهن، على اعتبار أن تخصص علم التنظيم وعمل هو ترجمة لرؤية الاجتماعية المعاشة وفعاليتها الثقافية على العمل المؤسسي بمختلف أشكاله، وهو ما جعل

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

اختلاف دراستنا تتركز من هذه الناحية في عملية التطبيق، ومحاولة إخراج هذه الدراسة من النظرة المغيبة لمواضيع التنظيم التي ما إن تبحث تجد نفسها تميل للمواضيع إدارة الأعمال، مما جعل الاهتمام وتغير البوصلة إلى الجانب الاجتماعي ومدى انعكاس الرؤية الاستراتيجية لأعضاء المجالس الشعبية الولائية على العمل الميداني وفعاليتهم في شتى المجالات ذات الاهتمام بالمجتمع.

ثالثا: المقاربة النظرية للموضوع:

تحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه:

يهتم التحليل الاستراتيجي بفهم كيفية بناء الأفعال الجماعية انطلاقا من السلوكيات الفردية والتنسيق في العمل الذي يفترض جملة من الأفعال الفردية ويكون التحليل استراتيجيا عندما يعاين سلوك الفاعلين، المتعلق بالأهداف الواضحة والواعية التي يضعونها وضغوط المحيط والموارد المتاحة لهم، يتعد التحليل الاستراتيجي عن أساسية موازنة النقائص الموجودة في التسيير والإدارة ليركز على توضيح الاختيارات للإدارة العامة وتفادي الأخطاء التي قد تهدد حياة المؤسسة مما يجعل التحليل الاستراتيجي بمنزلة فحص داخلي وجوهر للفحص الخارجي للمنظمة.

حيث ينطلق التحليل الاستراتيجي من مسلمة وهي أن الفرد في حالة عمل لا يمكن تحديد سلوكه كلية ولا أن نتحكم فيه أو نتنبأ به ونظرا لهذا التعقيد والتشابك الواقع في مجال تدبير مؤسسة، فإن الملجأ من ذلك هو المسلمات الأساسية التي تعبر عن ركائز القاعدية للتحليل الاستراتيجي وهي كما يلي اختيار الأهداف، الحرية النسبية للفاعلين، العقلانية المحدودة، البناء.

من خلال مبادئ التحليل الاستراتيجي ومن بينها مبدأ نسق الفعل الملموس هو أن التنظيم لا يتفاعل مثل الجسم الإنساني ولا توجد تعديلات طبيعية بل يجب بناء هذه التعديلات، ومجموع هذه البناءات الدائمة التعديل يكون نسق الفعل الملموس . ولهذا يدرس التحليل الاستراتيجي علاقات السلطة في التنظيم من خلال إقرار وجود التعاون بين الفاعلين، بمعنى أن كل فعل جماعي قائم على حد أدنى من الاندماج، ومن ثم لا يعد التنظيم معطا طبيعيا بل بناء فعل جماعي الذي لا يحدد كلية سلوك المدبرين، وان وجدت ضغوطات تسمح ب بروز مناطق الشك، ففي مثل هذه المناورات المهيكلة يختار المدبرون إستراتيجيتهم الناجمة من ضمن عدة إمكانيات متاحة.

(عبد القادر خريش، 2007، ص248)

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

### خلاصة الفصل:

يشكل الإطار النظري لدراسة أهمية بالغة في توجيه الباحث للتوجه الصحيح في دراسته حيث يزيل الغموض واللبس الذي يسود موضوع الدراسة ولقد تم التطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الإستراتيجية التنظيمية ومفهوم فعالية الأداء بالإضافة إلى العلاقة بين الإستراتيجية التنظيمية وفعالية الأداء مع ذكر الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات هذه الدراسة ومدى استفادتنا منها بالإضافة إلى المقاربة النظرية.

## الفصل الثاني الأدبيات النظرية

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

### تمهيد:

بعد تعرضنا للجانب النظري لدراسة الإستراتيجية التنظيمية ودورها في فعالية أداء المنتخبين والذي اعتمدناه كإطار مرجعي يساعدنا في الدراسة الميدانية، سنحاول في هذا الجانب تناول الطرح المنهجي، والذي يعتبر الأساس في تصميم البحوث العلمية.

هذا الطرح يشير إلى مجموعة من الإجراءات المنهجية، وباعتبارنا باحثين في الميدان الاجتماعي فقد كان لميدان دراستنا خطوات علمية صحيحة في تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وتحديد المتغيرات وطرق قياسها، والأدوات المستخدمة في جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة التي سيتم من خلالها عرض البيانات وتحليلها وربط البيانات بالفرضيات وأخيرا التوصل إلى الاستنتاجات والحلول.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

### المبحث الأول: الطريقة والأدوات

#### أولاً: الطريقة

#### 1. مجتمع وعينة الدراسة:

تعتبر خطوة اختيار العينة من الخطوات الأساسية في البحث العلمي فهي تساعد على جمع المعلومات والبيانات عن المجتمع الدراسة الأصلي، أو أنها مجموعة عناصر له خاصية أو عدة خصائص تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجرى عليها البحث أو التقصي. (موريس أنجوس، 2006، ص62) للحصول على بيانات ومعلومات تتعلق بالموضوع محل الدراسة لا بد من اختيار عينة وهي "نموذجاً يشمل جانباً أو جزءاً من وحدات المجتمع الأصلي المعنى بالبحث ومثله له بحيث تحمل صفاته المشتركة "

(محمد جاسم العبيدي، 2010، ص144).

وعينة الدراسة هي جزء من مجتمع البحث الأصلي يختارها الباحث بأساليب مختلفة وبطريقة المجتمع تمثل المجتمع الأصلي وتحقق أغراض البحث من مشتقات دراسة المجتمع الأصلي (جودت عزت عطوي، 2009، ص85). ونظراً لطبيعة الموضوع وخصائص مجتمع الدراسة تم اختيار العينة القصدية عن طريق المسح الشامل، وهذا على اعتبار أن أعضاء المجلس الشعبي الولائي يمكننا الوصول إليه والتحكم في حجم العينة.

**المجلس الشعبي الولائي:** إن المجلس الشعبي الولائي هو جهاز مداولة على مستوى الولاية ويعتبر الأسلوب الأمثل للقيادة الجماعية والصورة الحقيقية التي بموجبها يمارس سكان الإقليم حقهم في تسيره والسهر على شؤونه ورعاية مصالحه.

يتشكل المجلس من مجموعة المنتخبين تم اختيارهم و تزكيتهم من قبل سكان الولاية من بين مجموعة من المترشحين المقترحين من قبل الأحزاب أو المترشحين الأحرار وعليه فان المجلس يتشكل فقط من فئة منتخبين.

**للمجلس الشعبي الولائي مكتب يتكون من الأعضاء الأتي ذكرهم:** يتكون المجلس الشعبي الولائي من

35 إلى 39 منتخبا.

—رئيس المجلس الشعبي الولائي، رئيساً.

—نواب رئيس المجلس الشعبي الولائي، أعضاءه

—رؤساء اللجان الدائمة، أعضاءه

—تحدد مهام هذا المكتب وكيفيات سيره عن طريق النظام الداخلي للمجلس الشعبي الولائي.

(الجريدة الرسمية، 2012، ص8)

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

### تحديد المتغيرات وطرق قياسها :

اعتمدنا في دراستنا على متغيرين المتغير الأول وهو المتغير المستقل الإستراتيجية التنظيمية والمتغير الثاني هو المتغير التابع فعالية الأداء .

وتم إجراء دراسة العلاقة بين المتغيرات عن طريق توزيع استمارة الاستبيان المكونة من خمسة بنود تم جمع الاستبيانات وإجابات الباحثين وتفريغها في جداول تكرارية تتضمن تكرارات ونسب مئوية وتم تحليل هذه النسبة المئوية لمعرفة العلاقة بين متغيراتها.

### ثانيا: الأدوات

#### 1. أدوات جمع البيانات :

يعتمد الباحث في عملية جمع البيانات حول موضوع الظاهرة المدروسة على عدة أدوات لجمع البيانات و المعطيات، حيث يستخدم الباحث في هذه العملية أداة أو أداتين أو أكثر من ذلك، وفي هذه الدراسة فقد اعتمدنا على الملاحظة والمقابلة والاستبيان

#### 1-1 الملاحظة: التي تعرف :

أداة من أدوات جمع البيانات تمثل وثيقة تحتوي على أسئلة تتعلق بآراء و اتجاهات الباحثين ومواقف أفراد شملتهم عينة البحث حيث يقوم الفرد الباحث بالإجابة على تلك الأسئلة بمعرفته الخاصة، وتعتبر إجابات الباحثين مؤشرات تخدم أهداف البحث و فرضياته، ومتغيراته وتفسر تصرفات أو انطباعات الفرد الباحث اتجاه موضوع البحث، وعلى ضوء البيانات يصدر الباحث أحكامه على مدى صحة و مصداقية فرضيات بحثه، ومدى مطابقتها للواقع الاجتماعي من عدمه(المختار محمد إبراهيم، 2005، ص81)

وفي هذا الشأن على اعتبار أن أحد الباحثين عضو في هذا المجلس وبالتالي تعد المشاركة بالملاحظة أحد الأدوات التي وظفت في هذه الدراسة، لتبيان أهمية الموضوع وبناء الاستبيان والقراءة الموضوعية للموضوع.

#### 1-2/ المقابلة:

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

تعد المقابلة أحد الأدوات المهمة للوصول إلى نتائج مرجوة بحثية، وتعتبر المقابلة هي أهم أدوات البحث العلمي لمساهمتها في توفير معلومات عميقة وكثيرة حول الموضوع والظاهرة المراد دراستها، وتمتاز المقابلة بأنها من

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

أكثر الأدوات دقة وذلك لقدرة الباحث على المناقشة للمبحوث، حل الإجابات التي يعتمد إلى تقديمها وخاصة المجتمعات الـأمية، ولعلاقة الإيجابية بين الباحثين التي التمسناها بالأعضاء المنتخبة سهل من الاعتماد بأداة المقابلة. وقد تم طرح مجموعة من الأسئلة تمثلت في خمس أسئلة وتم طرحها على بعض المنتخبين تمثلت لرؤساء اللجان وتم الإجابة عليها في ظل الموضوعية لذلك:

- 1- هل يوجد مناخ تنظيمي ملائم لأداء أعضاء المجلس الشعبي الولائي؟
- 2- هل توجد لديكم خطط وإستراتيجيات يضعها المجلس؟
- 3- هل للمكتب التنفيذي دور في زيادة فعالية الأعضاء؟
- 4- هل تتغير الخطط والبرامج على حسب الواقع؟
- 5- هل يوجد بديل إستراتيجي للخطط المبرمجة من طرف المجلس؟

### -3/ الاستبيان:

يعرف الاستبيان على أنه مجموعة من الأسئلة التي يطرحها الباحث على المبحوثين وفق توقعاته للموضوع، من أجل الحصول على إجاباتهم حول ذلك الموضوع. (جلول أحمد وآخرون، 2019، ص56)

وبالنسبة لدراستنا فقد تم بناء استمارة عبر عدة مراحل وهي :

- **المرحلة الأولى :** تم بناء استمارة تضمنت 26 عبارة، عرضت على الأستاذ المشرف أبدأ رأيه حولها حيث تم تعديل بعض المصطلحات لتناسب مع الأبعاد .
- **المرحلة لثانية :** نزعت بعض العبارات، وأضيفت عبارات جديدة حيث تم الاعتماد على 8 عبارات في المحور الثاني و6 عبارات في المحور الثالث و7 عبارات في المحور الرابع و7 عبارات في المحور الخامس لتتضمن 28 عبارة.

● **المرحلة الثالثة :** ضبط العبارات والأمر بالتوزيع .

وقسمت الاستبيان على النحو التالي :

● **المحور الأول :** البيانات الشخصية : وتضمنت (الجنس السن، المستوى التعليمي )

● **المحور الثاني :** الرسالة الاستراتيجية.

● **المحور الثالث :** البديل الاستراتيجي .

● **المحور الرابع :** فعالية الاتصال .

● **المحور الخامس :** المناخ التنظيمي .

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

فقد قمنا بتوزيع الاستمارة التطبيقية على (39) عضو بالمجلس، وتم إسترجاع 37 استمارة (2) لم يتم إسترجاعها وعليه يصبح حجم العينة المبحوثة 37 عضو.

### المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

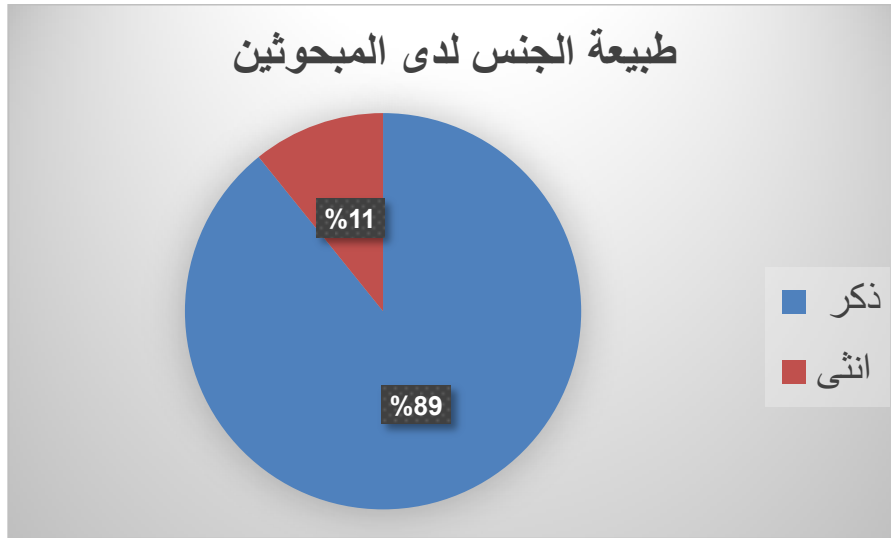
أولاً: النتائج

المحور الأول: البيانات الشخصية.

الجدول رقم(01): يوضح طبيعة الجنس لدى المبحوثين

| النسبة المئوية | التكرارات | الجنس   |
|----------------|-----------|---------|
| %89.2          | 33        | ذكر     |
| %10.8          | 04        | أنثى    |
| %100           | 37        | المجموع |

من خلال قراءتنا للجدول رقم(01) والنظر للتمثيل البياني رقم(01) نجد أن مفردات مجتمع الدراسة غير متساوي العدد بين الجنسين حيث نجد عدد المنتخبين الذكور 35 منتخب والممثل بنسبة %89.2 من مجتمع الدراسة وعدد المنتخبين الإناث وعددهم 04 والممثلين بنسبة %10.8 من مجتمع الدراسة أي أنه عدد الذكور أكثر من عدد الإناث في المجلس الشعبي الولائي لولاية الوادي. وهذا راجع إلى تفكير المجتمع بالجنس الذكوري واختياراته الممثلة من جنس الذكور أكثر من جنس الإناثواقناعه بأن الذكور أقوم من الإناث من حيث الطاقة والقدرة على التحمل والوقت.



الشكل رقم (01): طبيعة الجنس لدى المبحوثين

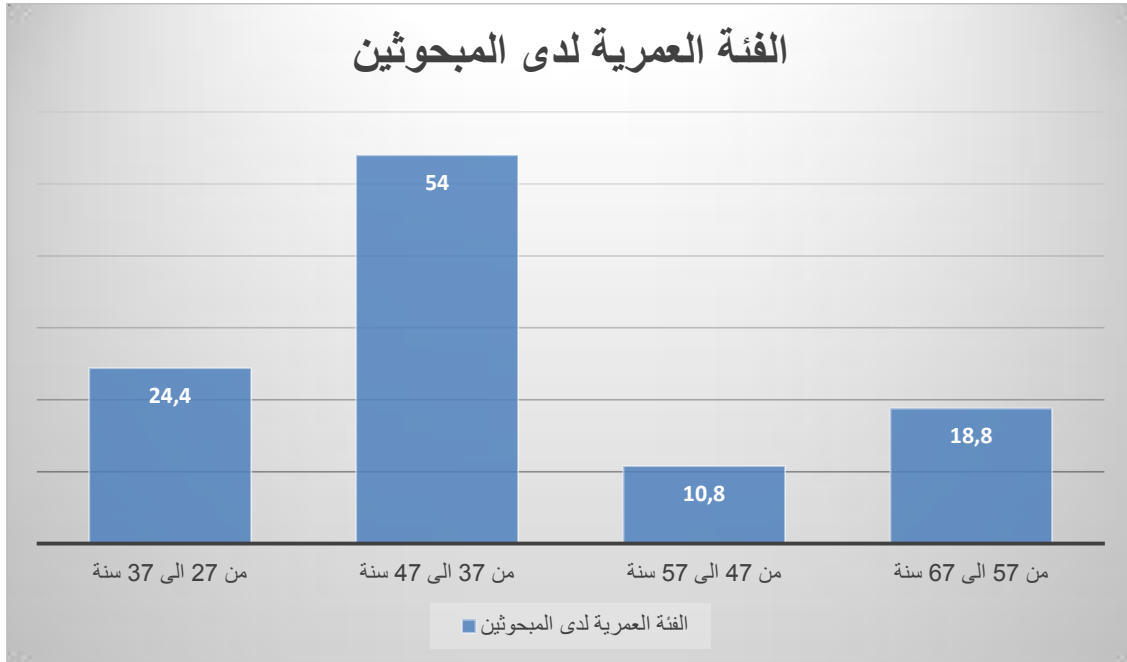
## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (02): يوضح الفئة العمرية لدى المبحوثين

| النسبة المئوية | التكرارات | الفئة العمرية |
|----------------|-----------|---------------|
| 24.4%          | 09        | 27_أقل من 37  |
| 54%            | 20        | 37_أقل من 47  |
| 10.8%          | 04        | 47_أقل من 57  |
| 10.8%          | 04        | 57_أقل من 67  |
| 100%           | 37        | المجموع       |

من خلال قراءتنا للجدول رقم (2) والتمثيل البياني رقم (2) نجد أن معظم المنتخبين أعمارهم 37 فما فوق وتقدر نسبتهم 54% وهي أقل نسبة مقارنة بالنسب الأخرى، وتليها نسبة 24.4% من المنتخبين الذين تتراوح أعمارهم من 27 إلى أقل من 37، ونجد بنسبة 10.8% من المنتخبين الذين تتراوح أعمارهم من 47 إلى أقل من 57 والتي تساوي نسبة 10.8% من المنتخبين الذين تتراوح أعمارهم من 57 إلى أقل من 67.

نلاحظ من خلال الجدول أن المجلس يضم كل الفئات العمرية ولا يخصص مستوى محدد من العمر، أما الفئة الغالبة هي التي المنتظر منها في المجتمع ذات الخبرة ممكن إداريا، وبالتالي تساهم في فهم كامل المستويات المختلفة سواء من الناحية العمرية أو الثقافية للمجتمع وما هو منتظر منها، لتحقيق الفاعلية الأدائية للمجلس وتحقيق الفعالية التنظيمية.



الشكل رقم (02): الفئة العمرية لدى المبحوثين

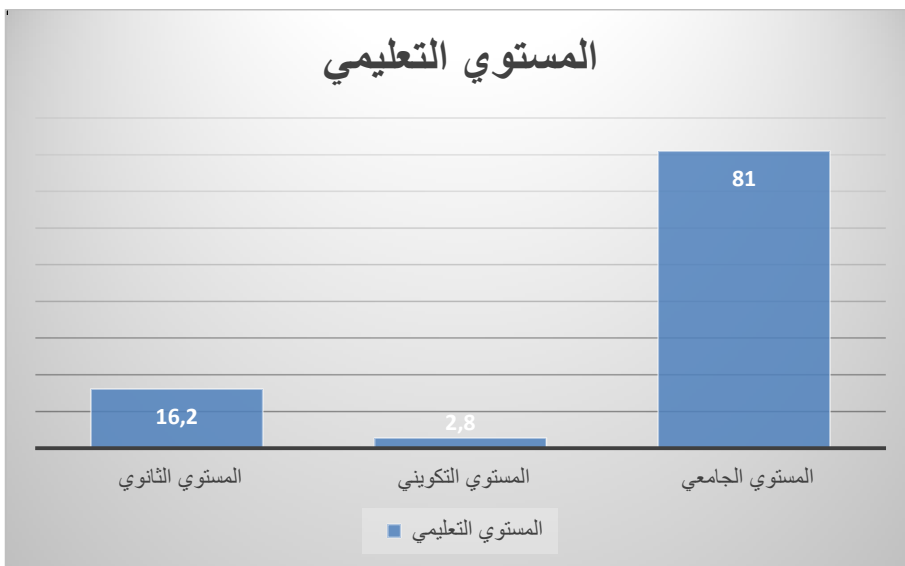
## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (03): يوضح المستوى التعليمي.

| النسبة المئوية | التكرارات |    | المستوى التعليمي |
|----------------|-----------|----|------------------|
| 16.2%          | 06        |    | ثانوي            |
| 2.8%           | 01        |    | مستوى تكويني     |
| 81%            | 30        | 14 | ليسانس           |
|                |           | 12 | ماستر            |
|                |           | 04 | دكتوراه          |
| 100%           | 37        |    | المجموع          |

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة الباحثين في المستوى الجامعي بنسبة 81% ويليه مستوى ثانوي يمثل بنسبة 16.2% وأخيرا مستوى تكويني بنسبة 2.8%، وهذا راجع إلى أن طبيعة العمل تتطلب أن يكونوا ذو كفاءات علمية.

حيث نستنتج أن هذه الفئة تتطلب أعضاء ذو شهادات ومستويات عليا، وهذا ما يؤدي إلى فهم الرسالة الإدارية ويجعل الأعضاء يتعاملون مع مشكلاتهم داخل العمل بأسلوب علمي راق ومتفهم، في ظل التغيرات الراهنة التي مرت بها الجزائر جعلت القائمين على انتقاء الأعضاء وتقديمها للمجتمع ذات مستويات تعليمية نوعية لتحقيق الهدف المنشود، في ظل التغيرات القانونية والثقافية للمجتمع، التي تتطلب كذا أشخاص من هذا المستوى لتحقيق الفعالية الأدائية، وما تؤكد العديد من الدراسات من هذا النوع مما تزيد من مصداقتهم، والثقة المتبادلة بينهم من جهة وبين أفراد المجتمع من ناحية أخرى.

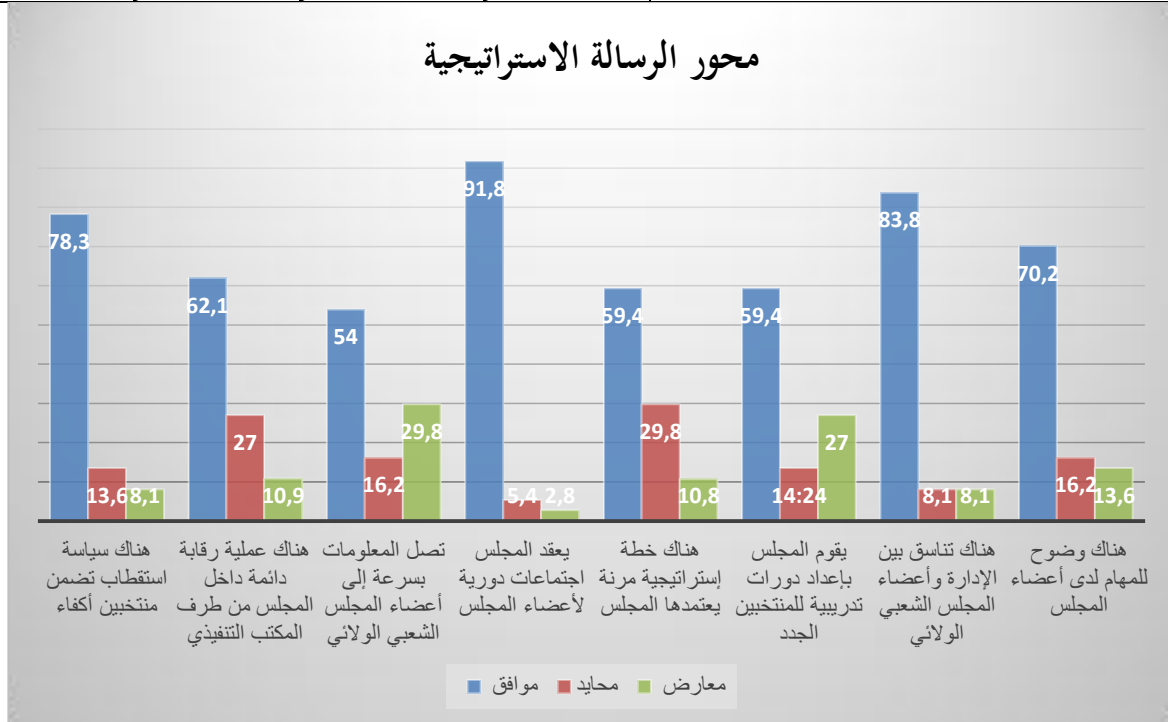


الشكل رقم (03): المستوى التعليمي

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الجدول رقم(04): يوضح محور الرسالة الاستراتيجية

| الرقم | عبرة البعد الأول                                          | موافق       | محايد       | معارض       | المجموع<br>النسبة المئوية |
|-------|-----------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|---------------------------|
| 01    | هناك سياسة استقطاب تضمن منتخبين أكفاء                     | 29<br>%78.3 | 05<br>%13.6 | 03<br>%8.1  | 37<br>%100                |
| 02    | هناك عملية رقابة دائمة داخل المجلس من طرف المكتب التنفيذي | 23<br>%62.1 | 10<br>%27   | 04<br>%10.9 | 37<br>%100                |
| 03    | تصل المعلومات بسرعة إلى أعضاء المجلس الشعبي الولائي       | 20<br>%54   | 06<br>%16.2 | 11<br>29.8  | 37<br>%100                |
| 04    | يعقد المجلس اجتماعات دورية لأعضاء المجلس                  | 34<br>%91.8 | 02<br>%5.4  | 01<br>%2.8  | 37<br>%100                |
| 05    | هناك خطة إستراتيجية مرنة يعتمدها المجلس                   | 22<br>%59.4 | 11<br>%29.8 | 04<br>%10.8 | 37<br>%100                |
| 06    | يقوم المجلس بإعداد دورات تدريبية للمنتخبين الجدد          | 22<br>%59.4 | 05<br>%13.6 | 10<br>%27   | 37<br>%100                |
| 07    | هناك تناسق بين الإدارة وأعضاء المجلس الشعبي الولائي       | 31<br>%83.8 | 03<br>%8.1  | 03<br>%8.1  | 37<br>%100                |
| 08    | هناك وضوح للمهام لدى أعضاء المجلس                         | 26<br>%70.2 | 06<br>%16.2 | 05<br>%13.6 | 37<br>%100                |



الشكل رقم (04): محور الرسالة الاستراتيجية

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

من خلال الجدول أعلاه تبين العبارة رقم(01) بأن هناك سياسة استقطاب تضمن منتخبين أكفاء والنتائج الإحصائية توضح بأن نسبة 78.3% بموافق بينما 13.6% ما تمثل عدد المفردات 05 منتخبين محايد في حين 8.1% معارض، بينما يؤكد فعلا على أن المجلس الشعبي الولائي يتماشى مع متطلبات وخصوصية المجتمع في الوقت الراهن يبحث على المنتخبين الأكفاء الذين لديهم قدرات تجعل منهم ذو مستوى مطلوب من خلال تسييرهم الفعال وفق الرسالة الإستراتيجية المنشودة وهو ما بينته الدراسات السابقة في الجزء النظري على أهمية الرسالة الإستراتيجية في العملية التنظيمية للمؤسسات لتحقيق الفعالية الأدائية المنشودة في ظل البحث على النوعية بدل الركود وعمل الجدية في الأداء المؤسساتي .

من خلال الجدول أعلاه تبين العبارة رقم(02) بأن هناك عملية رقابة دائمة داخل المجلس من طرف المكتب التنفيذي، وذلك للنتائج الإحصائية الموضحة في الجدول والتي تم التعبير عنها من طرف المنتخبين بموافق وعددهم 23 منتخب والمتمثلة نسبتهم ب62.1%، بينما نجد أن عدد المنتخبين المحايدين وعددهم 10 أشخاص يمثلون نسبة 27% وعدد المنتخبين المعارضين هو 10.9%.

من خلال النتائج للعبارة الثانية الموضحة في الجدول يؤكد فعلا أن المجلس الشعبي الولائي أن له مراقبة دائمة من طرف المكتب التنفيذي للحرص على أداء الرسالة الإستراتيجية التي تلوح بالفطنة وعدم التهاون.

من خلال الجدول تبين العبارة رقم(03) بأن هناك سرعة في إيصال المعلومات إلى أعضاء المجلس الشعبي الولائي، بحيث نجد 20 عضو تمت إجابتهم على هذا السؤال بموافق والمتمثلة نسبتهم 54% من باقي المبحوثين، بينما نجد أن عدد الأعضاء المعارضين وعددهم 11 والمتمثلين بنسبة 29.8% كما نجد أن عدد المنتخبين الذين عبروا على آرائهم بالتزامهم الحياد هم 06 أعضاء والمتمثلة بنسبة 16.2%.

ومن هنا نستنتج أن هناك السرعة في إيصال المعلومات إلى كل أعضاء المجلس وهذا يدل على أن للمجلس رسالة إستراتيجية تبعث بالأفق إلى التنظيم الاستراتيجي القائم بالمجلس.

من خلال التأمل في نتائج الجدول رقم (01) نجد أن العبارة رقم(04) التي تنص على أنه يعقد المجلس اجتماعات دورية لأعضاء المجلس، حيث من خلال النتائج الإحصائية الموضحة أمامنا نجد أن 34 من المنتخبين يوافقون هذه العبارة والمتمثلة نسبتهم ب91.8% واثان منهم محايدون وتمثل نسبتهم ب5.4% بينما نجد أحد المنتخبين معارضا على العبارة والمتمثلة نسبتها 28%، وهنا نتأكد العبارة رقم(04) بأنه للمجلس اجتماعات دورية يعقدها لأعضاء المجلس وهذا نتيجة اعتماد المجلس على رسالة واضحة مفادها التنظيم الاستراتيجي ، هذا ما تتفق مع نتائج دراسة أطروحة الدكتوراه لسالم حوة المعنونة ب: الإستراتيجية التنظيمية وضبط أداء العاملين في

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المؤسسة الجزائرية، التي تشترك في أن للرسالة الإستراتيجية أهمية في تحقيق الهدف المنشود للعمل المؤسساتي، والذي يعد بوصلة يمكن المنتخبين للوصول إلى نتائج عملية منتظرة منهم.

من هلال النتائج الإحصائية للعبارة رقم(05) والتي مفادها أن هناك خطة إستراتيجية مرنة يعتمد عليها المجلس بحيث أوضحت النتائج بأن أغلبية المنتخبين عبروا على إيجابتهم لهذه العبارة بموافق وعددهم 22 منتخب بنسبة 59.4%، و 11 منتخب التزموا بالحياد في الإجابة على هذه العبارة والمتمثلة نسبتهم 29.8% بينما نجد 4 منتخبين فقط معارضين على هذه العبارة والمتمثلة نسبتهم 8،10%، وهنا خلال النتائج تبين تلك الرسالة الإستراتيجية للمجلس الشعبي الولائي باعتماده على خطط مرنة وتحسيناته لكل ما هو طارئ وإعطاء جانب من المرونة لخطة التي تؤدي إلى فعالية حقيقة وتشاركية حقيقة والتوسع الفكري لمنتخي المجلس الشعبي الولائي.

من خلال العبارة رقم(06) الموضحة في الجدول رقم (04) يقوم المجلس بإعداد دورات تدريبية للمنتخبين الجدد توضح النتائج لهذه العبارة أن 22منتخب للمجلس الشعبي الولائي ونسبتهم 59.4% موافقين على هذه العبارة بينما نجد 10 منتخبين معارضين ونسبتهم 27%، كما أن 5 منتخبين التزموا الحياد والمتمثلة نسبتهم 13، 6% وهي أقل نسبة من بين الآراء الثلاثة.

وعليه تؤكد مرة أخرى بأن المجلس الشعبي الولائي رسالة إستراتيجية واضحة من خلال إقامة المجلس للدورات التدريبية للمنتخبين الجدد حسب ما جاء في النتائج ومنه نستنتج بأن للمجلس نظرة بعيدة المدى من خلال تدريبه للمنتخبين الجدد وذلك من أجل تطوير مهارتهم وتأطيرها وتوجيهها.

من خلال العبارة رقم(07) من الجدول رقم(04) والتي مفادها هناك تناسق بين الإدارة وأعضاء المجلس الشعبي الولائي بحيث عبرت النتائج الموضحة في ذات الجدول بأن 31 من أصل 37 منتخب موافقين على هذه العبارة والمتمثلة نسبتهم 83.8%، بينما تتساوى في هذا السؤال نسبة المعارضين والمحايدين المتمثلة 8، 1%لكليهما وعددهم 3منتخبين محايدين و3منتخبين معارضين. وهنا تؤكد النتائج الموضحة للعبارة بأن هناك تناسق فعلا بين أعضاء المجلس الشعبي الولائي وإداراته المتمثلة في (رئيس الديوان، والسيكريتاريا، وملحقين الإداريين، وخلية الإعلام) وذلك بموافقة أغلبية المنتخبين وهذا يدل مرة أخرى على وجود رسالة إستراتيجية حقيقة وتناسق في الأفكار من أجل حل مشاكل المجتمع بطريقة تنظيمية ممنهجة.

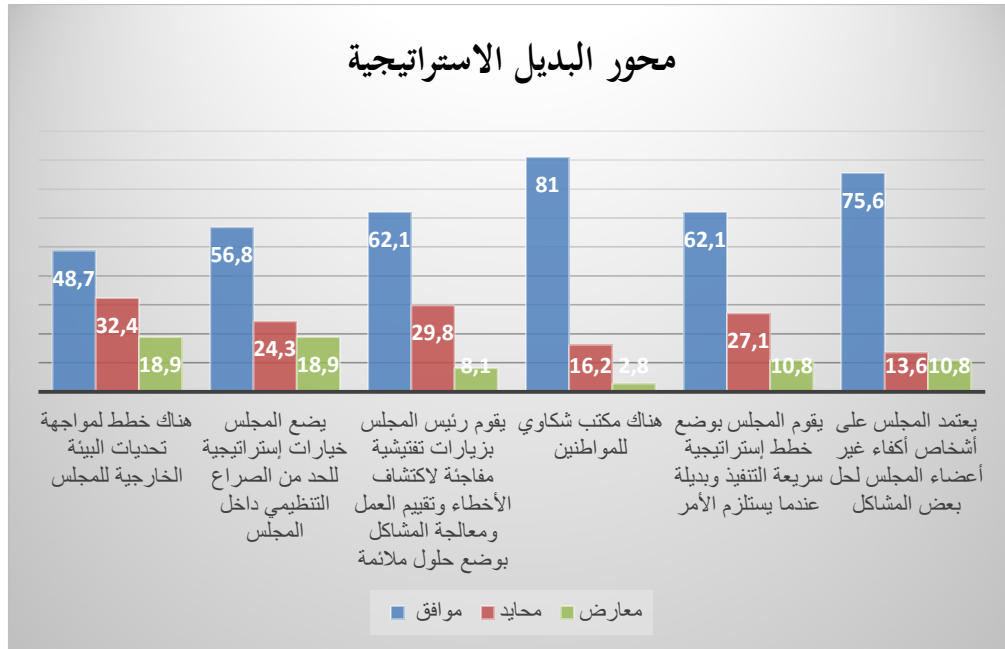
من خلال الجدول أعلاه تبين العبارة رقم (08) بأن هناك وضوح للمهام لدى أعضاء المجلس أو منتخبي المجلس وذلك من خلال النتائج الإحصائية الموضحة لذات العبارة والتي خلصت بموافقة 26منتخب على هذه العبارة أي ما يمثل 70.2% من آراء باقي المنتخبين والممثل عدد المحايدين منهم ب6 منتخب ونسبتهم 16،

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

2% من آراء المنتخبين بينما نجد أن 5منتخبين والمتمثلة نسبتهم 13.6% معارضين على هذه العبارة، بحيث تؤكد النتائج بأن هناك وضوح تام للمهام لدى أعضاء المجلس الشعبي الولائي من خلال رأي أغلب المنتخبين المتمثلة نسبتهم 70.2% وعدددهم 26 منتخب.

### الجدول رقم(05): يوضح محور البديل الاستراتيجي

| رقم | عبارة البعد الثاني                                                                                    | موافق       | محايد       | معارض       | المجموع النسبة المئوية |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|------------------------|
| 01  | هناك خطط لمواجهة تحديات البيئة الخارجية للمجلس                                                        | 18<br>%48.7 | 12<br>%32.4 | 07<br>%18.9 | 37<br>%100             |
| 02  | يضع المجلس خيارات استراتيجية للحد من الصراع التنظيمي داخل المجلس                                      | 21<br>56.8  | 09<br>%24.3 | 07<br>%18.9 | 37<br>%100             |
| 03  | يقوم رئيس المجلس بزيارات تفتيشية مفاجئة لاكتشاف الأخطاء وتقييم العمل ومعالجة المشاكل بوضع حلول ملائمة | 23<br>%62.1 | 11<br>%29.8 | 03<br>%8.1  | 37<br>%100             |
| 04  | هناك مكتب شكاوي للمواطنين                                                                             | 30<br>%81   | 06<br>%16.2 | 01<br>%2.8  | 37<br>%100             |
| 05  | يقوم المجلس بوضع خطط استراتيجية سريعة التنفيذ وبديلة عندما يستلزم الأمر                               | 23<br>%62.1 | 10<br>%27.1 | 04<br>%10.8 | 37<br>%100             |
| 06  | يعتمد المجلس على أشخاص أكفاء غير أعضاء المجلس لحل بعض المشاكل                                         | 28<br>%75.6 | 05<br>%13.6 | 04<br>%10.8 | 37<br>%100             |



الشكل رقم (05): محور البديلا لاستراتيجية

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تبرز أهمية الدراسة من خلال البديل الاستراتيجي الذي يعد البعد الثاني للاستراتيجية التنظيمية و المحور الثالث للاستبيان الذي أنجز للعبارات الموضحة في الجدول والتي تعتبر المسلك الوحيد الذي تأتي منه مجموعة البيانات والنتائج الإحصائية الموضحة نجد من خلال الجدول رقم 5 والعبارة الموضحة فيه رقم 1 إن هناك خطط مواجهة تحديات البيئة الخارجية للمجلس، بحيث تبلور النتائج الموضحة بالإجابة على هذه العبارة وذلك بموافقة 18 منتخب وتقدر نسبتهم 48.7% بينما نجد من المبحوثين الذين التزموا الحياد و عددهم 12 تقدر نسبتهم 32.4% في حين نجد أن عدد المعارضين 7 منتخبين ونسبتهم 18.9% .

أي أن لهذه العبارة إجابة بالأغلبية من خلال النتائج الإحصائية الموضحة وذلك رجع إلى اتخاذ كل التدابير من اجل خلق كل التدابير من اجل خلق البدائل الاستراتيجية للمجلس وان دل فإنه يدل على التنبؤات الصادقة لمنتخبي المجلس و الفطنة الموجودة في أفكارهم تحسبا لمواجهة البيئة الخارجية .

أما بخصوص العبارة رقم (2) من الجدول رقم (5) لبعدهم البديل الاستراتيجي والتي مفادها، يضع المجلس خيارات استراتيجية للحد من الصراع التنظيمي داخل المجلس تؤكد النتائج المبينة في الجدول بأن المجلس يعتمد فعلا على العديد من الخيارات الاستراتيجية للحد من الصراع التنظيمي داخل المجلس وذلك من خلال 21 منتخبالذين وافقوا على هذه العبارة بنسبة 56.8% بينما تمت إجابة البقية من المبحوثين إلى قسمين منهم محايد و عددهم 9 منتخبين بنسبة 24.3% و القسم الآخر منهم 7 منتخبين معارضين ونسبتهم 18.9%، بحيث نجد من خلال النتائج المعبرة عنها بأن هناك أغلبية ترسخ وتثبت و تدل على أن المجلس فعلا يضع خيارات استراتيجية للحد من الصراع التنظيمي لتحقيق البديل الاستراتيجي الذي يعد إليه من آليات تحقيق الاستمرارية و النجاح للمؤسسة أي ( المجلس الشعبي الولائي لولاية الوادي ) .

وهذا ما يدل على أن المنتخبين المتواجدين داخل المجلس هم إدارة بحتة وليست صراع سياسي يقود تنمية حقيقية للمجتمع ويقوم بخدمات حقيقية دون توجهات و انتماءات سياسية و جهوية فما هو معبر عنه يدل على روح الجماعة و البحث الدائم على استقرار أعضاء المجلس المنتخبين و الذهاب ناحية البناء وليست الهدم رغم أن هناك نوعان للصراع على السلطة أحدهما سلبي و الآخر ايجابي فمفاد هذه العبارة من خلال نتائجها الإحصائية تدل وتبرز حجم أو قوة الخيارات الاستراتيجية التي يتخذها المجلس للحد من الصراعات التنظيمية داخله .

كما هو موضح أيضا في العبارة رقم (3) و الجدول رقم (5) يقوم رئيس المجلس بزيارات تفتيشية مفاجئة لاكتشاف الأخطاء وتقييم العمل ومعالجة المشاكل بوضع حلول ملائمة بحيث تتجسد أمامنا النتائج الإحصائية الموضحة بالإجابة على هذه العبارة بموافقة 23 منتخبا وتقدر نسبتهم ب 29.8% في حين نجد أن 3 منتخبين

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

معارضين وتقدر نسبتهم ب 8.1%، من خلال النتائج تبرز إجابة أغلبية الأعضاء بأن هناك دور حقيقي لرئيس المجلس الذي يعتبر القائد النواة الحقيقية للأفكار و جدار الحرص على التهاون لرفع فعالية المجلس من خلال العبارة رقم (3) نجد أن المجلس الشعبي الولائي دورا مهما في اختيار رئيسا كفؤا بوضع ثقتهم فيه كقائد يوجه شراع المؤسسة المبحرة في هذا المجتمع ووصوله بهذه البدائل الاستراتيجية المطبقة والتي تعتبر المفتاح الحقيقي لكل منظمة أو مؤسسة من أجل نجاحها و إستمراريتها بنفس الفعالية و اللاتهاون خلال العهدة .

من خلال العبارة رقم (4) الموضحة في الجدول رقم (2) أن هناك نكتب شكاوي للمواطنين عبرت النتائج الإحصائية على هذه العبارة بالأغلبية التي تؤكد موافقة المجلس وأعضائه المنتخبين بالموافقة و ذلك من خلال عدد المنتخبين 30 منتخبا وتقدر نسبتهم 81% من بقية عدد الأعضاء المنتخبين 37 بحيث نجد أن 6 منتخبين فقط عبر على رأيهم بالحياد وتقدر نسبتهم ب 16.2% وهي أقل بكثير من المنتخبين أو المبحوثين الموافقين على هذه العبارة كما أنه يوجد معارض واحد على هذه العبارة وتقدر نسبته 2.8% من أصل 100%، من آراء المبحوثين وهنا تتأكد أغلبية الآراء من خلال النتائج بأن هناك مكتب شكاوي للمواطنين يتم من خلاله التواصل مع المجتمع و الذي يعد المسلك البنائي بعملية تقديم الخدمات للمواطنين وتكمن استمرارية هاته المنظمة في ارتباطها الوثيق و انشغالها بجميع مشكلات المواطنين من خلال الاستماع إليهم ورفع إشغالاتهم يعتبر مصدر الصدق لهذه المؤسسة أي المجلس الشعبي الولائي له بديل إستراتيجي محكم من خلال تطبيقه للعبارة رقم (4) .

أما في ما يخص العبارة (5) والتي برزت أغلبية المنتخبين آرائهم بموافقة هذه العبارة والتي تقرر بأنه يقوم المجلس بوضع خطط استراتيجية سريعة التنفيذ و بديلة عندما يستلزم الأمر، حيث قدر عدد المنتخبين 23 منتخب مقدرة نسبتهم 62.1% كما أن لهذه العبارة رأي آخر محايد لبعض المنتخبين المقدر عددهم 10 منتخبين من أصل 37 مبحوث ونسبتهم 27.1% وهناك أقلية من المبحوثين وعددهم 4 معارضين ونسبتهم 10.8% .

من خلال النتائج المبلورة أمامنا للجدول رقم (5) والعبارة رقم (5) نجد أن من خلال النتائج الإحصائية أن هناك تأكيد تام للعبارة المذكورة أعلاه وهذا راجع إلى حنكة المكتب التنفيذي و باقي الأعضاء وقوة تباؤهم و ومقدار كفاءتهم العالي المستوى في وضع خطط استراتيجية سريعة التنفيذ وبديلة عندما يستلزم الأمر وهو المؤشر الاستراتيجي الذي يعتمد عليه المجلس في تطبيقه للبعد الاستراتيجي الذي يقر بأن هناك بدائل استراتيجية يطبقها المجلس الشعبي الولائي خلال عهدتهم .

من خلال العبارة رقم (6) الموضحة في الجدول رقم (2) بأن المجلس يعتمد على أشخاص أكفاء غير أعضاء المجلس لحل بعض المشاكل، حيث عبرت النتائج الإحصائية على هذه العبارة بموافقة أغلبية المنتخبين قدروا

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

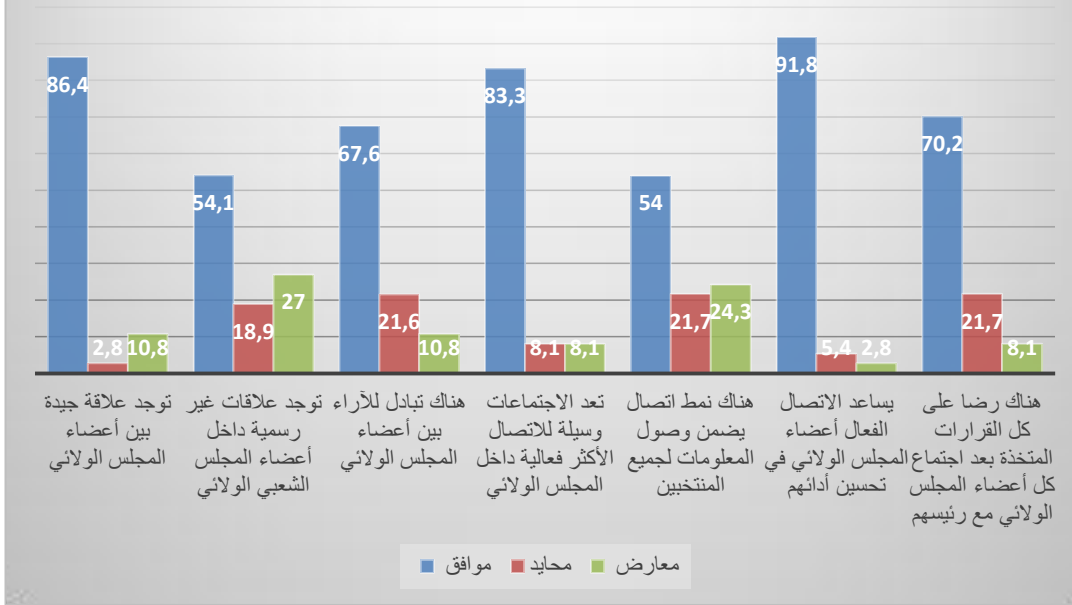
ب 28 منتخب و نسبتهم 75.6% بينما 5 أعضاء التزموا الحياد بنسبة 13.6% كما أن المعارضين وعددهم 4 وتمثلت نسبتهم في هذه العبارة ب 10.8%.

وعليه يؤكد المجلس الشعبي الولائي لولاية الوادي باعتماد على أشخاص خارج المجلس أكفاء لحل بعض المشاكل المعضلة وهنا تتناسق هذه العبارة مع باقي العبارات للبعد المتمثل في البديل الاستراتيجي و الذي يعتبر العقل المفكر في الاستراتيجية التنظيمية التي تعتبر هذه الأخيرة بأنها الجسم المحرك الفعال لفاعلية الأداء لدى المجلس الشعبي الولائي كما أن النتائج الإحصائية المعبرة بأغلبية موافقة هذا الرأي تبلور مدى قابلية المجلس بأفكار أخرى لأصحاب الخبرة والكفاءة.

### الجدول رقم(06): يوضح محور فعالية الاتصال

| الرقم | عبارة البعد الرابع                                                            | موافق       | محايد       | معارض       | المجموع<br>النسبة المئوية |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|---------------------------|
| 01    | توجد علاقة جيدة بين أعضاء المجلس الولائي                                      | 32<br>%86.4 | 01<br>%2.8  | 04<br>%10.8 | 37<br>%100                |
| 02    | توجد علاقات غير رسمية داخل أعضاء المجلس الشعبي الولائي                        | 20<br>%54.1 | 07<br>%18.9 | 10<br>%27   | 37<br>%100                |
| 03    | هناك تبادل للآراء بين أعضاء المجلس الولائي                                    | 25<br>%67.6 | 08<br>%21.6 | 04<br>%10.8 | 37<br>%100                |
| 04    | تعد الاجتماعات وسيلة للاتصال الأكثر فعالية داخل المجلس الولائي                | 31<br>%83.8 | 03<br>%8.1  | 03<br>%8.1  | 37<br>%100                |
| 05    | هناك نمط اتصال يضمن وصول المعلومات لجميع المنتخبين                            | 20<br>%54   | 08<br>%21.7 | 09<br>%24.3 | 37<br>%100                |
| 06    | يساعد الاتصال الفعال أعضاء المجلس الولائي في تحسين أدائهم                     | 34<br>%91.8 | 02<br>%5.4  | 01<br>%2.8  | 37<br>%100                |
| 07    | هناك رضا على كل القرارات المتخذة بعد اجتماع كل أعضاء المجلس الولائي مع رئيسهم | 26<br>%70.2 | 08<br>%21.7 | 03<br>8.1   | 37<br>%100                |

محور البديل الاستراتيجية



الشكل رقم (06): محور البديل الاستراتيجية

من خلال رقم(06) والذي يتناول العبارة رقم (01) التي توضح بأن هناك علاقة جيدة بين أعضاء المجلس الشعبي الولائي بحيث تقدر نسبة المنتخبين الذين أجابوا بموافق 86.4%، في حين نجد بأن هناك 4 منتخبين معارضين من أصل 37 منتخب وتقدر نسبتهم ب10.8% بينما يوجد معارض واحد وتقدر نسبته ب2.8%. ويرجع ذلك إلى الاتصال الفعال داخل الهيكل التنظيمي الذي يتناول البعد الرابع ألاء وهو فعالية الاتصال والذي تنبثق منه العديد من المؤشرات على شكل عبارات فنجد العبارة الأولى للجدول رقم (06) توجد علاقة جيدة بين أعضاء المجلس الشعبي الولائي والتي خلصت نتائجها الإحصائية بأغلبية المنتخبين التي تقر بأن هناك علاقة حقيقية بين أعضاء المجلس وذلك من خلال عدد المنتخبين 32 بموافقة تامة ونسبتهم 86.4% من آراء الباحثين كما نجد أن 4 أعضاء من أصل 37 منتخب معارضين بنسبة 10,8% من آراء المنتخبين الكلي كما أنه هناك رأي واحد محايد بنسبة 2.8% من خلال قراءتنا لهذه النتائج تتجسد فعالية الاتصال بأغلبية الأعضاء وموافقتهم على العبارة رقم(01)، بحيث تؤكد النتائج على صدق العلاقة الموجودة وتواجد روح الإنسانية والعلاقات الجيدة بين الأعضاء تؤدي إلى بناء مجتمع مهني فعال، كالأسرة وما ستجسده العبارة رقم (02) التي تلي العبارة الأولى من نفس الجدول هو تأكيد وجود علاقة جيدة بين المنتخبين.

أما العبارة رقم(02) من الجدول رقم(6) للبعد الثالث ألاء وهو فعالية الاتصال نجد أن عبارة توجد علاقات غير رسمية بين أعضاء المجلس الشعبي الولائي أو منتخبه هي ما أبرزته النتائج الإحصائية التي تمثلت في

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

20 منتخب بنسبة 1,54% بإجابة موافقة كلية بينما هناك 10 منتخبيين معارضين هذه العبارة والتي تمثلت نسبتهم 27% بينما هناك آراء أقلية محايدة لهذه العبارة مقدرتها نسبتهم 13.9% وعليه تؤكد النتائج المدونة والموضحة في الجدول رقم (6) أحقية ومدى تفعيل هذه العبارة من طرف المجلس الشعبي الولائي من أجل الوصول إلى فعالية الاتصال وحسب النتائج لا يمكن أن نحدث فعالية اتصال بدون وجود علاقات غير رسمية بين أعضاء المجلس ومنه يمكن أن تكون فعالية أداء لمنتخبيين محدودة بعدم تأكيد هذه العبارة وهي سر نجاح المؤسسة في قوة فعالية الاتصال وتقوية الروابط الغير رسمية مثل ما أكدته مدرسة العلاقات الإنسانية.

من خلال الجدول رقم (6) والعبارة رقم (3) هناك تبادل الآراء بين أعضاء المجلس الشعبي الولائي حيث أكدت النتائج موافقة 25 منتخب بنسبة 27% وهي أغلبية التأكيد على هذه العبارة بينما 8 من أصل 37 منتخب التزموا الحياد ونسبتهم تقدر ب 21.6% حيث أن نسبتهم ضئيلة مقارنة بالنسبة الأولى المذكورة أعلاه وكان نصيب المعارضين على هذه النتائج 4 أعضاء بنسبة 10.8% والتي تعتبر أقل نسبة بين النسب الثلاثة المذكورة .

وعليه تفر النتائج الموضحة لنفس العبارة بأن هناك تشاركيه كبيرة وذلك عن طريق أخذ بالآراء وتبادلها من أجل تحقيق فعالية حقيقية للاتصال ومن ثم تحقيق فعالية الأداء .

ومن خلال الجدول رقم 6 للعبارة رقم 4 تعد الاجتماعات وسيلة للاتصال الأكثر فعالية داخل المجلس الولائي 31 من المنتخبين أو المبحوثين المقدرتها نسبتهم 83.8% موافقين و مؤيدين هذه العبارة بينما نجد الآراء متساوية بين فئتي المحايدين و المعارضين والتي قدرت ب 3 منتخبين لكلاهما وتقدر نسبتهم 8.1% . وهنا تؤكد النتائج مرة أخرى باعتماد المجلس الشعبي الولائي و منتخبيه على آلية الاجتماعات والتي تعتبر وسيلة الاتصال الأكثر فعالية داخل المجلس وهي النواة الحقيقية في تحقيق فعالية الاتصال مما يؤدي إلى تبادل المعلومات و الآراء حسب ما نصت عليه العبارة السابقة رقم 3 من ذات الجدول وهذا التناغم بين عبارات البعد الثالث يؤكد مرة أخرى بنتائجهم بأن هناك فعالية الاتصال للمجلس الشعبي الولائي .

بالنسبة للعبارة (5) من ذات الجدول (6) هناك نمط الاتصال يضمن وصول المعلومات لجميع المنتخبين فقد عبر 20 منتخب المقدرتها نسبتهم 54% بينما التزم الحياد 8 منتخبيين من أصل 37 منتخب المقدرتها نسبتهم 21.7%، بحيث تؤكد النتائج على أن هناك نمط الاتصال يضمن وصول المعلومات إلى جميع المنتخبين وهنا تحدث عملية الاتصال الفعال نتيجة تناول كل المنتخبين المعلومة واتخاذ المجلس لنمط اتصال معين يضمن وصول

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المعلومات لجميع المنتخبين دليل آخر بأن للمجلس رؤية وتخطيط إستراتيجي محكم يؤدي إلى حدوث فعالية أداء المنتخبين .

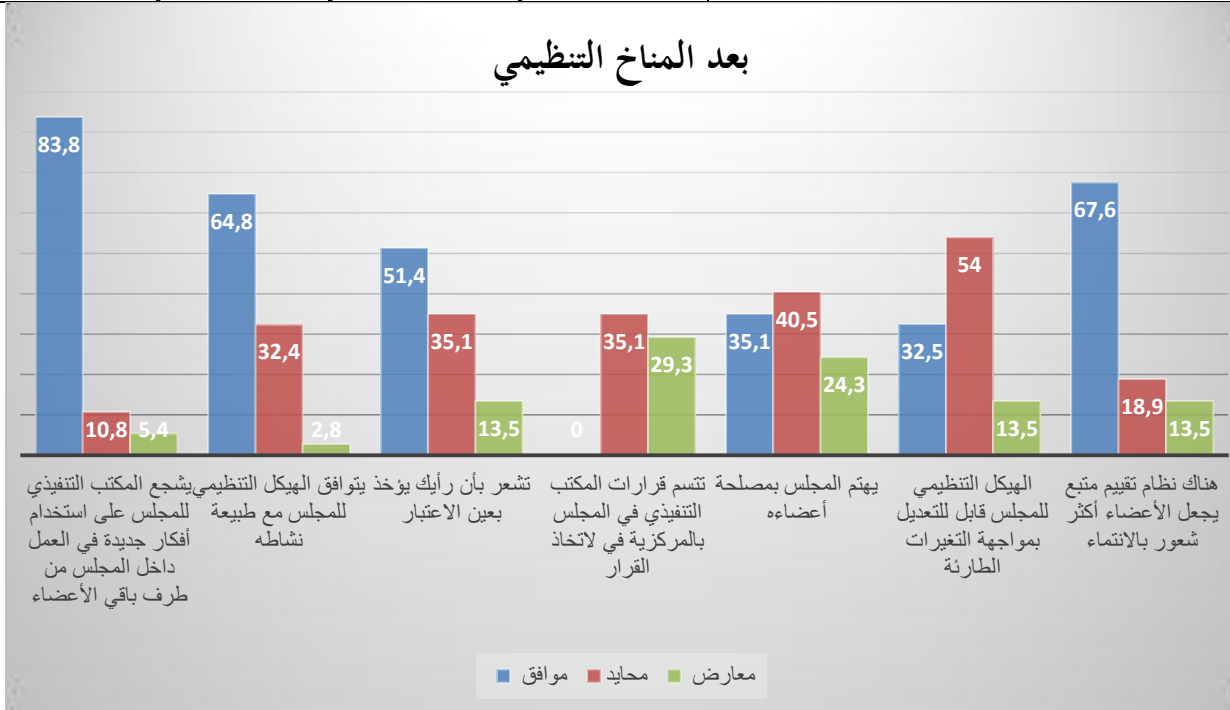
أما العبارة رقم (6) من ذات الجدول رقم (6) يساعد الاتصال الفعال أعضاء المجلس الولائي في تحسين أدائهم فالنجد أن 34 منتخب من أصل 37 المقدره نسبتهم 91.8% قد أبدوا آرائهم بالموافقة كما تبين النتائج الموضحة في الجدول بأن 2 منهم التزموا الحياد في الإجابة والتعبير عن آرائهم والمقدره نسبتهم 5.4% كما أن هناك رأي واحد معارض لهذه العبارة والمقدره نسبتهم 2.8% بحيث تؤكد النتائج أن الاتصال الفعال لأعضاء المجلس الشعبي الولائي دور مهم بحيث أنه يساعدهم على تحسين أدائهم وهنا تتأكد مدى قوة الاستراتيجية التنظيمية وترابط عبارات البعد الثالث ألا وهو فعالية الاتصال وتشابها مع العبارة رقم 6 بحيث انه يؤكد المجلس مرة أخرى أن هناك فعالية الاتصال منتهجة من طرفه للمحافظة على نجاح المؤسسة و استقرارها وتقديم أحسن الحلول بوقت سريع نتيجة الاتصال الفعال لأعضاء المجلس الولائي كما أنها تؤدي إلى تحسين أدائهم

أما في العبارة 7 الأخيرة من المحور الرابع من الجدول 3 لفعالية الاتصال والتي مفادها هناك رضى على كل القرارات المتخذة بعد اجتماع كل أعضاء المجلس الولائي مع رئيسهم حيث تبين النتائج الموضحة في الجدول رقم 6 أن 26 من المنتخبين المبحوثين والمقدره نسبتهم 70.2% عبروا عن آرائهم عن هذه العبارة بموافق بينما عبر 8 منهم والمقدره نسبتهم 21.7% بالحياد كما أن تتضح نسبة 8.1% وعددهم 3 منتخبين من أصل 37 منتخب بالمعارض وتعتبر نسبة قليلة جدا مقارنة بالنسبة الأولى التي مفادها في النتائج الموضحة لذات الجدول بالموافقة وعليه يؤكد المجلس وأعضاءه المنتخبين انه هناك رضى على كل القرارات المتخذة بعد اجتماع كل أعضاء المجلس الولائي مع رئيسهم حسب النتائج الموضحة وذلك راجع إلى تحقيق تشاركيه في صناعة القرار من خلال تناولنا وتدويننا لنتائج الجدول نجد أن هناك تناغم كبير بين العبارات لنتائج الجدول بأغلبية المنتخبين بتأكيد على بعد فعالية الاتصال انه من ضمن الآليات الاستراتيجية التنظيمية التي يمكن من خلالها حدوث فعالية الأداء لدى المجلس الشعبي الولائي و منتخبيه .

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

جدول رقم (07): يوضح بعد المناخ التنظيمي

| الرقم | عبارة البعد الخامس                                                                           | موافق | محايد | معارض | النسبة المئوية |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|----------------|
| 01    | يشجع المكتب التنفيذي للمجلس على استخدام أفكار جديدة في العمل داخل المجلس من طرف باقي الأعضاء | 31    | 04    | 02    | 83.8%          |
| 02    | يتوافق الهيكل التنظيمي للمجلس مع طبيعة نشاطه                                                 | 24    | 12    | 01    | 64.8%          |
| 03    | تشعر بأن رأيك يؤخذ بعين الاعتبار                                                             | 19    | 13    | 05    | 51.4%          |
| 04    | تتسم قرارات المكتب التنفيذي في المجلس بالمركزية في لاتخاذ القرار                             | 13    | 13    | 11    | 35.1%          |
| 05    | يهتم المجلس بمصلحة أعضائه                                                                    | 13    | 15    | 09    | 35.1%          |
| 06    | الهيكل التنظيمي للمجلس قابل للتعديل بمواجهة التغيرات الطارئة                                 | 12    | 20    | 05    | 32.5%          |
| 07    | هناك نظام تقييم متبع يجعل الأعضاء أكثر شعور بالانتماء                                        | 25    | 07    | 05    | 67.6%          |



الشكل رقم (07): بعد المناخ التنظيمي

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

من خلال الجدول المبرز بعبارات المحور الخامس الذي يتناول عبارته 7 بعد من أبعاد الاستراتيجية التنظيمية ألا وهو المناخ التنظيمي حيث نجد العبارة الأولى من الجدول (07) يشجع المكتب التنفيذي للمجلس باستخدام أفكار جديدة في العمل داخل المجلس من طرف باقي الأعضاء، تعبر النتائج المدونة في الجدول عن موافقة 31 عضو من أصل 37 عضو والمقدرة نسبتهم 83.8% بينما التزم الحياد أو الرأي المحايد للتعبير عن هذه العبارة 4 منتخبيين فقط ونسبتهم 10.8% كما هو موضح بنسبة معارضة لهذه العبارة و المقدرة 5.4% أي منتخبين اثنين معارضين ومن خلال النتائج الموضحة نتأكد بأغلبية الأعضاء أو المنتخبيين على أن المكتب التنفيذي يشجع فعلا المجلس على استخدام أفكار جديدة داخله من طرف باقي الأعضاء هذا ما أكدته النتائج الإحصائية في الجدول وهذا راجع إلى حنكة المكتب التنفيذي الذي يعد الرأس الأمامية لقيادة أعضاء المجلس بحيث أنه في القانون يحق الرئيس المجلس والمكتب التنفيذي والممثل في عدده 12 أن يستعينوا بأحد الأعضاء خارج المكتب التنفيذي من أجل الاستفادة أو الإضافة وعليه نقول بأن المناخ التنظيمي للمجلس الشعبي الولائي من خلال العبارة الأولى يمكن أن يحدث فاعلية الأداء لدى أعضاء المجلس الشعبي الولائي أو منتخبيه وذلك من خلال ديمقراطية في قبول أفكار جديدة في العمل من طرف باقي الأعضاء الغير موجودين في المكتب التنفيذي .

أما بالنسبة للعبارة رقم (02) من الجدول (7) يبين لنا عبارة يتوافق الهيكل التنظيمي للمجلس مع طبيعة نشاطه نجد أن 24 من المبحوثين أو المنتخبيين ونسبتهم 64.8% موافقين على هذه العبارة موافقة كلية أما باقي المنتخبيين منهم 12 منتخب ونسبتهم 32.4% كانوا مع رأي الحياد لهذه العبارة وكان 1 من المنتخبيين عارض ونسبتهم 2.8% وهي نسبة ضئيلة جدا بالنسبة للأولى التي تدل نتائجها وتؤكد على موافقة الرأي بالنسبة للعبارة الثانية أي أن هناك توافق بالإجماع على أنه يتوافق الهيكل التنظيمي للمجلس مع طبيعة نشاطه، مما يجعل المناخ التنظيمي ملائم لأعضاء المجلس أو منتخبي المجلس الشعبي الولائي لمزاولة نشاطهم وعليه نقول أن المجلس الشعبي الولائي لولاية الوادي يمكن أن يحدث فعالية لأداء المنتخبيين من خلال توافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة نشاطه .

أما العبارة رقم (3) في الجدول رقم (7) تشعر أن رأيك يأخذ بعين الاعتبار حقيقة ما دلت عليه النتائج هو أن 19 عضو أجابوا بموافق ونسبتهم مقدرة ب 51.4% أما 13 منتخب من المبحوثين ونسبتهم مقدرة ب 35.1% فقد أبدوا 5 منتخبيين من أعضاء المجلس الشعبي الولائي معارضتهم ونسبتهم 13.5% وهذا يؤكد حسب النتائج أن رأيك كمنتخب يأخذ بعين الاعتبار أن المجلس الشعبي الولائي يأخذ بعين الاعتبار كل آراء المنتخبيين و هذا إن دل فإنه يدل على تحقيق الديمقراطية التشاركية وتوفير مناخ تنظيمي ملائم من أجل العمل

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

وتحقيق فعالية الأداء لدى الأعضاء مما يشعر المنتخب بأن رأيه يأخذ بعين الاعتبار يؤدي إلى انتمائه الكلي للمنظمة أو الهيئة ألا وهي المجلس الشعبي الولائي .

أما بالنسبة العبارة (04) والتي مفادها تتسم قرارات المكتب التنفيذي في المجلس بالمركزية في اتخاذ القرار نجد أن هذه العبارة التي تساوى فيها الرأيين الموافق والمحايد ل 13 منتخب لكليهما وذلك بنسبة 35.1% و هذا يؤدي إلى هناك الكثير من حاييد على هذه العبارة و بالتالي ما تبقى من المبحوثين إلا 11 من كانوا معارضين بنسبة 29.8% عارضوا هذه العبارة وكل النسب الموجودة تتقارب مع بعضها والتي تلوح على علامات استفهام كبيرة وعليه يمكن أن تقدر النتائج الموجودة أو نعبر عنها في تحليل وصفي أن هناك من يرى بأنه لا تتسم قرارات المكتب التنفيذي بالمجلس المركزية في اتخاذ القرار وهناك من يرى بأنها تتسم قرارات المكتب التنفيذي بالمجلس المركزية في اتخاذ القرار وهناك من يحاد ذلك لعدم إخراج المنتخبين من أجل الإدلاء بأرائهم وهنا يكمن ضعف مصداقية الاستبيان في جلب البيانات و المعلومات لدى المبحوثين، فنقول مقارنة برأي المقارنين مع رأي المعارضين بأنها لا تتسم فنجد أن رأي الموافقين و المحايدين أكثر من المعارضين.

أما بالنسبة للعبارة (05) من ذاتالجدول (07) يهتم المجلس بمصلحة أعضائه أن هناك 15 منتخب عبروا بالحياد ونسبتهم 40.5% وأن 13 منتخب من أصل 37 منتخب ونسبتهم 35.2% عبروا عن رأيهم بالموافقة لهذه العبارة حيث عبر 9 من المنتخبين ونسبتهم 24.3% عارضوا معارضة تامة يمكن القول بأن من التزم الحياد ومن عارض في مدلولها ليست موافقة بل هب عدم موافقة أي أن المجلس ليهتم بمصلحة أعضائه من خلال النتائج أن أكثرية الأعضاء التزموا الحياد نظرا لعدة اعتبارات وهنا يكمن أيضا ضعف الاستبيان الذي لا يؤدي إلى نتائج صادقة ولا يأتي ببيانات صادقة للوصول إلى مصداقية النتائج وعليه يمكن القول بأن 40.5% هي نتيجة الحياد لهذه العبارة .

أما بالنسبة للعبارة رقم (6) في الجدول (7) الهيكل التنظيمي للمجلس قابل للتعديل بمواجهة التغيرات الطارئة حسب النتائج نجد أن 20 من المنتخبين التزموا الحياد بنسبة 54% من أصل 100% من رأي المبحوثين أما 12 منتخب من أصل 37 وتقدر نسبتهم 32.5% أبدوا رأيهم على هذه العبارة بالموافقة كما يتبين في النتائج الإحصائية بالجدول أن هناك 5 أعضاء عارضوا هذه العبارة وهي نسبة ضئيلة من المنتخبين ونسبتهم 13، 5% من خلال النتائج الموضحة في الجدول نجد أن أعلى نسبة هي 54% للحياد وهنا يطرح التساؤل الكبير لماذا الحياد وليست المعارضة فنجد أيضا أن من معيقات الاستبيان هي إبداء الرأي في الرئيس و المرؤوسين فنجد أن

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

54% يمكن إضافتها إلى المعارضين التي تقدر نسبتهم ب 13.5% ونجد أن ضعف نتيجة للموافقين وهذا العدد يمثل المكتب التنفيذي فقط أي رؤساء اللجان و النواب والرئيس.

أنا بالنسبة للعبارة رقم(07) في الجدول رقم (07) لبعده المناخ التنظيمي هناك نظام تقييم متبع يجعل الأعضاء أكثر شعور بالانتماء حيث عبر 25 من المنتخبين من أصل 37منتخب على أرائهم بالموافقة والمقدرة نسبتهم 67.6% أن 7 من الأعضاء المنتخبين المقدرة نسبتهم 18.9%فقد التزموا الحياد وما تبقى منهم فقد كان معارضا وكان عددهم 5 المقدرة نسبتهم 13.5% أي أن هناك نظام تقييم متبع يجعل الأعضاء أكثر شعور بالانتماء يتبين لنا من خلال النتائج الموافقة الكلية في هذه العبارة من خلال قراءتنا للجدول نجد أن نسبة 67.6%هي أعلى نسبة وعليه يؤكد المجلس أن المناخ التنظيمي مؤشرات تدل على أن يمكن للمناخ التنظيمي يحين يطبق نظام تقييم متبع يجعل الأعضاء أكثر شعور بالانتماء الذي يحدث فعالية داخل التنظيم وأن تكون الاستراتيجية التنظيمية مؤثرة على فعالية أداء المنتخبين لدى المجلس الشعبي الولائي فمن خلال ما تناولناه نجد أن أغلبية الآراء توافق على المناخ التنظيمي الذي هو فرضية من فرضيات الدراسة.

### ثانيا : تحليل المقابلة:

من خلال ما تم طرحه على مجموعة من الباحثين المتمثلة في أعضاء المجلس الشعبي الولائي بالوادي بالسؤال المعبر عنه هل يوجد مناخ تنظيمي ملائم لأداء أعضاء المجلس الشعبي الولائي حيث تمثلت معظم إجاباتهم على السؤال الأول بإجابة الأغلبية بلا وذلك مصاحب بنسبة 44% وفي مقابل ذلك هناك 23% من الباحثين رفضوا المقابلة نهائيا، وفي مقابل ذلك كانت نسبة 33% من الباحثين إجابتهم بنعم.

وذلك راجع إلى الكثير من الأسباب الذاتية منها التسلط(السلطة)، وعدم التنسيق السائد بين النواب وكانت هذه من أهم الأسباب التي قوبلت برفض وجود مناخ ملائم في المجلس الشعبي الولائي. من ثم تم الانتقال إلى السؤال الثاني المتمثل في هل توجد لديكم خطط وإستراتيجيات يضعها المجلس، وقد كانت الإجابات لا توجد بالأغلبية التي مثلت النسبة 41% من عدد الباحثين ومن نفس العينة كانت هناك نسبة 23% من الباحثين ممنوعين عن الإجابة، وكانت هناك نسبة 36% ترى عكس الفئة الأولى أنه هناك خطط وإستراتيجيات يضعها المجلس.

وقد تبين من خلال الإجابات أن التحيز الحزبي والانجذاب السياسي أدى إلى منحى غير التسيير الإداري الذي يولد فعالية حقيقية لأداء المنتخبين، وكان حاجزا بينه وبين الوصول إلى الأهداف المرجوة للمؤسسة.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

وبالمزور إلى السؤال الثالث المتمثل في هل للمكتب التنفيذي دور في زيادة فعالية الأعضاء، قد كانت إجاباتهم متمثلة في 46% بلا يوجد و 31% يوجد و 23% ممتنعين عن المقابلة. وهذا راجع إلى أن وجود ركود للأدوار بين الأعضاء لاحتكار المعلومات ولاستعمال المصالح الشخصية لا العامة، وذلك يرجع إلى عدم وجود الشخص المناسب في المكان المناسب. وبالمزور إلى السؤال الرابع المتمثل في هل تتغير الخطط والبرامج حسب الواقع، إذ كانت أغلبية الإجابات بلا يوجد مصاحب بنسبة 44% و 23% النسبة المرفقة للمبحوثين الممتنعين عن المقابلة وفي الطرف الأخر نسبة 33% كانت إجابتها بنعم.

وذلك راجع إلى عدم وجود تقييم للخطط المنفذة والمدرسة الحالية لعدم واتضح الأهداف والبرامج المرجوة للوصول إلى الهدف الرئيسي، وهو إرضاء العامة ودفع عجلة التنمية للوصول إلى فعالية عالية تحقق كفاءة تنظيمية وإستراتيجية .

وفي السؤال الأخير تمت الإجابة على السؤال بلا يوجد للأغلبية مع نسبة متمثلة في 46% ويوجد بنسبة 31% أما البقية من المبحوثين كانوا ممتنعين عن المقابلة بنسبة 23%.

نسبة الأغلبية كانت راجعة إلى عدم تنفيذ الخطط الرئيسية حتى يتطرق إلى خطط بديلة أيضا، إن المكتب التنفيذي لا يقوم بالمشاركة في اتخاذ القرار لكل الأعضاء بل يقوم باستخدام مركزية السلطة في التفكير والتنفيذ، وهذا عائد إلى وجود فجوة تنظيمية في المجلس الشعبي الولائي بولاية الوادي.

### ثالثا: ربط النتائج بالفرضيات ومقارنتها:

من خلال ما تم طرحه من التساؤل الرئيسي والتي مفاده هل للاستراتيجية التنظيمية دور في فعالية أداء المنتخبين للمجلس الشعبي الولائي لولاية الوادي؟

### نتائج الفرضية الأولى:

ومن خلال أهم المؤشرات التي توصلنا للتحقيق واستنتاج أهم النتائج لذلك: ومن خلال إحصائيات الجداول بأن هناك سياسة استقطاب تضمن منتخبين أكفاء والنتائج الإحصائية توضح بأن نسبة 78.3% بموافق، بينما يؤكد فعلا على أن المجلس الشعبي الولائي يتماشى مع متطلبات وخصوصية المجتمع في الوقت الراهن يبحث على المنتخبين الأكفاء الذين لديهم قدرات تجعل منهم ذو مستوى مطلوب من خلال تسييرهم الفعال وفق الرسالة الإستراتيجية المنشودة وهو ما بيته الدراسات السابقة في الجزء

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

النظري على أهمية الرسالة الإستراتيجية في العملية التنظيمية للمؤسسات لتحقيق الفعالية الأدائية المنشودة في ظل البحث على النوعية بدل الركود وعمل الجدية في الأداء المؤسساتي .

والعبارة الداعمة الموضحة تؤكد فعلا أن المجلس الشعبي الولائي أن له مراقبة دائمة من طرف المكتب التنفيذي للحرص على أداء الرسالة الإستراتيجية التي تلوح بالفطنة وعدم التهاون.

من خلال الجدول تبيين العبارة رقم(03) بأن هناك سرعة في إيصال المعلومات إلى أعضاء المجلس الشعبي الولائي، بحيث نجد 20 عضو تمت إجابتهم على هذا السؤال بموافق والمتمثلة نسبتهم 54%. وهو ما يؤكد صدق الفرضية الأولى حول دور الرسالة الإستراتيجية والعملية الاتصالية بوجود سرعة في إيصال المعلومات إلى كل أعضاء المجلس وهذا يدل على أن للمجلس رسالة إستراتيجية تبعث بالأفق إلى التنظيم الاستراتيجي القائم بالمجلس.

من خلال كذلك النظر لنتائج الجدول رقم (01) نجد أن العبارة رقم(04) التي تنص على أنه يعقد المجلس اجتماعات دورية لأعضاء المجلس، حيث من خلال النتائج الإحصائية الموضحة أمامنا نجد أن 34 من المنتخبين يوافقون هذه العبارة والمتمثلة نسبتهم ب91.8% بأنه للمجلس اجتماعات دورية يعقدها لأعضاء المجلس وهذا نتيجة اعتماد المجلس على رسالة واضحة مفادها التنظيم الاستراتيجي ، وهنا الأهمية في تحقيق الهدف المنشود للعمل المؤسساتي، والذي يعد بوصلة يمكن المنتخبين للوصول إلى نتائج عملية منتظرة منهم.

وعليه تؤكد مرة أخرى بأن المجلس الشعبي الولائي رسالة إستراتيجية واضحة من خلال إقامة المجلس للدورات التدريبية للمنتخبين الجدد حسب ما جاء في النتائج ومنه نستنتج بأن للمجلس نظرة بعيدة المدى من خلال تدريبه للمنتخبين الجدد وذلك من أجل تطوير مهارتهم وتأطيرها وتوجيهها.

### نتائج الفرضية الثانية:

تبرز أهمية الدراسة من خلال البديل الاستراتيجي الذي يعد البعد الثاني للإستراتيجية التنظيمية أي أن لهذه العبارة إجابة بالأغلبية متمثلة في أكثر من 60% من خلال النتائج الإحصائية الموضحة وذلك يرجع إلى اتخاذ كل التدابير من أجل خلق البدائل الإستراتيجية للمجلس وان دل فإنه يدل على التنبؤات الصادقة لمنتخبي المجلس و الفطنة الموجودة في أفكارهم تحسبا لمواجهة البيئة الخارجية.

وتعزز الإجابة من الجدول رقم (5) لبعد البديل الاستراتيجي والتي مفادها، يضع المجلس خيارات إستراتيجية للحد من الصراع التنظيمي داخل المجلس تؤكد النتائج المبينة في الجدول بأن المجلس يعتمد فعلا على العديد من الخيارات الإستراتيجية للحد من الصراع التنظيمي داخل المجلس وذلك من خلال 21 منتخب، بحيث نجد من خلال النتائج المعبرة عنها بأن هناك أغلبية ترسخ وتثبت و تدل على أن المجلس فعلا يضع خيارات

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

إستراتيجية للحد من الصراع التنظيمي لتحقيق البديل الاستراتيجي الذي يعد إليه من آليات تحقيق الاستمرارية و النجاح للمؤسسة أي ( المجلس الشعبي الولائي لولاية الوادي ).

وهذا ما يدل على أن المنتخبين المتواجدين داخل المجلس هم إدارة بحتة وليست صراع سياسي يقود تنمية حقيقية للمجتمع ويقوم بخدمات حقيقية دون توجهات و انتماءات سياسية و جهوية فما هو معبر عنه يدل على روح الجماعة و البحث الدائم على استقرار أعضاء المجلس المنتخبين و الذهاب ناحية البناء وليست الهدم رغم أن هناك نوعان للصراع على السلطة أحدهما سلمي و الآخر ايجابي فمفاد هذه العبارة من خلال نتائجها الإحصائية تدل وتبرز حجم أو قوة الخيارات الإستراتيجية التي يتخذها المجلس للحد من الصراعات التنظيمية داخله .

كما هو موضح أيضا في العبارة رقم (3) و الجدول رقم (5) يقوم رئيس المجلس بزيارات تفتيشية مفاجئة لاكتشاف الأخطاء وتقييم العمل ومعالجة المشاكل بوضع حلول ملائمة بحيث تتجسد أماننا النتائج الإحصائية الموضحة بالإجابة على هذه العبارة بموافقة 23، من خلال النتائج تبرز إجابة أغلبية الأعضاء بأن هناك دور حقيقي لرئيس المجلس الذي يعتبر القائد النواة الحقيقية للأفكار و جدار الحرص على التهاون لرفع فعالية المجلس، ونجد أن المجلس الشعبي الولائي دورا مهما في اختيار رئيسا كفؤا بوضع ثقتهم فيه كقائد يوجه شرع المؤسسة المبحرة في هذا المجتمع ووصوله بهذه البدائل الإستراتيجية المطبقة والتي تعتبر المفتاح الحقيقي لكل منظمة أو مؤسسة من أجل نجاحها و استمراريتها بنفس الفعالية و اللاتهاون خلال العهدة .

تتأكد أغلبية الآراء من خلال النتائج بأن هناك مكتب شكاوي للمواطنين يتم من خلاله التواصل مع المجتمع و الذي يعد المسلك البنائي بعملية تقديم الخدمات للمواطنين وتكمن استمرارية هاته المنظمة في ارتباطها الوثيق و انشغالها بجميع مشكلات المواطنين من خلال الاستماع إليهم ورفع انشغالاتهم يعتبر مصدر الصدق لهذه المؤسسة أي المجلس الشعبي الولائي له بديل استراتيجي محكم .

من خلال النتائج المبلورة أماننا للجدول رقم (5) والعبارة رقم (5) نجد أن من خلال النتائج الإحصائية أن هناك تأكيد تام للعبارة المذكورة أعلاه وهذا راجع إلى حنكة المكتب التنفيذي و باقي الأعضاء وقوة تبنأهم و ومقدار كفاءتهم العالي المستوى في وضع خطط إستراتيجية سريعة التنفيذ وبديلة عندما يستلزم الأمر وهو المؤشر الاستراتيجي الذي يعتمد عليه المجلس في تطبيقه للبعد الاستراتيجي الذي يقر بأن هناك بدائل إستراتيجية يطبقها المجلس الشعبي الولائي خلال عهدتهم .

وعليه يؤكد المجلس الشعبي الولائي لولاية الوادي باعتماد على أشخاص خارج المجلس أكفاء لحل بعض المشاكل المعضلة وهنا تتناسب هذه العبارة مع باقي العبارات للبعد الممثل في البديل الاستراتيجي و الذي يعتبر

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

العقل المفكر في الإستراتيجية التنظيمية التي تعتبر هذه الأخيرة بأنها الجسم المحرك الفعال لفاعلية الأداء لدى المجلس الشعبي الولائي كما أن النتائج الإحصائية المعبرة بأغلبية موافقة هذا الرأي تبلور مدى قابلية المجلس بأفكار أخرى لأصحاب الخبرة والكفاءة .

وعليه نؤكد صدق الفرضية الثانية

### نتائج الفرضية الثالثة:

انطلاقاً من الفرضية الثالثة لفعالية الاتصال ودورها في تحقيق الفعالية الأدائية للمجالس المنتخبة، ومن خلال نتائج الدراسة يتبين أن الاتصال الفعال داخل الهيكل التنظيمي الذي يتناول البعد الرابع ألاء وهو فعالية الاتصال والذي تنبثق منه العديد من المؤشرات على شكل عبارات فجد العبارة الأولى للجدول رقم (06) توجد علاقة جيدة بين أعضاء المجلس الشعبي الولائي والتي خلصت نتائجها الإحصائية بأغلبية المنتخبين التي تقر بأن هناك علاقة حقيقية بين أعضاء المجلس وذلك من خلال عدد المنتخبين 32 بموافقة تامة ونسبتهم 86.4% من آراء المبحوثين، تتجسد فعالية الاتصال بأغلبية الأعضاء وموافقتهم على العبارة رقم (01)، بحيث تؤكد النتائج على صدق العلاقة الموجودة وتواجه روح الإنسانية والعلاقات الجيدة بين الأعضاء تؤدي إلى بناء مجتمع مهني فعال، كالأسرة وما ستجسده العبارة رقم (02) التي تلي العبارة الأولى من نفس الجدول هو تأكيد وجود علاقة جيدة بين المنتخبين.

أما العبارة رقم (02) من الجدول رقم (6) للبعد الثالث ألاء وهو فعالية الاتصال نجد أن عبارة توجد علاقات غير رسمية بين أعضاء المجلس الشعبي الولائي أو منتخبه هي ما أبرزته النتائج الإحصائية التي تمثلت في 20 منتخبة بنسبة 54.1% بإجابة موافقة كلية. وعليه تؤكد النتائج المدونة والموضحة في الجدول رقم (6) أحقية ومدى تفعيل هذه العبارة من طرف المجلس الشعبي الولائي من أجل الوصول إلى فعالية الاتصال وحسب النتائج لا يمكن أن نحدث فعالية اتصال بدون وجود علاقات غير رسمية بين أعضاء المجلس ومنه يمكن أن تكون فعالية أداء لمنتخبين محدودة بعدم تأكيد هذه العبارة وهي سر نجاح المؤسسة في قوة فعالية الاتصال وتقوية الروابط الغير رسمية مثل ما أكدته مدرسة العلاقات الإنسانية.

وعليه تقر النتائج الموضحة لنفس العبارة بأن هناك تشاركيه كبيرة وذلك عن طريق أخذ بالآراء وتبادلها من أجل تحقيق فعالية حقيقية للاتصال ومن ثم تحقيق فعالية الأداء .

وهنا تؤكد النتائج مرة أخرى باعتماد المجلس الشعبي الولائي ومنتخبه على آلية الاجتماعات والتي تعتبر وسيلة الاتصال الأكثر فعالية داخل المجلس وهي النواة الحقيقية في تحقيق فعالية الاتصال مما يؤدي إلى تبادل

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المعلومات و الآراء حسب ما نصت عليه العبارة السابقة رقم (3) من ذات الجدول وهذا التناغم بين عبارات البعد الثالث يؤكد مرة أخرى بنتائجهم بأن هناك فعالية الاتصال للمجلس الشعبي الولائي .

- بالنسبة للعبارة (5) من ذات الجدول (6) هناك نمط الاتصال يضمن وصول المعلومات لجميع المنتخبين فقد عبر 20 منتخبا المقدره نسبتهم 54% بينما التزم الحياض 8 منتخبين من أصل 37 منتخبا المقدره نسبتهم 21.7%، بحيث تؤكد النتائج على أن هناك نمط الاتصال يضمن وصول المعلومات إلى جميع المنتخبين وهنا تحدث عملية الاتصال الفعال نتيجة تناول كل المنتخبين المعلومة واتخاذ المجلس لنمط اتصال معين يضمن وصول المعلومات لجميع المنتخبين دليل آخر بأن للمجلس رؤية وتخطيط إستراتيجي محكم يؤدي إلى حدوث فعالية أداء المنتخبين .

- أما العبارة رقم (6) من ذات الجدول رقم (6) يساعد الاتصال الفعال أعضاء المجلس الولائي في تحسين أدائهم فالنجد أن 34 منتخبا من أصل 37 المقدره نسبتهم 91.8% قد أبدوا آرائهم بالموافقة كما تبين النتائج الموضحة في الجدول بأن 2 منهم التزموا الحياض في الإجابة والتعبير عن آرائهم والمقدره نسبتهم 5.4% كما أن هناك رأي واحد معارض لهذه العبارة والمقدره نسبتهم 2.8% بحيث تؤكد النتائج أن الاتصال الفعال لأعضاء المجلس الشعبي الولائي دور مهم بحيث أنه يساعدهم على تحسين أدائهم وهنا تتأكد مدى قوة الإستراتيجية التنظيمية وترابط عبارات البعد الثالث ألا وهو فعالية الاتصال وتشابهاها مع العبارة رقم (6) بحيث انه يؤكد المجلس مرة أخرى أن هناك فعالية الاتصال منتهجة من طرفه للمحافظة على نجاح المؤسسة و استقرارها وتقديم أحسن الحلول بوقت سريع نتيجة الاتصال الفعال لأعضاء المجلس الولائي كما أنها تؤدي إلى تحسين أدائهم

- أما في العبارة (7) الأخيرة من المحور الرابع من الجدول (3) لفعالية الاتصال والتي مفادها هناك رضا على كل القرارات المتخذة بعد اجتماع كل أعضاء المجلس الولائي مع رئيسهم حيث تبين النتائج الموضحة في الجدول رقم (6) أن 26 من المنتخبين المبحوثين والمقدره نسبتهم 70.2% عبروا عن آرائهم عن هذه العبارة بموافق، وتعتبر نسبة قليلة جدا مقارنة بالنسبة الأولى التي مفادها في النتائج الموضحة لذات الجدول بالموافقة وعليه يؤكد المجلس وأعضاءه المنتخبين انه هناك رضي على كل القرارات المتخذة بعد اجتماع كل أعضاء المجلس الولائي مع رئيسهم حسب النتائج الموضحة وذلك راجع إلى تحقيق تشاركيه في صناعة القرار من خلال تناولنا وتدويننا لنتائج الجدول نجد أن هناك تناغم كبير بين العبارات لنتائج الجدول بأغلبية المنتخبين بتأكيد على بعد فعالية الاتصال انه من ضمن الآليات الإستراتيجية التنظيمية التي يمكن من خلالها حدوث فعالية الأداء لدى المجلس الشعبي الولائي و منتخبيه .

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

ومن خلال ما تم سرده من أهم النتائج لمؤشرات الفرضية الثالثة نؤكد صدق الفرضية القائلة بوجود دور لفعالية الاتصالية في تحقيق الفعالية أداء المنتخبين.

### نتائج الفرضية الرابعة:

انطلاقاً من الفرضية الرابعة لدور المناخ التنظيمي ودوره في تحقيق الفعالية الأداء للمجالس المنتخبة، ومن خلال نتائج الدراسة يتبين من عبارات المحور الخامس الذي يتناول عبارته 7 بعد من أبعاد الإستراتيجية التنظيمية ألا وهو المناخ التنظيمي يشجع المكتب التنفيذي للمجلس باستخدام أفكار جديدة في العمل داخل المجلس من طرف باقي الأعضاء، تعبر النتائج المدونة في الجدول عن موافقة 31 عضو من أصل 37 عضو والمقدرة نسبتهم 83.8%، نتأكد بأغلبية الأعضاء أو المنتخبين على أن المكتب التنفيذي يشجع فعلاً المجلس على استخدام أفكار جديدة داخله من طرف باقي الأعضاء هذا ما أكدته النتائج الإحصائية في الجدول وهذا راجع إلى حنكة المكتب التنفيذي الذي يعد الرأس الأمامية لقيادة أعضاء المجلس بحيث أنه في القانون يحق الرئيس المجلس والمكتب التنفيذي والممثل في عدده 12 أن يستعينوا بأحد الأعضاء خارج المكتب التنفيذي من أجل الاستفادة أو الإضافة وعليه نقول بأن المناخ التنظيمي للمجلس الشعبي الولائي من خلال العبارة الأولى يمكن أن يحدث فاعلية الأداء لدى أعضاء المجلس الشعبي الولائي أو منتخبيه وذلك من خلال ديمقراطية في قبول أفكار جديدة في العمل من طرف باقي الأعضاء الغير موجودين في المكتب التنفيذي .

أما بالنسبة للعبارة رقم (02) من الجدول (7) يبين لنا عبارة يتوافق الهيكل التنظيمي للمجلس مع طبيعة نشاطه نجد أن 24 من المبحوثين أو المنتخبين ونسبتهم 64.8% موافقين على هذه العبارة موافقة كلية، وتؤكد على موافقة الرأي بالنسبة للعبارة الثانية أي أن هناك توافق بالإجماع على أنه يتوافق الهيكل التنظيمي للمجلس مع طبيعة نشاطه، مما يجعل المناخ التنظيمي ملائم لأعضاء المجلس أو منتخبي المجلس الشعبي الولائي لمزاولة نشاطهم وعليه نقول أن المجلس الشعبي الولائي لولاية الوادي يمكن أن يحدث فاعلية لأداء المنتخبين من خلال توافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة نشاطه .

أما بالنسبة للعبارة (04) والتي مفادها تتسم قرارات المكتب التنفيذي في المجلس بالمركزية في اتخاذ القرار نجد أن هذه العبارة التي تساوى فيها الرأيين الموافق والمخايد ل 13 منتخب لكليهما وذلك بنسبة 35.1% الموجودة تتقارب مع بعضها والتي تلوح على علامات استفهام كبيرة وعليه يمكن أن تقدر النتائج الموجودة أو نعبر عنها في تحليل وصفي أن هناك من يرى بأنه لا تتسم قرارات المكتب التنفيذي بالمجلس المركزية في اتخاذ القرار وهناك من يرى بأنها تتسم قرارات المكتب التنفيذي بالمجلس بالمركزية في اتخاذ القرار وهناك من يحاد ذلك لعدم إخراج

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المنتخبين من أجل الإدلاء بأرائهم وهنا يكمن ضعف مصداقية الاستبيان في جلب البيانات و المعلومات لدى الباحثين، فنقول مقارنة برأي المقارنين مع رأي المعارضين بأنها لا تتسم فنجد أن رأي الموافقين و المحايدين أكثر من المعارضين.

يمكن القول بأن من التزم الحياد ومن عارض في مدلولها ليست موافقة بل هب عدم موافقة أي أن المجلس يهتم بمصلحة أعضائه من خلال النتائج أن أكثرية الأعضاء التزموا الحياد نظرا لعدة اعتبارات وهنا يكمن أيضا ضعف الاستبيان الذي لا يؤدي إلى نتائج صادقة ولا يأتي ببيانات صادقة للوصول إلى مصداقية النتائج وعليه يمكن القول بأن 40.5% هي نتيجة الحياد لهذه العبارة.

وعليه يؤكد المجلس أن المناخ التنظيمي مؤشرات تدل على أن يمكن للمناخ التنظيمي يحين يطبق نظام تقييم متبع يجعل الأعضاء أكثر شعور بالانتماء الذي يحدث فعالية داخل التنظيم وأن تكون الإستراتيجية التنظيمية مؤثرة على فعالية أداء المنتخبين لدى المجلس الشعبي الولائي فمن خلال ما تناولناه نجد أن أغلبية الآراء توافق على المناخ التنظيمي الذي هو فرضية من فرضيات الدراسة

### النتائج العامة للدراسة:

ومن خلال ما تم طرحه للرأيين نستنتج أن الإستراتيجية التنظيمية غير مطبقة للمجلس الشعبي الولائي ولا يمكن الوصول به بعيدا وما تؤكد الدراسات السابقة المشابهة لذلك عكس ما نجده في المؤسسات الجزائرية التي ترجع إلى ثقافة المنتخبين المسؤولين على اختلاف ذهنياتهم ويفهم فعلا ما أتت به مدرسة العلاقات الإنسانية التي جاءت مغايرة لما تما الإجابة عليه من طرف الباحثين.

وفي الأخير ومما تم سرده من خلال مجموعة الأسئلة نستنتج أن مجموعة من الباحثين لأعضاء المجلس الشعبي الولائي بولاية الوادي بأن هناك تفاوت في الآراء بين مؤيد ومعارض لتطبيق المجلس الإستراتيجية التنظيمية التي من خلالها يمكن أن تكون هناك فعالية أداء لدي لمنتخبين لتحقيق آليات الإستراتيجية التنظيمية التي من خلالها يطمح المجلس إلى الوصول إلى أهداف تضمن صيرورة المؤسسة الناجحة وتبقى تلك الإستراتيجية قاعدة عملية لمن يأتوا بعدهم.

### التوصيات:

- من خلال دراستنا نستخلص مجموعة من التوصيات والتي نتمنى أن يؤخذ بها مستقبلا والتي كانت من صلب المعاشة للمجالس الشعبية والاحتكاك الدائم لأهل الاختصاص حيث نستخلص مجموعة من النقاط وهي كالتالي:
- ✓ تطبيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب.
  - ✓ الاعتماد على الكفاءات لا الولاءات من أجل تحقيق فاعلية أداء حقيقية.
  - ✓ تحقيق مبدأ التشاركية في صناعة القرار الذي يكون في منحى خدمة المجتمع وتغليب الجانب العام على الخاص
  - ✓ الإيمان بالقدرات والأفكار البديلة والجديدة حتى خارج المكتب التنفيذي.
  - ✓ تجنب التسيير الحزبي للمؤسسة المتمثلة في المجلس الشعبي الولائي.
  - ✓ توزيع المهام حسب الكفاءة والفعالية وليس الولاءات والتحالفات التي لا تخدم المجالس الداخلية والخارجية.
  - ✓ عدم احتكار المعلومات في وصولها لجل الأعضاء المنتخبين حتى يتسنى تحقيق فاعلية أداء لدى الجميع.
  - ✓ خلق برنامج تقييمي يضمن فاعلية أداء المنتخبين لعملهم داخل المجلس وتفاعلهم مع المجتمع.
  - ✓ تامين مجهودات الأعضاء المنتخبين من أجل رفع معنوياتهم وإشباع الدافع لديهم من خلال راتب يتقاضاه كل أعضاء المجلس الدائمين والغير دائمين من أجل تحقيق التوازن الوظيفي والمضى إلى فاعلية أداء حقيقية.

### خلاصة الفصل:

من خلال تطرقنا في هذه الدراسة البحثية العلمية إلى العديد من أدوات البحث العلمي وتحليلنا إلى البيانات حيث اتضحت لنا الكثير من الرؤى والأفكار التي توصلنا لها من خلال هذا الفصل إلى استنتاجات حقيقية أبرزها دور الإستراتيجية التنظيمية في فعالية الأداء لدى المنتخبين كذلك تطبيق آليات الإستراتيجية داخل المؤسسة والتي تمثلت في الأبعاد من بينها الرسالة الإستراتيجية والبدائل الإستراتيجية والمناخ التنظيمي وفعالية الاتصال كلها خلصت بأغلبية الرأي من خلال العبارات التي تندرج تحت كل بعد من الأبعاد والتي كانت على شكل محاور أغلبيتها كانت ايجابية بحتة من خلال البيانات المبينة في الجدول .

ومن خلال تحليلنا والنتائج التي خلصنا إليها تبين في هذا الفصل حقيقة الإستراتيجية التنظيمية ودورها في فعالية أداء المنتخبين

خاتمة عامة

### الخاتمة

من خلال ما تم الانطلاق منه في دراستنا والتي عنونت الإستراتيجية التنظيمية ودورها في فعالية أداء المنتخبين للمجلس الشعبي الولائي، يتبين فعلا بأن هذا الموضوع موضوع مهم وجدير بالاهتمام، وهو ما جعل اختلاف دراستنا تتركز من هذه الناحية في عملية التطبيق، ومحاولة إخراج هذه الدراسة من النظرة المغيبة لمواضيع التنظيم التي ما أن تبحث تجد نفسها تميل للمواضيع إدارة الأعمال، مما جعل الاهتمام وتغير البوصلة إلى الجانب الاجتماعي ومدى انعكاس الرؤية الإستراتيجية لأعضاء المجالس الشعبية الولائية على العمل الميداني وفعاليتهم في شتى المجالات ذات الاهتمام بالمجتمع.

## قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

### قائمة المصادر والمراجع:

#### ❖ الكتب:

1. بلال بوترة، المقابلات البحثية في العلوم الاجتماعية، سامي للطباعة والنشر والتوزيع ولاية الوادي\_الجزائر، الطبعة الأولى، 2018.
2. جودت عزت عطوي، أساليب البحث العلمي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2009.
3. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2007
4. محمد إبراهيم المختار، مراحل البحث العلمي الاجتماعي وخطواته الاجرائية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005.
5. محمد جاسم العبيدي، طرق البحث العلمي، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010.
6. محمود داود الربيع، أسس البحث العلمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان\_الاردن، الطبعة الأولى، 2018.
7. موريس أنجس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون)، الجزائر، دار القصة، ط1، 2006.

#### ❖ مذكرات التخرج :

- 1) إبراهيم سلهاط، الاستراتيجية التنظيمية المطبقة في مجال إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق أهداف التنظيم بالمؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة بسرايدي\_عنابة\_ دراسة تحليلية استراتيجية باستخدام نموذج SWOT) أطروحة دكتوراه، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007، 2008.
- 2) سالم حوة، الاستراتيجية التنظيمية وضبط أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية(دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة)، أطروحة دكتوراه، قسم علم اجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 2018\_2019.
- 3) غولام جمال الدين، تأثير التخطيط الاستراتيجي على فعالية الأداء في المؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة نפטال، فرع سطيف (أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في فرع علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل) كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد ملين دباغين، سطيف 02، 2021\_2022.

## قائمة المصادر والمراجع

4) معيري هشام، التنظيم الغير الرسمي كمدخل لإدارة الصراع داخل منظمات الاعمال (دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية E.A.T.I.T بالمسيلة)، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2013\_2014.

### ❖ الجرائد والمجلات:

- 5) الجريدة الرسمية، العدد12، حي البساتين بئر مراد رايس\_الجزائر، 29 فبراير2012.
- 6) جلول أحمد، بوتري بلال، محاضرات في المدارس والمناهج(محاضرات لطلبة الجذع المشترك في العلوم الاجتماعية والانسانية)، سامي للطباعة والنشر والتوزيع، 2019.
- 7) خوين رضوي، الثقافة التنظيمية وفعالية المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 75، 2009.
- 8) عبد القادر خريش، التحليل الاستراتيجي، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 16، جوان2007.
- 9) عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمدنصير بكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001.
- 10) منصور علي مبارك، أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي بالتطبيق على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب لدولة الكويت، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الازهر، العدد الثامن عشر، يناير 2017.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



مذكرة لنيل شهادة ماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل

## استمارة بحث الإستراتيجية التنظيمية ودورها في فعالية أداء المنتخبين

### لدى المجالس المنتخبة

دراسة ميدانية لمنتخبي المجلس الشعبي الولائي لولاية الوادي

تحت اشراف الدكتور

سالم يعقوب

من إعداد الطالبة

الصادق باهي

ريان شريط

أخي العامل أختي العاملة

تحية طيبة وبعد:

إن هذه الاستمارة تهدف إلى دراسة حول الاستراتيجية التنظيمية ودورها في فعالية أداء المنتخبين لدى المجالس المنتخبة وبما انك معني بهذا الأمر نرجو منك أن تجيبنا على الأسئلة المطروحة بكل وضوح و موضوعية وذلك بوضع العلامة X في الخانة المناسبة ، و نؤكد لك إن إجابتك على هذه الأسئلة سرية و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ولكم منا فائق الاحترام على تعاونك ومشاركتك.

المحور الأول: البيانات الشخصية

السن: من 27-37 سنة       من 37-47 سنة  
 من 47-57 سنة       من 57-67 سنة  
 الجنس:  ذكر       انثى  
 المستوى التعليمي:  ثانوي       تكويني       مستوي جامعي (اليسانس)  
 مستوي جامعي (ماستر)       مستوي جامعي (دكتوراه)

المحور الثاني: الرسالة الاستراتيجية

| الرقم                                      | العبارات                                                                                                | موافق | محايد | غير موافق |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-----------|
| <b>المحور الأول : الرسالة الاستراتيجية</b> |                                                                                                         |       |       |           |
| 01                                         | هناك عملية رقابة دائمة داخل المجلس                                                                      |       |       |           |
| 02                                         | هناك سياسة استقطاب تضمن منتخبيين اكفاء                                                                  |       |       |           |
| 03                                         | هناك نمط اتصال يضمن وصول المعلومات لجميع المنتخبين                                                      |       |       |           |
| 04                                         | يعقد المجلس اجتماعات دورية لأعضاء المجلس                                                                |       |       |           |
| 05                                         | هناك خطة استراتيجية مرنة يعتمدها المجلس                                                                 |       |       |           |
| 06                                         | يقوم المجلس بإعداد دورات تدريبية للمنتخبين الجدد                                                        |       |       |           |
| 07                                         | هناك تناسق بين الادارة و أعضاء المجلس الشعبي الولائي                                                    |       |       |           |
| 08                                         | هناك وضوح للمهام لدى أعضاء المجلس                                                                       |       |       |           |
| <b>المحور الثاني : البديل الاستراتيجي</b>  |                                                                                                         |       |       |           |
| 01                                         | هناك خطط لمواجهة تحديات البيئة الخارجية للمجلس                                                          |       |       |           |
| 02                                         | يضع المجلس خيارات استراتيجية للحد من الصراع التنظيمي داخل المجلس                                        |       |       |           |
| 03                                         | يقوم رئيس المجلس بزيارات تفتيشية مفاجئة لاكتشاف الأخطاء و تقييم العمل و معالجة المشاكل بوضع حلول ملائمة |       |       |           |

|                                       |  |  |                                                                                                         |    |
|---------------------------------------|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|                                       |  |  | هناك مكتب شكاوي للمواطنين                                                                               | 04 |
|                                       |  |  | يقوم المجلس بوضع خطط استراتيجية سريعة التنفيذ و بديلة عندما يستلزم الامر                                | 05 |
|                                       |  |  | يعتمد المجلس على أشخاص أكفاء غير أعضاء المجلس لحل بعض المشاكل                                           | 06 |
| <b>المحور الثالث : فعالية الاتصال</b> |  |  |                                                                                                         |    |
|                                       |  |  | توجد علاقات جيدة بين أعضاء المجلس الولائي.                                                              | 01 |
|                                       |  |  | توجد علاقات غير رسمية داخل أعضاء المجلس الولائي.                                                        | 02 |
|                                       |  |  | هناك تبادل للأراء بين أعضاء المجلس الولائي.                                                             | 03 |
|                                       |  |  | تعد الإجتماعات وسيلة للإتصال الأكثر فعالية داخل المجلس الولائي.                                         | 04 |
|                                       |  |  | تصل المعلومات بسرعة إلى أعضاء المجلس الولائي.                                                           | 05 |
|                                       |  |  | يساعد الإتصال الفعال أعضاء المجلس الولائي في تحسين أدائهم.                                              | 06 |
|                                       |  |  | أنت راضي على كل القرارات المتخذة بعد إجتماع كل أعضاء المجلس الولائي مع رئيس المجلس.                     | 07 |
| <b>المحور الرابع: المناخ التنظيمي</b> |  |  |                                                                                                         |    |
|                                       |  |  | يشجع المكتب التنفيذي للمجلس على إستخدام أفكار جديدة في العمل داخل المجلس من طرف باقي الاعضاء (الابتكار) | 01 |
|                                       |  |  | يتوافق الهيكل التنظيمي للمجلس مع طبيعة نشاطه                                                            | 02 |
|                                       |  |  | تشعر بأن رأيك يؤخذ بعين الاعتبار                                                                        | 03 |
|                                       |  |  | تتسم قرارات المكتب التنفيذي في المجلس بالمركزية في اتخاذ القرار                                         | 04 |
|                                       |  |  | يهتم المجلس بمصلحة أعضائه                                                                               | 05 |
|                                       |  |  | الهيكل التنظيمي للمجلس قابل للتعديل لمواجهة التغيرات الطارئة                                            | 06 |
|                                       |  |  | هناك نظام تقييم متبع يجعل الأعضاء أكثر شعور بالانتماء                                                   | 07 |

الملحق رقم 02: دليل المقابلة

- هل يوجد مناخ تنظيمي ملائم لأداء أعضاء المجلس الشعبي الولائي؟
- هل توجد لديكم خطط واستراتيجيات يضعها المجلس؟
- هل للمكتب التنفيذي دور في زيادة فعالية الاعضاء؟
- هل تتغير الخطط والبرامج حسب الواقع؟
- هل يوجد بديل إستراتيجي للخطط المبرجة من طرف المجلس؟

الملحق رقم 03: الهيكل التنظيمي للمجلس الشعبي الولائي

