

جامعة مولود معمري- تيزي وزو -

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

فرع علوم الاعلام و الاتصال



موضوع حول:

دور الثقافة الإتصالية في تفعيل عملية إتخاذ القرارات بالمؤسسة الخدمائية
العمومية

دراسة ميدانية " بديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو "

من 04 مارس إلى 26 مارس

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام و الاتصال

تخصص اتصال تنظيمي

اشراف الأستاذة:

فروجة موساوي.

اعداد الطالبين:

❖ شهيناز كريش.

❖ هيشام حمدا.

السنة الجامعية

2023/2022

كلمة الشكر:

ان الشكر والعرفان أولا وأخيرا لله عز وجل الذي رزقنا من العلم ما لم نكن نعلم، اما بعد:

نتقدم بجزيل الشكر الى كل من ساعدنا في انجاز هذا العمل خاصة

الاستاذة المشرفة "فروجه موساوي"

التي صخرت كل جهدها ووقتها الثمين للاشراف على هذا البحث،

وعلى تشجيعاتها وتوجيهاتها التي لا تقدر بثمن،

وصبرها الكبير علينا، التي ساهمت بشكل كبير على اتمام واكمال هذا العمل المتواضع.

فما قمت به معنا يفوق اكبر من كل شكر وتقدير وشكرا حارا حبا

على ما قدمت لنا واشرفت عليه، ذلك ان اتوجه بالشكر

الى كل اساتذة قسم علوم الاعلام والاتصال على جهودهم التي قدموها

لنا المشوار الدراسي الى غايه وصولنا لهذه المرحلة.

ونتقدم بالتحية خالصة لرئيس لجنة المناقشة واعضاء اللجنة الموقرين

على تشريفهم لنا بمناقشة هذه الدراسة.

وشكرا خالصا الى كل من وقف معنا من قريب ومن بعيد

ولو بكلمة طيبة طوال الفترة الدراسية.

شهيناز - هيشام

الاهداء:

الحمد لله سبحانه وتعالى والذي منحني الصحة والعافية للقيام بهذا العمل المتواضع

الذي هو ثمرة جهدي وسنوات من الجد والمثابرة وجهد الليالي

اهديه الى من جاء بي الى هذه الدنيا الوالدين العزيزين.

الى من افنت حياتها لأجلنا، التي علمتني الحياة وغرست في اعماقي الارادة والصبر

والمثابرة هي مثلي للأعلى في الاصاله والثبات امي الحبيبة الغالية.

الى ابي الغالي، الذي هو مصدر محبتي للحياة واصل اخلاقي، يا اغلى شيء في الوجود.

وإلى من تجري دمائهم عروقي وقاسموني طفولتي اخواتي الاعزاء والاحباء.

ولكل احبائي واصدقائي اهدي لكم تخرجي

شهيناز.

اهداء

الى من اوصانا الله بطاعتها والدي العزيزين الكريمين.

واهدي ثمرة هذا العمل متواضع الى من ساندتني في صلاتهاو دعائها

الى من تشاركني افراحي واحزاني والى اجمل ابتسامه في حياتي امي الغالية.

والى من سعى لاجل راحتى ونجاحي الى اعظم واعز رجل في الكون ابي الغالي.

والى توامي اختي الوحيدة والى كل اصدقائي واحبابي وكل من مد لي يد المساعدة من

قريب او بعيد ولو بكلمة طيبة

هيشام

خطة الدراسة

الإطار المنهجي للدراسة

1. اشكالية الدراسة
2. اسباب اختيار موضوع الدراسة
3. اهداف الدراسة
4. أهمية الدراسة.
5. نوع الدراسة
6. منهج الدراسة وادواته
7. مجتمع الدراسة وعينته
8. تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
9. الدراسات السابقة

الفصل الاول: مدخل مفاهيمي حول الثقافة الاتصالية

تمهيد الفصل

المبحث الاول: مفهوم الثقافة الاتصالية

المبحث الثاني: خصائص الثقافة الاتصالية

المبحث الثالث: أهمية الثقافة الاتصالية

المبحث الرابع: انواع الثقافة الاتصالية

المبحث الخامس: مراحل تشكيل الثقافة الاتصالية

خلاصة

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول عملية اتخاذ القرارات

تمهيد الفصل

المبحث الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار

المبحث الثاني: مكونات عملية اتخاذ القرارات

المبحث الثالث: خصائص عملية اتخاذ القرارات

المبحث الرابع: أنماط اتخاذ القرارات

المبحث الخامس: العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات

خلاصة الفصل

الفصل الثالث: ماهية المؤسسة الخدمائية

تمهيد الفصل

المبحث الأول: مفهوم المؤسسة الخدمائية

المبحث الثاني: مراحل تطور المؤسسة الخدمائية

المبحث الثالث: خصائص المؤسسة الخدمائية

المبحث الرابع: أهداف المؤسسة الخدمائية

المبحث الخامس: وظائف المؤسسة الخدمائية

خلاصة الفصل

الإطار التطبيقي

عرض وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية

تمهيد

1. التعريف بمؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو

2. الهيكل التنظيمي لمؤسسة ديوان مؤسسة الشباب لولاية تيزي وزو

3. مهام ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

4. تحديد مجتمع الدراسة وخصائصه

5. التحليل الكمي والكيفي للجدول

أ- التحليل الكمي والكيفي للجدول البسيطة

ب- التحليل الكمي والكيفي للجدول المركبة

6. عرض نتائج الدراسة

أ- عرض نتائج الجزئية لدراسة

ب- عرض النتائج العامة لدراسة

- خلاصة عامة
- توصيات واقتراحات الدراسة
- قائمة المصادر والمراجع
- ملاحق الدراسة
- فهرس المحتويات
- فهرس الجداول البسيطة والمركبة
- فهرس الاشكال

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	كلمة الشكر
	اهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الاشكال
أ	مقدمة
	الاطار المنهجي للدراسة
8	اشكالية الدراسة و تساؤلاتها
11	اسباب اختيار موضوع الدراسة
12	اهداف الدراسة
12	اهمية الدراسة
13	نوع الدراسة
14	منهج الدراسة و ادواته
18	مجتمع الدراسة وعينته
20	تحديد مفاهيم و مصطلحات الدراسة
24	الدراسات السابقة
	الجانب النظري
	الفصل الأول: ماهية الثقافة الاتصالية
33	تمهيد الفصل
34	المبحث الأول: مفهوم الثقافة الاتصالية
35	المبحث الثاني: خصائص الثقافة الاتصالية
37	المبحث الثالث: أنواع الثقافة الاتصالية
39	المبحث الرابع: أهمية الثقافة الاتصالية
40	المبحث الخامس: مراحل تشكيل الثقافة الاتصالية
42	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: ماهية عملية اتخاذ القرارات
44	تمهيد الفصل
45	المبحث الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرارات
45	المبحث الثاني: مكونات عملية اتخاذ القرارات
46	المبحث الثالث: خصائص عملية اتخاذ القرارات
47	المبحث الرابع: أنماط اتخاذ القرارات
48	المبحث الخامس: العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات
51	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: ماهية المؤسسة الخدمائية

54	تمهيد الفصل
55	المبحث الأول: مفهوم المؤسسة الخدمائية
55	المبحث الثاني: مراحل تطور المؤسسة الخدمائية
57	المبحث الثالث: خصائص المؤسسة الخدمائية
58	المبحث الرابع: أهداف المؤسسة الخدمائية
60	المبحث الخامس: وظائف المؤسسة الخدمائية
61	خلاصة الفصل
	الجانب التطبيقي
64	تمهيد الفصل
65	التعريف بمؤسسة ديوان مؤسسات الشباب
65	مهام ديوان مؤسسات الشباب
66	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ديوان مؤسسات الشباب
67	تحديد مجتمع الدراسة وخصائصه
69	التحليل الكمي والكيفي للجداول
109	عرض النتائج الجزئية
205	عرض النتائج العامة
209	الخلاصة العامة
210	التوصيات والاقتراحات
	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	يمثل توزيع افراد المبحوثين حسب متغير الجنس	69
02	يمثل توزيع افراد المبحوثين حسب متغير السن	70
03	يمثل توزيع افراد المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي	71
04	يمثل توزيع افراد المبحوثين حسب متغير الاقدمية المهنية	72
05	يبين مفهوم الثقافة الاتصالية حسب مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب	73
06	يمثل نمط الاتصال السائد على مستوى ديوان مؤسسات الشباب	74
07	يمثل اهم الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما على مستوى ديوان مؤسسات الشباب	75
08	يمثل نوع الثقافة الاتصالية السائدة على مستوى ديوان مؤسسات الشباب	76
09	يمثل مدى تواصل الإدارة مع موظفيها اثناء القيام بمختلف الوظائف على مستوى ديوان مؤسسات الشباب	76
10	يمثل اهم القيم المتجسدة بين الموظفين من خلال الاتصال والتفاعل على مستوى ديوان مؤسسات الشباب	77
11	يبين مدى مساهمة الثقافة الاتصالية في تشجيع مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب	78
12	يمثل اهم الأهداف الثقافة الاتصالية على مستوى ديوان مؤسسات الشباب	79
13	يبين مدى الارتباط الوثيق والحرص على مصالح مؤسسة من خلال الاتصال بين الموظفين على مستوى ديوان مؤسسات الشباب	81
14	يبين كيفية حرص موظفين ديوان مؤسسات الشباب على مصالحها من خلال الاتصال بينهم	82
15	يمثل مدى تميز توزيع المعلومات ديوان مؤسسات الشباب بالبساطة والوضوح بين الموظفين	83

16	يبيين مدى مساهمة توزيع المعلومات البسيطة والواضحة بين الموظفين على مستوى ديوان مؤسسات الشباب	84
17	يمثل مفهوم عملية اتخاذ القرارات حسب ديوان مؤسسات الشباب	85
18	يمثل مدى توفر المكاتب الخاصة التي يتم اتخاذ القرارات فيها على مستوى ديوان مؤسسات الشباب	86
19	يمثل اهم المكاتب التي يتم فيها اتخاذ القرارات على مستوى ديوان مؤسسات الشباب	87
20	يمثل اهم ارتكازات اتخاذ القرارات على مستوى ديوان مؤسسات الشباب	88
21	يمثل اهم العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات على مستوى ديوان مؤسسات الشباب	89
22	مدى مساهمة المناخ المناسب على مستوى ديوان مؤسسات الشباب على تبني القرارات الإدارية المناسبة	90
23	يمثل مدى اشراك موظفين ديوان مؤسسات الشباب في عملية اتخاذ القرارات	91
24	يمثل مدى تقييم القرارات المتخذة على مستوى ديوان مؤسسات الشباب	92
25	يمثل مدى اخذ اقتراحات الموظفين بعين الاعتبار حول القرارات المتخذة على مستوى ديوان مؤسسات الشباب	92
26	يمثل اهم الأدوار التي يقوم بها القائم بالاتصال على مستوى ديوان مؤسسات الشباب	93
27	يمثل مدى تنظيم ديوان مؤسسات الشباب للدورات تدريبية وتكوينية بهدف المساهمة في اتخاذ القرارات	94
28	يمثل مدى مساهمة التفاعل في إطار الجماعة في زيادة مستوي الاداء الوظيفي على مستوى ديوان مؤسسات الشباب بهدف اتخاذ القرارات	94

29	يمثل مدى استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة بهدف اتخاذ القرارات الادارية على مستوى ديوان مؤسسات الشباب	95
30	يمثل أهم اغراض استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة على مستوى ديوان مؤسسات الشباب	96
31	يمثل الأسلوب الاداري المتبع في اتخاذ القرارات الادارية على مستوى ديوان مؤسسات الشباب	97
32	يمثل مدى تأثير اختلاف العادات والتقاليد لدى الموظفين في اتخاذ القرارات الادارية الفعالة على مستوى ديوان مؤسسات الشباب	98
33	يمثل مدى مراعاة العلاقات الانسانية والاجتماعية بين الموظفين أثناء عملية اتخاذ القرارات على مستوى ديوان مؤسسات الشباب	98
34	يمثل كيفية مراعاة العلاقات الانسانية بين الموظفين خلال عملية اتخاذ القرارات على مستوى ديوان مؤسسات الشباب	99
35	يمثل طبيعة الاستراتيجية الاتصالية التي يتم الاعتماد عليها اتخاذ القرارات على مستوى ديوان مؤسسات	100
36	يمثل مدى التزام الموظفين والامتثال لقرارات الادارية المتخذة على مستوى ديوان مؤسسات الشباب	101
37	يمثل مدى دراسة البدائل والحلول التي ترتبط بالقرارات التي تتخذها مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب	102
38	يمثل كيفية مساهمة تقنيات الاتصال المستخدمة على مستوى ديوان مؤسسات الشباب في تحسين مستوى عملية اتخاذ القرارات	102
39	يمثل مدى اعتماد مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب على الاجتماعات والمقابلات لترشيد القرارات	103
40	يمثل مدى مساهمة التفاهم والاحترام والتعاون بين موظفين ديوان مؤسسات الشباب في التقليل من الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات	104
41	يمثل مدى تخصيص مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب لمساحات وفضاءات	105

	للموظفين لمناقشة القرارات المتخذة	
105	يمثل طبيعة المعلومات التي توفرها الادارة المتعلقة بالموضوع الذي يتم اتخاذ القرار بشأنه على مستوى ديوان مؤسسات الشباب	42
106	يمثل مدى مساهمة الاساليب الاتصالية في الحد من اتخاذ القرارات الخاطئة على مستوى الديوان مؤسسات الشباب	43
107	يبين اهم الاسباب اتخاذ القرارات الخاطئة على مستوى ديوان مؤسسات الشباب	44
108	يمثل مدى اعتماد مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب على توجيه الموظفين لاختيار البدائل المناسبة عند اتخاذ القرارات	45
108	يمثل اهم المعوقات التي تواجهها الثقافة الاتصالية لمؤسسة ديوان مؤسسات الشباب خلال عملية اتخاذ القرارات	46
110	يمثل علاقة متغيرات الجنس والسن والأقدمية المهنية بمدى إشراك العمال في عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب	47
118	يمثل علاقة متغيرات الجنس والمستوى التعليمي والأقدمية المهنية بمدى أخذ إقتراحات العمال بعين الإعتبار حول القرارات الإدارية المتخذة على مستوى مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب	48
125	يمثل علاقة متغيرات الجنس والمستوى التعليمي والأقدمية المهنية بمدى مساهمة التفاعل في إطار الجماعة بهدف إتخاذ القرارات الإدارية في زيادة مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب	49
133	يمثل علاقة متغيرات المستوى التعليمي والأقدمية المهنية بإيجابيات إستخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة بهدف إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب	50
140	يمثل علاقة متغيرات الجنس والسن والمستوى التعليمي والأقدمية المهنية على مدى تأثير إختلاف القيم والعادات لدى موظفي العمال على مستوى مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب على إتخاذ القرارات الإدارية	51
147	يمثل علاقة متغيرات المستوى التعليمي والأقدمية المهنية حول أهم الأساليب الإدارية المتبعة في إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة	52

	ديوان مؤسسات الشباب	
53	يمثل علاقة متغيرات الجنس والسن والأقدمية المهنية حول مؤشرات مراعاة العلاقات الإنسانية بين العمال والموظفين في عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب	153
54	يمثل علاقة متغيرات المستوى التعليمي والأقدمية المهنية بأهم الإستراتيجيات المعتمدة عليها أثناء عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب	161
55	يمثل علاقة متغيرات المستوى التعليمي والأقدمية المهنية حول كيفية مساهمة تقنيات الإتصال المستخدمة على مستوى مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب في تحسين عملية إتخاذ القرارات الإدارية	168
56	يمثل علاقة متغيرات الجنس والمستوى التعليمي والأقدمية المهنية بمدى إلزام الموظفين بالقرارات الإدارية المتخذة على مستوى مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب	167
57	يمثل علاقة متغيرات الجنس والمستوى التعليمي والأقدمية المهنية بأهم المعوقات المرتبطة بالثقافة الإتصالية المصادفة خلال عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب	181

فهرس الاشكال:

صفحة	الاشكال	رقم
65	هيكل التنظيمي لديوان مؤسسات الشباب	01

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة الاتصالية على مستوى ديوان مؤسسات الشباب في تفعيل عملية اتخاذ القرارات، حيث تعتبر الثقافة الاتصالية كمدخل لزيادة فعالية القرارات بكل أنواعها، من خلال تأثير خصائصها وابعادها على عملية اتخاذ القرار، سواء في خطوات ومراحل العملية أو في الشخص صانع القرار، حيث تقوم ببناء بيئة عمل اجتماعية ذات ثقافة ايجابية تتميز بالمعاملة الحسنة والعلاقات الجيدة يؤثر على العاملين داخل المنظمة مما يساهم في تحقيق اهداف المؤسسة . ومن خلال عرضنا للإشكالية قمنا بطرح التساؤل الرئيسي:

ما دور الثقافة الاتصالية في تفعيل عملية اتخاذ القرارات على مستوى ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو؟

ويندرج ضمن هذه الاشكالية جملة من التساؤلات الفرعية التالية:

1. كيف تؤثر العوامل السوسيو مهنية في تفعيل عملية اتخاذ القرارات على مستوى مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو؟
2. كيف تدعم القيم والمعتقدات السائدة في ديوان مؤسسات الشباب في تفعيل عملية اتخاذ القرارات لولاية تيزي وزو ؟
3. كيف تساهم الثقافة الاتصالية للمؤسسة ديوان مؤسسات الشباب في تفعيل عمليات اتخاذ القرارات لولاية تيزي ؟
4. كيف تؤثر عملية تبادل الخبرات والمهارات بين الموظفين في تفعيل عملية اتخاذ القرارات على مستوى مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو ؟
5. كيف تساهم طريقة التعامل والتبادل والتواصل بين الموظفين في اتخاذ القرارات على مستوى مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو ؟
6. كيف يؤثر تشجيع الابداع والابتكار في تفعيل عملية اتخاذ القرار على مستوى مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو ؟
7. كيف تعمل ثقافة التعاون الجماعي بين الموظفين في تفعيل عملية اتخاذ القرار على مستوى مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو ؟
8. كيف يساهم التحفيز والتشجيع الموظفين في تفعيل عملية اتخاذ القرار على مستوى مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو؟

اما المنهج المتبع في دراستنا، فيتمثل في المنهج المسحي، كونه المنهج الانسب والامثل لجميع البيانات والمعلومات حول تبيان دور الثقافة الاتصالية في تفعيل عملية اتخاذ

القرارات على مستوى ديوان مؤسسات الشباب، وذلك بصبر اراء مجتمع البحث موظفين واداريين حول المؤسسة التي يعملون فيها.

اما ادوات الدراسة المستخدمة تتمثل في استمارة الاستبيان التي تعد أداة اساسية ورئيسية في دراستنا الحالية، كونها سمحت لنا بجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات، بالإضافة الى المقابلة وهي كأداة مساعدة ومدعمة ومكملة لدراستنا الحالية.

اما مجتمع الدراسة يتمثل في مجموع موظفين ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو. في حين تتمثل العينة في العينة القصدية و حجمها 50 وهي تدرج ضمن العينات غير الاحتمالية ولقد توصلنا من خلال دراستنا الى اهم النتائج وهي :

-تؤثر العوامل السوسيو مهنية في تفعيل عملية اتخاذ القرارات على مستوى مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو ، من خلال توفر الأجواء الجيدة والمحفزات المعنوية والمادية وجماعات التنظيم في العمل ذوي التنسيق والتنظيم المحكم.

-تساهم الثقافة الاتصالية للمؤسسة ديوان مؤسسة الشباب بولاية تيزي وزو في تفعيل عمليات اتخاذ القرارات لولاية تيزي من خلال تبادل المعلومات والبيانات وفق قنوات اتصالية مرنة وسلسة تكرر أسس الديمقراطية والتشاور.

-يؤثر تشجيع الابداع والابتكار في تفعيل عملية اتخاذ القرار على مستوى مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو من خلال تفجير قدرات ومؤهلات الموظفين والعمال في تقديم قرارات تساهم في زيادة كفاءة المؤسسة.

-تساهم ثقافة التعاون الجماعي بين الموظفين في تفعيل عملية اتخاذ القرار على

مستوى مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو.

الكلمات المفتاحية: الثقافة الاتصالية، عملية اتخاذ القرارات، المؤسسات الخدمائية.

Résumé de l'étude :

Cette étude vise à identifier le rôle de la culture de la communication au niveau du Bureau des Institutions de Jeunesse dans l'activation du processus décisionnel car elle est considérée comme un point d'entrée pour accroître l'efficacité des décisions de toutes sortes, à travers l'impact de ses caractéristiques et dimensions sur le processus de prise de décision, que ce soit dans les étapes et les phases du processus ou chez la personne qui prend la décision, où il construit un environnement de travail social avec une culture positive caractérisée par un bon traitement et des relations respectueuses. employés au sein de l'organisation et contribue à la réalisation des objectifs de l'organisation.

A travers notre présentation du problème, nous avons soulevé la question principale :

Quel est le rôle de la culture de la communication dans l'activation du processus de prise de décision au niveau de l'Office des Institutions de la Jeunesse dans la wilaya de Tizi Ouzou ?

Ce problème comprend un certain nombre des sous-questions suivantes :

1_ Comment les facteurs socioprofessionnels affectent-ils l'activation du processus décisionnel au niveau de l'Office des Institutions de Jeunesse dans l'Etat de Tizi Ouzou ?

2_ Comment soutenez-vous les valeurs et croyances dominantes au sein du Bureau des Institutions de la Jeunesse dans l'activation du processus décisionnel pour l'État de Tizi Ouzou ?

3_ Comment la culture de communication du Diwan des Institutions de Jeunesse contribue-t-elle à activer les processus de prise de décision dans l'État de Tizi ?

4_ Comment le processus d'échange d'expériences et de compétences entre salariés affecte-t-il l'activation du processus de prise de décision au niveau de l'Office des Institutions de Jeunesse dans l'État de Tizi Ouzou ?

5_ Comment le mode de négociation, d'échange et de communication entre les salariés contribue-t-il à la prise de décision au niveau de l'Office des Institutions de Jeunesse de l'Etat de Tizi Ouzou ?

6_ Comment l'encouragement de la créativité et de l'innovation affecte-t-il l'activation du processus de prise de décision au niveau de l'Institution Diwan des Institutions de Jeunesse dans l'État de Tizi Ouzou ?

7_ Comment la culture de coopération collective entre salariés agit-elle pour activer le processus de prise de décision au niveau de l'Office des Institutions de Jeunesse de l'Etat de Tizi Ouzou ?

8_ Comment la motivation et l'encouragement des salariés contribuent-ils à activer le processus de prise de décision au niveau de l'Office des Institutions de Jeunesse dans l'État de Tizi Ouzou ?

Quant à l'approche suivie dans notre étude, elle est représentée par l'approche d'enquête, car c'est l'approche la plus appropriée et optimale pour toutes les données et informations visant à clarifier le rôle de la culture de la communication dans l'activation du processus de prise de décision au niveau du bureau des institutions pour la jeunesse, et cela se fait avec la patience des opinions de la communauté des chercheurs, des employés et des administrateurs sur l'institution dans laquelle ils travaillent.

Les outils d'étude utilisés sont le formulaire de questionnaire, qui est un outil fondamental et principal dans notre étude actuelle, car il nous a permis de collecter le plus grand nombre possible d'informations et de données, en plus de l'entretien, qui est un outil auxiliaire, solidaire et complémentaire. outil pour notre étude actuelle.

La population étudiée est représentée par l'ensemble des employés de l'Office des Institutions de Jeunesse de l'Etat de Tizi Ouzou. Bien que l'échantillon soit un échantillon raisonné, sa taille est de 50 et il s'inscrit dans les échantillons non probabilistes.

Grâce à notre étude, nous avons atteint les résultats les plus importants :

- Les facteurs socioprofessionnels influencent l'activation du processus de prise de décision au niveau du Diwan des Institutions de Jeunesse dans l'État de Tizi Ouzou, à travers la disponibilité d'une bonne ambiance, d'incitations morales et matérielles et de groupes de travail organisés avec une coordination étroite et organisation.

- La culture de communication de l'institution contribue au Diwan de la Fondation pour la Jeunesse de l'État de Tizi Ouzou en activant les processus de prise de décision dans l'État de Tizi en échangeant des informations et des données selon des canaux de communication flexibles et fluides qui établissent les fondements de la démocratie. et des consultations.

- Encourager la créativité et l'innovation affecte l'activation du processus de prise de décision au niveau du Diwan des Institutions de Jeunesse de l'État de Tizi Ouzou en renforçant les capacités et les qualifications des employés et des

travailleurs dans la présentation de décisions qui contribuent à accroître l'efficacité de l'institution. .

-La culture de coopération d'équipe entre les employés contribue à activer le processus de prise de décision

Niveau de l'institution du Diwan des Institutions de Jeunesse de l'Etat de Tizi Ouzou.

Mots clés : culture de la communication, processus décisionnel, institutions de services.

Summary of the study:

This study aims to identify the role of communication culture at the level of the Bureau of Youth Institutions in activating the decision-making process because it is considered as an input to increase the effectiveness of decisions of all kinds, through the impact of its characteristics and dimensions on the decision-making process, whether in the steps and stages of the process or in the decision-maker Person, where it builds a social work environment with a positive culture characterized by good treatment and respectful relationships affects the employees within the organization contributes to achieving the goals of the institution .

Through our presentation of the problem, we posed the main question:

What is the role of communication culture in activating the decision-making process at the level of the Bureau of Youth Institutions of the state of Tizi Ouzou ?

This problem includes a number of the following sub-questions:

1_ how do socio-professional factors influence the activation of the decision-making process at the level of the Tizi Ouzou State Youth Institutions Bureau

2-How to support the prevailing values and beliefs in the Bureau of Youth Institutions in activating the decision-making process of the state of Tizi Ouzou

3-How does the communication culture of the foundation contribute to the activation of the decision-making processes of the state of Tizi

4-How does the process of exchanging experiences and skills among employees affect the activation of the decision-making process at the level of the Tizi Ouzou State Youth Institutions Bureau

5-How does the way of Dealing, Exchange and communication between employees contribute to decision-making at the level of the Tizi Ouzou State Youth Institutions Bureau

6-How does the promotion of creativity and innovation affect the activation of the decision-making process at the level of the Tizi Ouzou State Youth Institutions Bureau

7_ how does the culture of collective cooperation among employees work in activating the decision-making process at the level of the Tizi Ouzou State Youth Institutions Bureau

8_ how does employee motivation and encouragement contribute to activating the decision-making process at the level of the Tizi Ouzou State Youth Institutions Bureau

As for the approach followed in our study, it is the survey approach, being the most appropriate and optimal approach for all data and information on demonstrating the role of communication culture in activating the decision-making process at the level of the Bureau of Youth Institutions, through the patient opinions of the research community, employees and administrators about the institution in which they work.

As for the study tools used, the questionnaire form is a basic and main tool in our current study, as it allowed us to collect as much information and data as possible, in addition to the interview, which is an auxiliary, supportive and complementary tool to our current study.

The study community is represented by the total staff of the Office of Youth Institutions of the state of Tizi Ouzou .While the sample is represented by the intentional sample and its size is 50, it is included in the non-probability samples

Through our study, we have reached the most important results, namely :

- Socio-professional factors influence the activation of the decision-making process at the level of the Tizi Ouzou State Youth Institutions Bureau, through the availability of a good atmosphere, moral and material incentives, and organizing groups in work with coordination and tight organization.

- The foundation's communication culture contributes to activating the decision-making processes in Tizi Ouzou state through the exchange of information and data according to flexible and smooth communication channels that enshrine the foundations of democracy and consultation.

- Encouraging creativity and innovation affects the activation of the decision-making process at the level of the Tizi Ouzou State Youth Institutions Bureau by blowing up the capabilities and qualifications of employees and workers in making decisions that contribute to increasing the efficiency of the institution.

- The culture of collective cooperation among employees contributes to the activation of the decision - making process on

- The level of the Tizi Ouzou State Youth Institutions Bureau Foundation.

Keywords: Communication Culture, decision-making process, service organizations.

مقدمة:

تتميز المؤسسات المعاصرة بحدة المنافسة وسرعة التحول الديناميكية والتغير الذي فرضته الرهانات والتحديات المختلفة، فاي مؤسسة مهما طبيعتها و اتجاهاتها كانت تسعى الى تحقيق أهدافها و الارتقاء و التطور في شتي المجالات و الميادين ، الأمر الذي اكد حاجتها للاتصال بكل تقنياته و وسائله ما جعله رهانا حقيقيا لنجاحها و ضمان استمراريتها في بيئة متنوعة من الثقافات والتحديات .

اذ يمثل الاتصال حلقة وصل و نقطة ربط و جسر لبناء العلاقات الإنسانية و الاجتماعية التنظيمية بين مختلف افراد المستويات الوظيفية و الإدارية ، كما انها عملية ديناميكية و مستمرة تعمل على نقل و نشر و استقبال البيانات و المعلومات من فرد الى افراد اخرين و من جماعة الى أخرى، و هذا عن طريق عدة وسائل الاتصالية، التي تساعد على التواصل و التجاوب بسهولة.

فالاتصال لم يعد خيارا بل حتمية لنجاح المؤسسات خاصة الاقتصادية منها، وسببا لقدرتها على البقاء و المنافسة، وفي ظل ما هو سائد من سمات ثقافية تميز البيئة المنتمية اليها، فالיום المؤسسة تتميز بتوجهها نحو الكبر والتعقيد والتنوع الثقافي و ما يكتسبه العاملون فيها من قيم و معتقدات وقواعد سلوكية وتصورات ذهنية اثناء تفاعلهم ، و تتبلور مع مرور الوقت لتصبح ما يصطلح عليه ثقافة الاتصالية فهي تحدد سلوكياتهم وتفسر ادائهم لمهامهم في المؤسسة .

بحيث اصبحت تشكل أحد المتغيرات الهامة في وضع الاستراتيجية العامة لها، وهي التي تحدد الى حد بعيد السلوك و انماط الاتصال و طبيعة القيادة ونظام الحوافز، بالإضافة الى كيفية التعامل مع اعضاء المؤسسة.

فالثقافة الاتصالية هي أحد اهم المقاييس والمعايير السوسيولوجية التي تعتمد لفهم وتفسير وتشكيل السلوك الاتصالي للعاملين والموظفين بمختلف المؤسسات على تباين انشطتها واحجامها، ومنها النجاحات التي حققها الاقتصاد الياباني مقارنة بغيره تعتبر دليلاً واضحاً على ذلك.

فالنظام الثقافي للمؤسسة يعطي ترجمة كونه يلعب دور فعال و كبير في زيادة كفاءتها وفعاليتها ،و يحدد المشاكل المؤثرة في حياتها او بقائها وتطويرها ،و من جهة أخرى فالثقافة الاتصالية هي الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها اعضاء المؤسسة وتؤثر في سلوكهم فهي تمثل الموروث الحضاري والقيمي للمؤسسة الذي يحكم تصرفات وسلوكيات الأفراد و مواقفهم تجاه القضايا الادارية العملية المختلفة الناتجة عن ثقافة وقيم الافراد والمجتمع و الجماعات داخل المؤسسة وقطاع نشاطها وسياساتها و قوانينها.

فقد أصبحت الكثير من منظمات الأعمال تبدي اهتمامها بالثقافة الاتصالية وتعطيها الأولوية في الدراسة والتحليل، فكلما كانت القيم والمعتقدات المشتركة تحظى بقبول أوسع بين العاملين كان ذلك مؤشرا على قوة الثقافة واتساع تأثيرها.

فهي تتمثل في مجموع وسلسلة من القيم والسلوكات والمعتقدات والعادات والتقاليد والممارسات، التي يمارسها الفرد داخل المؤسسة، التي يعمل فيها، فيجب على كل مؤسسة أن تعمل على بناء ثقافتها الاتصالية والعمل على تعزيزها وتقويتها، حيث أصبحت امرا ضروريا في وقتنا الراهن من خلال تاسيس ثقافة اتصالية خاصة بالمنظمة، وهذا على رغم من تباينها وتنوعها من مؤسسة إلى أخرى حتى ان كان لديهم نفس الاتجاه. حيث تسعى كل منظمة الى تطوير نفسها والعمل وفق مبادئها، خاصة في ظل المنافسة الشديدة والكبيرة التي تواجهها مع المؤسسات الاخرى، اذ أن الثقافة الاتصالية أهداف وغايات يجب الوصول اليها، حيث تسعى وتهدف الى تقوية العلاقات الانسانية بين افراد المؤسسة وتحسين صورة المؤسسة، والعمل على التكيف والتاقلم والتعايش وادارة مختلف الصراعات التنظيمية داخل المؤسسة، وتقبل مختلف اتجاهات واءاء الاخرين، كما تساهم في تحقيق ما يعرف بجودة الخدمة اي تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية للزبائن والمتعاملين .

وعادة ما يقترن مفهوم الثقافة الاتصالية بمفهوم عملية صنع القرار، حيث يعتبر هذا الأخير جوهر العملية الإدارية التي تهدف إلى تحقيق اهداف المنظمة مهما اختلف مستواها حيث تمثل نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع الأنشطة التي تتم داخلها ، إذ أن تحقيق أهداف المنظمة يتوقف إلى حد بعيد على اتخاذ القرارات رشيدة ذات فعالية.

كما تبرز أهمية عملية صنع القرار من كونها عملية اتصالية تقوم على اتخاذ الكثير من القرارات والتي تحتاج إلى جهود كثيرة من الأفراد على شكل جماعات، فالمدیر في الوقت الحاضر لا يعمل في عزلة، بل تأثر قراراته بأراء وافكار المحيطين به وبطبيعة البيئة التي يعمل بها، وتؤثر على عملية صنع القرار الإداري عدة عوامل وتزيد من صعوبته وكلفته وأحيانا تقود إلى قرارات خاطئة، بعض تلك العوامل داخلية والآخر عوامل خارجية، ومن بين العوامل الداخلية يظهر لنا جليا أثر عوامل الثقافة الاتصالية، العمل الجماعي، القيم المشتركة روح المبادرة والمخاطرة الإبداع والابتكار، والتعاون وروح المشاركة، وغيرها من العوامل التي تعمل على تعزيز ودعم روح التعاون والمشاركة في اتخاذ قرارات المنظمة وهذا بدوره ما يهد من فاعلية تلك القرارات في تحقيق الأهداف المرجوة.

ويؤكد العديد من الباحثين على أهمية وضرورة مشاركة الأفراد والجماعات من مختلف المستويات في عملية اتخاذ القرارات، إذ يستوجب سيادة مناخ يتوفر على أنظمة وقنوات اتصال فعالة وتكون في كل الاتجاهات.

فمشاركة العاملين في صنع القرار وتحديد الاهداف سيعزز ويدعم قيم التقدير والاحترام ويزيد من شعور العامل بالانتماء والولاء ويقوي دافعيته للأداء، والتزامهم بالتنفيذ القرارات التي شاركوا في صنعها، كما أن أسلوب القائد في اتخاذ القرار له تأثير كبير على مدى فعالية العملية، فالقائد الذي يؤمن بالمشاركة والتشاور ويهتم بالعلاقة بين المدير ومروؤسيه، لا يوجد صعوبة في تنفيذ القرار الذي اتخذه مع الجماعة والذي يتميز بالفاعلية لانها يوفق بين اهداف المنظمة واهداف اعضاء الجماعة، فيما تلعب جودة المعلومات المتدفقة داخل المنظمة ونظم الاتصالات المفتوحة بين المستويات الادارية المختلفة دورا مهما في جودة القرار وسرعة اتخاذه،لانه قائم على تبادل المعلومات وصدقها ووصولها في الوقت المناسب، وهذا ما توفره الثقافة الاتصالية القوية .

كما تؤدي دورالمحدد لما هو مقبول وغير مقبول من السلوكيات والقرارات، عبر المستويات التنظيمية بترسيخ القيم الأخلاقية لصناع القرار، وبناء ثقافة قوية قائمة على روح الابداع والعمل الجماعي والمشاركة والقيم الاخلاقية، إضافة الى القدرة على التكيف

مع كل المتغيرات التي تطرأ على البيئة الداخلية و الخارجية حيث يساهم في تحسين أداء المؤسسات ويضمن تطورها وبقائها.

وقد جاءت هذه الدراسة الوصفية المسحية على جميع عمال المؤسسة الخدماتية " ديوان مؤسسات الشباب " بولاية تيزي وزو بهدف مسح جميع آرائهم واتجاهاتهم حول مدى مساهمة الثقافة الاتصالات في عملية اتخاذ القرارات. وهي عينة قصدية، حيث اعتمدنا على أدوات الدراسة المتمثلة في استمارة الاستبيان، المقابلة والملاحظة. وهذه الدراسة هي محاولة متواضعة منا لتقديمها بشكل مبسط ومفهوم ، ومن هذا المنطلق جاءت دراستنا لمعرفة دور الثقافة الاتصالية في تفعيل عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة الخدماتية ، أين اقتضت طبيعة الدراسة تقسيمها كما يلي :

الجانب المنهجي : حيث تضمن هذا الأخير إشكالية الدراسة وتساؤلاتها ، كما قمنا بعرض أسباب اختيار الموضوع إضافة إلى أهمية الدراسة وأهدافها، نوع الدراسة تحديد المفاهيم والمصطلحات الدراسات السابقة، ومنهج الدراسة وأدواته ، مجتمع الدراسة وعينته.

الإطار النظري : الذي قسمناه إلى ثلاثة فصول وهي :

-الفصل الأول: تحت عنوان "ماهية الثقافة الاتصالية" ، أبين تناولنا من خلال مباحثه بعد التمهيد للفصل مفهوم الثقافة الاتصالية و خصائصها، وتضمن كذلك مراحل تشكيل الثقافة الاتصالية و أنواعها ، وأخيرا تطرقنا إلى أهمية الثقافة الاتصالية ، وخلاصة الفصل.

-الفصل الثاني: تحت عنوان " مدخل مفاهيمي عملية اتخاذ القرارات " أبين تناولنا من خلال مباحثه بعد التمهيد له إلى مفهوم اتخاذ القرار و مكونات عملية اتخاذ القرارات كما قمنا أيضا بذكر كل من خصائص و أنماط اتخاذ القرارات، واختتمنا هذا الفصل بذكر العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات وخلاصة الفصل.

-الفصل الثالث والأخير الموسوم بعنوان " المؤسسة الخدماتية " قمنا بالتطرق من خلال مباحثه بعد التمهيد له الى مفهوم المؤسسة الخدماتية ومراحل تطورها و خصائصها كما قمنا أيضا بذكر وظائفها وفي أخيرا اهداف المؤسسة الخدماتية وخلاصة الفصل.

-الجانب التطبيقي : تحت عنوان عرض وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية" تناولنا من خلال عناصره بعد التمهيد له إلى التعريف بالمؤسسة الخدماتية "

مؤسسات ديوان الشباب " بولاية تيزي وزو وهيكلها التنظيمي ومهام المؤسسة و تحديد مجتمع الدراسة و خصائصه ، و التحليل الكمي والكيفي للجدول للجدول البسيطة والمركبة و عرض النتائج الجزئية والعامة للدراسة، خلاصة عامة، توصيات ومقترحات الدراسة، قائمة المصادر والمراجع ملاحق الدراسة فهرس المحتويات ، فهرس الجداول البسيطة والمركبة ، فهرس الأشكال .

الإطار المنهجي

الإطار المنهجي للدراسة

- 1- اشكالية الدراسة وتساؤلاتها
- 2- اسباب اختيار موضوع الدراسة
- 3- اهداف الدراسة
- 4- أهمية الدراسة
- 5-نوع الدراسة
- 6-منهج الدراسة وادواته
- 7 -مجتمع الدراسة وعينته
- 8-تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
- 9-الدراسات السابقة

1. الإشكالية وتساؤلاتها:

تواجه المؤسسة اليوم عددا من المتغيرات البيئية والتحديات الصعبة بحيث أصبحت بحاجة الى إدارة ذات صرامة وذات تخصص أكثر في مجال عملها ومتطلعة في الوقت نفسه الى المستقبل أكثر من اي وقت معها مما يتطلب اعادة النظر والتفكير بصورة جوهرية في كيفية ادارة وتسيير المؤسسة بمواجهة كل تلك المتغيرات.

وتعد الثقافة الاتصالية أحد أهم هذه المتغيرات باعتبارها الأساس الذي تقوم عليه كل الوظائف الادارية من خلال مساهمتها في تحديد معالم المؤسسة وملاحها فهي أحد العوامل الاساسية المحددة لنجاح وتفوق المؤسسات ومواجهتها للمنافسة الخارجية وتجاوزها للتحديات والرهانات التي يفرضها عليها حتمية تحسين أداء العمال فيها ومنه تحسين الاداء العام من جهة وحتمية مواكبة التطورات التكنولوجية وما صاحبها من تطوير وتغيير تنظيمي.

وتعتبر الثقافة الاتصالية كمجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة عن المنظمات الاخرى وهي مبنية على ثقافة الأفراد الذين يسعون جاهدين لوضع استراتيجيات قائمة على العمل الجماعي والتفاوض لتحقيق الاهداف المشتركة هذه الصورة الجماعية ليست نتيجة لعملية ديناميكية او موقف فوري ولكنها نتيجة القواعد التي وضعها الأفراد الناشطون في المنظمة التي تضمن توجيه علاقاتهم وتحقيق اهدافهم.

وتزداد أهمية الثقافة الاتصالية بالمنظمة نظرا للدور الحيوي الذي تقوم به المنظمات بصيغتها الاقتصادية والخدماتية في تحقيق الرفاهية وتوفير حاجيات المجتمع المتطورة والمتزايدة دوما هذا يتطلب رفع مستوى الاداء الوظيفي للفاعلين في هذه المنظمات لمواجهة هذا العصر الجديد الذي يتطلب السرعة والدقة والتخطيط الجيد في نقل وفهم الاوامر والتعليمات, حيث تساعد الثقافة الاتصالية على احاطة الادارة بالتحديات والتي تواجه العاملين ومقترحاتهم و شكاويهم للحد منها وعلاجها يسهم في زيادة التقارب و التواصل بين الادارة والعاملين في مواجهة المشكلات التي تتعلق بأدائهم وزيادة التقارب في واجهات النظر لديهم.

حيث تعتبر عملية اتخاذ القرارات من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية داخل المؤسسة وهي محور العملية الادارية، إن مقدار النجاح الذي تحققه أي مؤسسة، إنما يتوقف في المقام الاول على قدرة وكفاءة القادة الاداريين وفهمهم للقرارات الادارية وأساليب اتخاذها وبما لديهم من مفاهيم تتضمن رشد القرارات وفعاليتها وتدرك اهميته وضوحها وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها.

خاصة وأن عملية صنع القرار مستمرة استمرارية العملية الادارية نفسها، فلا يمكن أداء أي نشاط ما لم يتخذ بشأنه قرار، إذ يعد النجاح الذي تحققه أي مؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على اتخاذ القرارات الرشيدة، التي تعتمد على اصوات علمية و عملية، إضافة الي الجوانب السلوكية للأفراد ورؤسائهم داخل المؤسسات، فالحوار والمناقشة وتبادل الافكار والتعاون وغيرها من عوامل الثقافة التنظيمية، يؤدي الى تسهيل مهمة متخذ القرار في إيجاد حلول إبداعية بخصوص المشكلات التي تواجهها المؤسسة، لأنها تعزز الشعور بالانتماء للمنظمة وحياة عمل ايجابية.

تترك الثقافة الاتصالية بكافة مكوناتها المادية والمعنوية بصمة على المنظمة وتكسيبها شخصية مميزة وتوضح طريقة أداء العمل عن طريق يبطل الأفراد بالمنظمة وتحضيرهم لأداء عملهم باتقان وزيادة مستوى التزامهم، الأمر الذي يؤدي إلى تضامن أفراد المنظمة وتوحيد جهودهم لتحقيق الأهداف.

إن المشاركة في صنع القرار تساعد على تحسين نوعية القرار وترشيده حيث يمكن للمدير من خلالها التعرف على كافة الآراء القيمة التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة وهذا يساعد المدير على اتخاذ القرار الرشيد فصلا على أن المشاركة في صنع القرار تساعد على قبول المرؤوسين القرار وولائهم وعدم معارضتهم له.

تواجه معظم المنظمات مواقف ومشكلات تحتاج إلى صنع القرار بشأنها وتتفاوت هذه القرارات من حيث أهميتها وصعوبتها، ومما لا شك فيه أن القرار الجماعي يكون أكثر فعالية من القرار الفردي وتلعب الثقافة الاتصالية التي تسود في المنظمة دوراً كبيراً في عملية صنع القرار و تأثير كبير عليها ،حيث ان الحوار و المناقشة و تبادل الأفكار

ووجهات النظر بين العاملين بمختلف مستوياتهم يؤدي الي تسهيل مهمة اتخاذ القرار في إيجاد حلول إبداعية بخصوص المشكلات التي تواجه المنظمات و مساهمة الجميع حيث يخلق جوا من التفاهم و التنسيق و الاحترام و التواصل و بناء علاقات مبنية على قيم أخلاقية .

لهذا ركزنا في دراستنا على دور الثقافة الاتصالية في تفعيل عملية اتخاذ القرارات في مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو و بناءا على كل ما سبق تتجلى معالم إشكالية البحث و التي بلورتها في التساؤل الجوهري التالي:

كيف تساهم الثقافة الاتصالية في تفعيل عملية اتخاذ القرارات بمؤسسة ديوان

مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الجوهري جملة من التساؤلات الفرعية والجزئية التالية:

1_ كيف تؤثر العوامل السوسيو مهنية في تفعيل عملية اتخاذ القرارات على مستوى مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو؟

2_ كيف تدعم القيم والمعتقدات السائدة في ديوان مؤسسات الشباب تفعيل عملية اتخاذ القرارات لولاية تيزي وزو ؟

3_ كيف تساهم الثقافة الاتصالية للمؤسسة ديوان مؤسسات الشباب تفعيل عمليات اتخاذ القرارات لولاية تيزي ؟

4_ كيف تؤثر عملية تبادل الخبرات والمهارات بين الموظفين في تفعيل عملية اتخاذ القرارات على مستوى مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو ؟

5_ كيف تساهم طريقة التعامل والتبادل والتواصل بين الموظفين في اتخاذ القرارات على مستوى مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو ؟

6_ كيف يؤثر تشجيع الابداع والابتكار في تفعيل عملية اتخاذ القرار علمستوى مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو ؟

7_ كيف تعمل ثقافة التعاون الجماعي بين الموظفين في تفعيل عملية اتخاذ القرار على مستوى مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو ؟

8_ كيف يساهم التحفيز والتشجيع الموظفين في تفعيل عملية اتخاذ القرار على مستوى مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو؟

2. اسباب اختيار الموضوع:

تتمثل اسباب اختيارنا للموضوع دراستنا الحالية في:

أ- الاسباب الذاتية:

- تناسب الموضوع مع تخصصنا واهتمامنا بالموضوع دور الثقافة الاتصالية في التفعيل عملية اتخاذ القرارات.
- الميل والرغبة في اكتساب مختلف الخبرات والتجارب الادارية على مستوى المؤسسات التي تسمح لنا بالولوج الى عالم الشغل من اوسع الأبواب.
- محاولة تطبيق المكتسبات النظرية من خلال اسقاطها في الواقع الميداني وهذا من خلال التعرف على واقع الثقافة الاتصالية ومدى مساهمتها في اتخاذ القرارات على مستوى ديوان مؤسسات الشباب.
- اهتمامنا وميلنا بالعمل الاداري والتنظيم وكذا رغبتنا في بناء ثقافة اتصالية وتنظيمية صحيحة وسليمة.

ب- الاسباب الموضوعية:

- قابلية الموضوع للدراسة والبحث من الناحية المنهجية والناحية النظرية و الناحية التطبيقية.
- الحاجة الى القيام بالمزيد من الدراسات في الوسط الخدماتي والتي تعني بدور الثقافة الاتصالية في اتخاذ القرارات في مثل هذه المؤسسات المهمة في المجتمع.

- نقص وقلة المراجع والمصادر المتعلقة بموضوع الثقافة الاتصالية واساليبها وطرق تطبيقها لتحقيق الغايات واهداف مختلف المؤسسات والمنظمات.
- تماشي موضوع دراستنا مع التخصص الأكاديمي كوننا طلبة في علوم الاعلام والاتصال تخصص اتصال تنظيمي الذي يهتم بدراسة المنظمات وكافة التنظيمات سواء كانت اقتصادية او اجتماعية او سياسية.
- حداثة الموضوع وتزايد الاهتمام به من طرف الباحثين والدارسين وعلماء الادارة كونه يعمل على زيادة كفاءة وفعالية مختلفة المنظمات والمؤسسات.

3. اهداف الدراسة:

- التعرف على واقع الثقافة الاتصالية على مستوى مؤسسة مؤسسات الشباب ودورها في اتخاذ القرارات.
- محاولة التعرف على الاستراتيجيات المنظمة والمحددة التي تستند عليها الثقافة الاتصالية في اتخاذ القرارات على مستوى مؤسسة ديوان الشباب.
- معرفة الوسائل الاتصالية المستخدمة على مستوى مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب من اجل اتخاذ القرارات بناء على الثقافة الاتصالية.
- التعرف على اهم القيم والعادات الفردية والاجتماعية السائدة التي تؤثر على اتخاذ القرارات على مستوى مؤسسة ديوان الشباب.
- تسليط الضوء على اهم المعايير والاسس التي تقوم عليها الثقافة الاتصالية والعمل على غرسها في الافراد العاملين على مستوى مؤسسة ديوان مؤسسات بهدف اتخاذ القرارات الادارية.
- الكشف على اهم المعوقات المواجهة لاكتساب الثقافة الاتصالية بهدف اتخاذ القرارات على مستوى مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب.

4. أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية هذه الدراسة كونها حديثة حيث تساهم في اثراء البحث العلمي من خلال تزويد المكتبات بالأبحاث والدراسات التي تكون دخر للطالب والاستاذ في المحاضرات

وانجاز البحوث العلمية ومساعدة صناع القرار من مسؤولين واداريين على خلق واستحداث انماط ادارية حديثة ومناسبة تعمل على تفعيل عملية اتخاذ القرارات وتواكب والتسيير المتغيرات الحاصلة في البنية الداخلية والخارجية للمؤسسة.

- كما تساهم في بناء ثقافة تنظيمية وادارية قوية ومبنية لدى الموظفين الاداريين بهدف الرفع من مستوياتهم ومهاراتهم الاتصالية التنظيمية في اتخاذ القرارات الادارية الحاسمة.

كما تتمثل أهمية هذه الدراسة العمل على زيادة الكفاءة الادارية والفعالية التنظيمية لمختلف المؤسسات والتنظيمات مؤسسات والعمل على ايجاد حلول وافاق تهدف على التغلب على مختلف المعوقات والمشاكل التي تصادف المؤسسة.

- كما تتبين ايضا اهمية هذه الدراسة في مساعدة مختلف المسؤولين والاداريين ومختلف المؤسسات سواء كانت خدماتية او اقتصادية او غيرها في ادارة مختلف الصراعات التنظيمية والعمل على توجيهها الوجهة الصحيحة والسليمة ومساهمتها بتقديم توصيات واقتراحات للمؤسسات حول اهم الوسائل والاساليب الاتصالية المناسبة التي يجب الاعتماد عليها .

5. نوع الدراسة:

تندرج دراسائنا الحالية ضمن الدراسات الوصفية التي تعمل على وصف وتصوير ظاهرة او مشكلة دراسة كامل الظروف والعلاقات المحيطة لظاهرة المدروسة والعمل على كشف بعض الحقائق وتسليط الضوء عليها وابرار كافة المتغيرات المؤثرة في حدوث تلك الظاهرة ووصفها وصفا شاملا وكافيا من كافة الجوانب بهدف الوصول الى نتائج وافاق تكون ذات حيادية وموضوعية وامانة ودقة وعلمية.

حيث تعد من اهم الدراسات الاستطلاعية الاستكشافية التي تمثل خارطة الطريق التي تمهد للباحث او الدارس للدراسة الظاهرة وهذا من خلال العمل على تحديد المشكلة وحسن

اختيارها من خلال اتباع جملة من الاجراءات والاساليب البحثية من اجل تحقيق اهداف وغايات بحثه.¹

كما تعرف في الدراسات الوصفية على انها دراسة مختلف الظواهر والاحداث كما هي من حيث خصائصها واشكالها وكافة العوامل المؤثرة فيها فهي تعمل على دراسة حاضر الظواهر والاحداث من خلال وصفها وتحديدتها وتفصيلها من كافة الابعاد بهدف استقاء مختلف المعلومات والبيانات والتحديد مختلف العلاقات والمؤثرات التي تؤدي الى حدوث هذه الظواهر وكذلك العمل على جمع مختلف المعلومات والحقائق والبيانات لكافة المصادر سواء كانت اولية او ثانوية بهدف الوصول الى النتائج.²

وفي دراستنا الحالية قمنا بوصف واقع الثقافة الاتصالية على مستوى مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب ودورها في تفعيل عملية اتخاذ القرارات الادارية وهذا من خلال جمع مختلف المعلومات والبيانات والحقائق من اجل إضفاء صيغة علمية وموضوعية على دراستنا.

6. منهج الدراسة وادواتها:

أ- منهج الدراسة:

المنهج المحور الاساسي والعنصر الرئيسي لأي بحث علمي فهو عبارة عن سلسلة وجملة ومجموعة من الخطوات والمراحل المنظمة والدقيقة التي يستوجب على الباحث التقيد بها بناء على سلسلة من الاسس والقواعد من اجل الوصول الى نتائج ذات مصداقية وعلمية حيث يجب على الباحث تقديم المنهج المعتمد عليه قصد الوصول الى نتائج للإجابة عن اشكالية دراسته³

كما يعرف المنهج على انه " عبارة عن جملة من الخطوات التي يجب على الباحث اتباعها في إطار الالتزام بتطبيق قواعد معينة تمكنه من الوصول الى نتيجة المسطرة اي ان

¹ منال مزاهرة، "الاعلام واسس ومبادئ" ط1، دار الكنوز والمعرفة العلمية للنشر، الاردن، 2010، ص23.

² محمد زياد حمدان، "البحث العلمي كنظام"، ط1 سلسلة تربية الحديث، عمان، 1988، ص99

³ سمير محمد حسين، "بحوث الاعلام"، دراسة في مناهج البحث العلمي. (ط1)، عالم الكتب، القاهرة، 2006، ص31

المنهج عبارة عن اخضاع الباحث لنشاط البحثي اي تنظيم دقيق في شكل خطوات معلومة يحددها من حيث نقطة الانطلاق وخط السير ونقطة الوصول"¹

تندرج دراساتنا ضمن الدراسات الوصفية وتعرف على انها جمع المعلومات والبيانات والحقائق من اجل التدقيق التمحيص والتحقيق وفحص مختلف النظريات من اجل الإجابة على اسئلة التي تهتم بالوضع الحالي للظاهرة المدروسة²

المنهج المناسب والملائم للدر استنا يتمثل في المنهج المسحي الذي يعرف على انه مجموعة من الظواهر تضع عدد من المفردات المكونة لمجتمع البحث لمدته زمنية كافية، يهدف تكوين القاعدة الاساسية للبيانات والمعلومات في مجال تخصص معينة ومعالجتها كما يعرف بانه:" ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع افراد مجتمع البحث او عينة كبيرة منه وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجه وجودها دون ان يتجاوز ذلك دراسة العلاقة واستنتاج الأسباب³

وفي دراستنا الحالية قمنا بمسح آراء واتجاهات الافراد المبحوثة من موظفين اداريين على مستوى مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو.

ب- ادوات الدراسة:

ان عملية جمع البيانات مهمة جدا في اي بحث كان وخاصة في البحوث الاجتماعية بحيث ان دقة النتائج التي يتوصل اليها الباحث ومدى صحتها وتطابقها مع الوقت تتوقف على اختيار السليم والمناسب للأدوات جمع البيانات فهذه الاخيرة عبارة عن مجموعة من الوسائل والطرق والاساليب التي يعتمد عليها الباحث في الوصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز بحث حول موضوع معين، واذا كانت ادوات جمع البيانات متعددة و مختلفة فإن طبيعة الدراسة هي التي تحدد حجم ونوعية وطبيعة ادوات جمع البيانات التي يجب ان يتخذها الباحث وهنا في دراستنا هذه اعتمدنا على ادوات جمع البيانات الضرورية وهي:

¹ محمد عبد الحميد، "البحث العلمي في الدراسات الاعلامية"، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 2001، ص150.

² منذر الضامن، "اساسيات البحث العلمي"، ط1، المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص135

³ سعد سليمان المشهداني، "مناهج البحث الاعلامي" ط1، دار الكتاب الجامعي، الامارات العربية المتحدة، 2011، ص163

أ- استمارة الاستبيان:

هي أداة أساسية ورئيسة على مستوى دراساتنا الحالية حيث تعرف على: «انها أداة لجمع البيانات تحتوي على مجموعة من الاسئلة المرتبطة بأسلوب منطقي ومناسب يتم توزيع على اشخاص معينين بهدف الحصول على معلومات وبيانات»¹

وفي تعريف اخر: " هي عبارة عن مجموعة من الاسئلة المكتوبة تستخدم للحصول على معلومات وآراء حول ظاهرة او موقف معين وتتميز بكونها توفر الوقت والجهد بحيث يمكن ارسالها إما بالبريد لتعبئتها او يتم تعبئتها بوجود الباحث شخصيا او عن طريق الهاتف و الحواسيب"²

*لقد اعتمدنا في دراستنا على الاستمارة كأداة للاطلاع على الآراء والاتجاهات حيث تحتوي استمارة استبياننا على مجموعة من الاسئلة المغلقة والمفتوحة بالإضافة الى اسئلة الراي التي تتيح للمبحوث المجال والفرصة للتعبير عن مختلف آرائه واتجاهاته بكل ارتياح و شفافية وطمأنينة.

حيث تحتوي استمارة استبياننا 46 سؤالا موزعه على المحاور التالية:

-المحور الاول : البيانات الشخصية

-المحور الثاني : طبيعة الثقافة الاتصالية على مستوى مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب

-المحور الثالث : كيفية اتخاذ القرارات في مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب

-المحور الرابع : علاقة الثقافة الإتصالية بعملية إتخاذ القرارات على مستوى ديوان

مؤسسات الشباب .

ولقد قمنا بتوزيع استمارة الاستبيان على الأستاذ السيد نوردين بوصابة بهدف تحكيمها وتصويبها وتصحيحها حيث خضعت لتغييرات وتعديلات بسيطة لتخرج بشكلها النهائي.

¹ كمال الدشلي، "منهجية البحث العلمي"، دط، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية جامعة حماة سورية، 2016، ص97.
² محمد عبيدات، محمد ابو نصار وآخرون، "منهجية البحث العلمي: القراءة، المراحل والتطبيقات"، ط2، دار وائل للنشر والطباعة، لبنان، 1999، ص63 .

ب- المقابلة:

هي أداة مكملة مدعمة ومساعدة حيث تعرف انها اهم الادوات التي يتم الاعتماد عليها خلال الدراسة الميدانية فهي استبانة شفوية يقوم من خلالها الباحث اكتساب المعلومات بطريقة شفوية مباشرة مع الشخص المفحوص اي محادثة موجهة بين الباحث والافراد الاخرين الوصول الى الحقيقة معين يسعى الباحث معرفته للتحقيق اهداف دراسته.¹

كما تعرف المقابلة أنها: محادثة أو حوار موجه بين الباحث من جهة وشخص أو أشخاص من جهة أخرى، بغرض الوصول الى المعلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة يحتاج الباحث للوصول اليها لخدمة اهداف بحثه.²

حيث اعتمدنا في دراستنا الحالية على المقابلة المقننة والتي تكون اسئلتها محددة من قبل الباحث حيث تكون لديه قائمة للأسئلة التي سيتم طرحها ويحاول التقيد بها وتتميز بالسرعة اجرائها وسهولة تصنيفها تحليل اجاباتها.³ حيث تعد اسئلتها مسبقا من قبل الباحث وتكون ذات متغيرات او اجابات محددة حيث يمنح الباحث للمبحوث اقتراحات التي يود اختيار أحدها للإجابة او قد تصاغ بشكل مفتوح بمعنى يترك المبحوث حرية استخدام العبارات والالفاظ والطريقة التي يريد بها في الإجابة.⁴

لقد قمنا بأجراء المقابلة مع السيد المدير كريم بلحوت المكلف بإدارة مؤسسة الديوان مؤسسات الشباب ب تاريخ 12 مارس 2023 على الساعة 10:00، وقمنا بإجراء مقابلة أخرى مع السيد كمال بابوري رئيس مصلحة ديوان مؤسسات الشباب بتاريخ 13 مارس 2023 على الساعة 10:00 .

¹ محمد در، "اهم مناهج وعينات وادوات البحث العلمي"، مجلة الدعم للدراسات التربوية والنفسية « ، مجلد رقم 09، العدد 09، جانفي-جوان 2007، الجزائر، 2017، ص319.

² محمد علي السرحان المحمودي، "منهج البحث العلمي"، ط3، دار الكتب، صفاء، السعودية، 2016، ص141.

³ ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، "مناهج واساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص105.

⁴ صلاح الدين الشيوخ، "منهجية البحث العلمي للجامعيين"، ط2، دار العلوم للنشر والتوزيع الجزائر، 2003، ص35.

7. مجتمع الدراسة وعينة البحث:

أ- مجتمع الدراسة:

ان كل الدراسة او بحث يقوم على اساس اختيار مجتمع الدراسة اللازم من اجل جمع المعلومات والبيانات للوصول الى نتائج ذات دقة علمية.

حيث يعرف مجتمع الدراسة على انه مجموعة من الوحدات والمفردات التي تشترك مجموعة من الخصائص والسمات والمتغيرات التي تجعلها متشابهة وقد يحتوي المجتمع الواحد على بعض المجتمعات الغربية بعض الاختلافات البسيطة وبتعبير اخر هو ذلك المجتمع الكلي للأفراد الذين يشكلون مجتمع الدراسة للباحث بغض النظر عن مجموع الأفراد وفي تعريف اخر هو ذلك المجتمع الذي يقوم فيه الباحث باختيار مجموعة من المجتمع من اجل القيام بدراسة عينة البحث وتعميم النتائج على مجتمع البحث.¹

وفي تعريف آخر لمجتمع الدراسة هو المجموعة الكلية من العناصر التي تعمم عليها نتائج البحث حيث ان دقة الباحث على اختيار العينة التي تمثل مجتمع الدراسة تؤدي نجاح الدراسة فبقدر ما تكون العينة ممثلة لمجتمع الاصلي بقدر ما تكون النتائج صادقة.

كما يعرف مجتمع البحث في العلوم الانسانية على انه مجموعة منتهية او غير منتهية من العناصر والمفردات المحددات مسبقا التي تركز عليها الملاحظات.²

وفي تعريف آخر له: "جميع الأفراد والاشخاص او الأشياء الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث".³

ويعرفه احمد مرسلي انه: "المجتمع الاكبر مجموعة المفردات التي يستهدف الباحث دراسته لتحقيق نتائج الدراسة".⁴

¹ مداسي بشرى، "محاضرات في منهجية البحث العلمي"، كلية العلوم السياسية والاعلام، قسم علوم الاعلام، جامعة الجزائر 3، الجزائر العاصمة، 2020/03/20. على الساعة 09.00

² فاطمة عوض وميرفت خفاجة، "اسس ومبادئ البحث العلمي"، ط1 مكتبة الاشعار الفنية الاسكندرية، 2002، ص121 .
³ ربحي مصطفى عليان، احمد غنيم، "اساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص189
⁴ احمد بن مرسل، "مناهج البحث في العلوم الاعلام والاتصال" ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص286 .

يتمثل مجتمع دراستنا الحالي في مجموع الموظفين الإداريين على مستوى مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو.

ب- عينة الدراسة:

تعد عينة الدراسة النموذج الذي يجري الباحث من خلاله مجمل محور علمه جزء عليها أو جزء من مجتمع البحث الذي يتناوله الباحث للبحث والتحليل والتفصيل بهدف الوصول إلى النتائج المتعلقة بذلك المجتمع الذي سحبت منه العينة يجب أن تمثل مجتمع البحث الأصلي وتحقق أغراض البحث العلمي.¹

تعرف العينة على أنها: "ذلك المجتمع المختار من مجتمع البحث الكلي وتكون ممثلة للمجتمع ويشترط للعينة أن تكون فيها جميع الصفات الأصل التي استقت منها وطبقا لطبيعة الدراسة فهي تعمم النتائج على المجتمع الكلي ووحدات العينة وقد تكون أشخاص أو شوارع أو مدن أو الوسائل المادية المتنوعة أو غير ذلك من الأشياء".²

وفي دراستنا الحالية اعتمدنا على **العينة القصدية** التي تدرج ضمن العينات غير الاحتمالية.

تعرف العينة القصدية تحت أسماء متعددة مثل العينة العرضية أو النمطية يقوم الباحث باختيار مفرداتها بطريقة تحكيمية لا مجال فيها للصدفة بل يقوم هو شخصيا باقتناء المفردات لإدراكه المسبق ومعرفته الجيدة للمجتمع البحث والعناصر الهامة بالتالي لا يجد صعوبة في سحب مفردات بطريقة مباشرة.³

وفي تعريف آخر العينة القصدية أو ما تسمى بالعينة العمدية تعتمد على نوع من الاختيار المقصود حيث يعتمد الباحث أن تتكون العينة من وحدات يعتقد أنها تمثل المجتمع الأصلي تمثيلا صحيحا.⁴

¹ محمد علي السعداوي، سليمان الحاج وآخرون، "أدوات البحث العلمي في التربية الرياضية"، ط1، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص33.

² علي غربي، "إبجدية منهجية في كتابة الرسائل الجامعية"، دط، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة مستوري قسنطينة، 2010، ص197.

³ المرجع نفسه، ص141.

⁴ أحمد محسن لطفي، "مقدمة في الإحصاء الاجتماعي"، ط1 جامعة الملك سعود، دار النشر العلمي والمطابع، السعودية، 2011، ص27.

وهي عينة يتم اختيارها على أساس من الخبرة السابقة، فقد يلاحظ الباحث من الدراسات السابقة مجموع من المفردات يتمثل فيها من الخصائص ما يجعل نتائجها قريبة من نتائج المجتمع ككل.¹

في دراستنا قصدنا عينة من 50 من الإداريين والموظفين في ديوان مؤسسات الشباب التي ستسمح لنا بجمع المعلومات حول موضوعنا.

8. مفاهيم الدراسة:

1_تعريف الدور: Le rôle

أ- لغة: مهمة وظيفة، قام بالدور ولعب دور شارك بنصيب.²

ب- اصطلاحاً: هو نمط من الدوافع والاهداف والمعتقدات والقيم والاتجاهات والسلوك الذي يتوقع اعضاء الجماعة ان يروه من يشتغل وظيفة او يحتل وضعاً اجتماعياً معيناً والدور الذي يصف السلوك المتوقع من فرض او مؤسسة في موقفها.³

ج- اجرائياً: ان مفهوم الدور شامل جداً وواسع وكذلك معتمد حسب موضوع الدراسة وبما ان موضوع الدراسة هو دور الثقافة الاتصالية في تفعيل عملية اتخاذ القرارات فيمكن تعريف الدور على انهم المساهمة والفعالية والتأثير الذي تقوم به الثقافة الاتصالية لتفعيل عملية اتخاذ القرارات في مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب هي مجموعة من المهام والوظائف التي تستند عليها الثقافة الاتصالية من خلال مختلف القيم والمعتقدات او السلوكيات خالداً الإداريين والموظفين بهدف المساهمة في اتخاذ قرارات ادارية فعالة واضحة تساهم في زيادة مستوى كفاءة وفعالية مؤسسة الدول مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو.

¹ رجب ابراهيم عبد الرحمن، "مناهج البحث في العلوم الاجتماعية" (دط)، دار عالم الكتب، السعودية 2003، ص 15.

² محمد الجواهري، "مدخل الى علم الاجتماع جامعة القاهرة" (دط)، كلية اداب، مصر 2007، ص 31.

³ نفس المرجع، 2007 ص 33.

2_الثقافة La culture:

أ- لغة: عرف معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية الثقافة لغة بأنها مستمدة من الفعل الثلاثي "ثقّف" وتشير الى ضبط النفس وسرعة التعليم والتهديب.¹

ب-اصطلاحاً: هي القيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته لتصبح لا شعوريا تلك العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب حياته في الوسط الاجتماعي الذي ولد فيه فهي على هذا الاساس المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه وشخصيته.²

ج-اجرائياً: هي مجموعة من العادات والقيم،المعتقدات،الاخلاق والقوانين والفن التي تضبط الجماعات الاجتماعية المتنوعة والتي يمكن للفرد اكتسابها بصفة عضو في المجتمع او منظمة وتظهر من خلال سلوكه وتعامله مع الآخرين. تتمثل الثقافة في دراستنا الحالية في مجمل المعتقدات والقيم والسلوكات الاتصالية التي يكتسبها الموظفين الاداريون على مستوى ديوان مؤسسات الشباب بتييزي وزو من اجل القيام بأدوارهم ووظائفهم وفق الشكل المناسب والصحيح.

3_تعريف الثقافة الاتصالية:

أ-اصطلاحاً:

هي مجموع السلوكات الاتصالية الرسمية والغير الرسمية المتبناة من طرف أفراد المؤسسة التي تترجم في مجموعة من العادات والقيم التي يتم توازنها عبر اجيال العمال المتعاقبة فيها من خلال مختلف القنوات والدعائم الاتصالية والتي شأنها بناء نظام معلوماتي واضح المعالم والذي يترجم في السلوكيات الاتصالية لموظفيها داخل المنظمة بغية تعزيز القدرة على تحقيق أهداف التنظيم الاتصالية من خلال الحفاظ على تراثها المعرفي والتاريخي، وكذا بناء صورة موحدة ومشاركة للمؤسسة.³

¹ تيري ليغلتن، ترجمة لطيفة الدليمي، "الثقافة" ط1، دار المدى للنشر بغداد، 2018، ص 31.

² مالك بن نبي، "مشكلة الثقافة"، ط 4، دار الفكر، سوريا، 1984، ص 18.

³ سارة بلميرة، « دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي، » مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، الجزائر، العدد 03، جويلية 2021، ص 26-49.

ب-إجرائيا:

الثقافة الاتصالية تمثل فهي عبارة عن انماط وقواعد وسلوكيات التي تظهر من خلال اعضاء داخل المؤسسة التي لها تأثير في نجاحها مما يساعد في تحقيق اهدافها.

يقصد بالثقافة الاتصالية في دراستنا الحالية هي مختلف النماذج والاساليب والاتصالية سواء كانت رسمية او غير رسمية وكذا انماط القيادة وكيفية التأثيرات في السلوكات واتجاهات الموظفين الاداريين على مستوى ديوان مؤسسات شباب لولاية تيزي وزو بهدف المساهمة في صنع واتخاذ قرارات ادارية رشيدة وعقلانية تؤثر ايجابيا على السير الحسن لوظائف وانشطة ومهام ديوان مؤسسات شباب لولاية تيزي وزو.

4- مفهوم عملية اتخاذ القرارات:

1-تعريف العملية:

أ-اصطلاحا:

يعرفها احمد زكي بدوي: « العملية حسب المفهوم الشائع هي خطوات مترابطة ومتشابكة ومنسقة يتبع بعضها البعض في نظام يؤدي الى غاية محددة».¹

2- مفهوم اتخاذ القرار:

أ-اصطلاحا:

تعد عملية اتخاذ القرار من العمليات المهمة على مستوى المنظمات الإدارية لان القرارات هي جوهر عمل القيادة الادارية ونقطة انطلاق جميع النشاطات داخل المنظمة وخارجها.

ويدخل اتخاذ القرار في جميع أجزاء العملية الادارية من تخطيط وتنظيم واتصال وقيادة وغيرها من الوظائف الادارية كما يتطلب اتخاذ القرار اختيار واعى لاحد البدائل المتاحة

¹ احمد زكي بدوي، "معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية"، (د ط)، مكتبة لبنان رياض الصلح، بيروت، 1984 ص 328.

وان مقدار النجاح الذي تحققه المنظمة يتوقف على مقدرة وكفاءتها على اتخاذ القرارات المناسبة.¹

ب-إجرائيا:

هو عمليه ديناميكية يقصد بها الاختيار البديل والانسب بين مجموعة من البدائل المتاحة في ظل ظروف معينة وبالتوفر معلومات معينة من اجل تحقيق هدف معين.

والمقصود اتخاذ القرار في دراستنا هي مجموعة من البدائل والحلول بهدف التسيير الامثل لوضعية او مشكلة او ازمة على مستوى مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو من اجل تقوم وتقييم مختلف الاوقات الادارية والانماط التنظيمية وفق اسس ومبادئ سلمية صحيحة بالشرط توفر الامكانيات المادية المالية البشرية.

5-تعريف المؤسسة:

أ-لغة: ورد في معجم لسان العرب لابن منظور في فعل اسس الاسس والأسس والأساس: كل مبتدأ الشيء.²

ب-اصطلاحا:

كيانات اجتماعية كبيرة قد تكون رسمية وغير رسمية وهي على انواع اقتصادية،اجتماعية،تعاونية، دينية مؤسسات للأمن والحماية... الخ.³ كما تعرف ايضا بانها: "وحدة اقتصادية مؤلفة من مجموعة افراد متضامين تربطهم علاقات معينة من اجل تحقيق هدف معين كما يمكن اعتبارها مجموعة افراد واموال لها كيان واقعي خاصة تتمتع بالاستقلال والذاتية وتتكون من عناصر مختلفة يتم تعيينها في سبيل تحقيق غاية المؤسسة".⁴

² جمال العيفة، "مؤسسات الاعلام والاتصال (الوظائف، الهياكل، الادوار)"، دط ديوان مطبوعات الجامعة، الجزائر، 2010، ص5.

³ كمال خرشيدة مراد، "الاتصال الجماهيري والاعلام"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011، ص96
⁴ نبيل جواد، "ادارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، ط1، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2007، ص19.

ج-اجرائيا:

هي تنظيم اجتماعي يضم مجموعة من الموظفين يقومون بتأدية النشاط معين من اجل تحقيق اهداف ومصالح معينة ،تعمل ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو بتقديم الخدمات مباشرة للأفراد، لتوسيع مجال علاقتها و الاطلاع المباشر و السريع على رغبات جمهورها الداخلي و الخارجي من اجل تحسين نوعية الخدمة المقدمة.

6_تعريف التنظيم:

أ-اصطلاحا:

-يمكن تعريف التنظيم بانه توزيع الاعمال المؤدية الى انجاز اهداف الادارة على اقسامها وعمالها مع تحديد علاقات العمل وطرقه واجراءاته.¹
ويقصد ماكس ويبر بالتنظيم تحديد المسؤوليات والواجبات الخاصة بكل وظيفة ومدى علاقة كل منها بالآخرى.²

ب-اجرائيا:

- هو ترتيب منسق للأعمال اللازمة لتحقيق الهدف وتحديد السلطة والمسؤولية المعهود بها للأفراد الذين سيتولون تنفيذ هذه هي الاعمال ، ويقصد التنظيم في دراستنا الحالية هو التنظيم بالاطار الذي يضم القواعد واللوائح والصلاات بين الافراد ويحدد السلطات العاملين في ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو مسؤوليتهم لتحقيق اهداف الخطة بعدما تم تجميع اوجه النشاطات اللازمة لذلك .

9.الدراسات السابقة:

دراسة " مهديد فاطمة الزهراء" و"عبد الحميد برموحة" تحت عنوان «قياس اثر عوامل الثقافة التنظيمية على اخلاقيات صنع القرار الاداري» "دراسة حالة

¹ ماجد راغب الحلو، "علم الادارة العامة" ط1، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2006ص287
² عادل حسن، مصطفى زهير، "الادارة العامة" دط، مؤسسة شباب الجامعة، دار النهضة العربية للطباعة و النشر و التوزيع، الاسكندرية، 1992ص3.

مؤسسات _condor, Gipate, polyben_ برج بوعريريج " كلية العلوم الاقتصادية
والتسيير والتجارية جامعة المسيلة، 2016/2015.

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية في التنسيق وتعزيز اخلاقيات صنع القرار بالمنظمات من خلال توضيح ماهية كل من الثقافة التنظيمية واخلاقيات صنع القرار مع ابراز أهمية تبني ثقافة التنظيمية التي تخدم مصالح المؤسسة والمجتمع معا مع ابراز العلاقة بين الثقافة التنظيمية وصنع القرار الاخلاقي، والتطرق ايضا الى العوامل الثقافية التي تساعد على تجسيد صنع القرارات الاخلاقية في المنظمات.

على ضوء ما ذكره انطلق الطالبين من التساؤل الجوهري التالي:

هل يوجد أثر ذو دلالة الحساسية للثقافة التنظيمية على اخلاقيات صنع القرار بالمنظمات الاعمال؟

لتحقيق أهداف الدراسة فقد صغت الفرضية الرئيسية التالية:

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على اخلاقيات صنع القرار بمحل الدراسة تدرج تحت هذه الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة على اخلاقيات صنع القرار بمحل الدراسة.
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الابداعي على اخلاقيات صنع القرار بمحل الدراسة.
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على اخلاقيات صنع القرار بمحل الدراسة.
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمعلومات على اخلاقيات صنع القرار بمحل الدراسة.

- اما فيما يتعلق بمنهج الدراسة المعتمد وبما الدراسة تتمحور حول قياس اثر عوامل الثقافة التنظيمية على اخلاقيات صنع القرار الاداري فقد اعتمد على منهج دراسة حالة. اما مجتمع الدراسة تم اجراء الدراسة على كل العمال الاداريين والمسؤولين في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الناشطة في ولاية برج بوعريريج و هي

condor, Gipate, polyben: والبالغ عددهم (215)، من واقع البيانات المقدمة من تلك المؤسسات خلال سنة 2015 حيث تم اختيار عين عشوائية من مجتمع الدراسة بواقع (30%) من اجمالي العاملين الاداريين والمسؤولين وبذلك اصبحت عينة

الدراسة (65) مفردة، وذلك من خلال هذه من الفئة نستطيع ان نوضح اثر عوامل التنظيمية على اخلاقيات صنع القرار الاداري.

ومن نتائج الدراسة المتوصل اليه خلال هذه الدراسة:

1_ اظهرت نتائج الدراسة ان الثقافة التنظيمية بأبعادها تؤثر بشكل كبير في متغير التابع اخلاقيات صنع القرار الاداري وثبت ذلك من خلال نتائج التحليل الانحدار البسيط.

2_ اكدت نتائج الدراسة ان هناك اثر دلالة إحصائية للبعد المشاركة على المتغير التابع اخلاقيات صنع القرار الاداري وثبت ذلك من خلال نتائج التحليل الانحدار البسيط بين ان المتغير المستقل، يفسر ما بالنسبة 40% المتغير التابع اما نسبة 60% من التغيير تأثير عوامل اخرى.

3_ اثبتت نتائج الدراسة ان هناك اثر دلالة إحصائية للبعد التوجه الابداع على المتغير التابع اخلاقيات صنع القرار وثبت ذلك من خلال نتائج التحليل الانحدار البسيط، حيث تبين ان المتغير المستقل يفسر ما نسبته 31% في المتغير التابع اما نسبته 69% من التغيير ترجع الى تأثير عوامل اخرى.

4_ نتائج الدراسة ان هناك اثر ذو دلالة إحصائية للبعد القيم التنظيمية على المتغير التابع اخلاقيات صنع القرار الاداري وثبت ذلك من خلال نتائج التحليل الانحدار البسيط حيث تبين ان المتغير المستقل يفسر ما بنسبته 51% في المتغير التابع اما نسبه 49% من التغيير ترجع الى تأثير عوامل اخرى.

5_ اكدت نتائج الدراسة ان هناك اثار الضوء دلالة إحصائية للبعد جودة المعلومات على المتغير التابع اخلاقيات صنع القرار الاداري وثبت ذلك من خلال نتائج التحليل الانحدار البسيط حيث تبين ان المتغير المستقل يفسر ما نسبته 31% في المتغير التابع اما نسبه 69% من التغيير الى التأثير عوامل اخرى.

6_ اكدت نتائج الدراسة ان هناك اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية القيم التنظيمية، جودة المعلومات، التوجه الابداعي والمشاركة على اخلاقيات صنع القرار حيث اسهمت هذه الابعاد اسهاما جوهريا في التفسير الاخلاقيات صنع القرار بوجه عام وكانت

المشاركة أكثر هذه الجوانب سهاما ويليهما جودة المعلومات والقيم التنظيمية ثم التوجه الإبداعي.*

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراستين:

أ - أوجه التشابه:

تتشابه دراستنا مع هذه الدراسة كونها من الدراسات الوصفية، بالإضافة الى وجود تشابه في متغيرين الدراسة، إضافة الى ذلك اعتمدنا على نفس الادوات مثل الاستمارة.

ب - أوجه الاختلاف:

تختلف دراستنا مع الدراسة السابقة من حيث المنهج كوننا استخدمنا المنهج المسحي اما الدراسات السابقة استخدموا منهج دراسة حالة، بالإضافة الى وجود اوجه الاختلاف في نتائج و اهداف الدراسة، نجد ايضا الاختلاف في نوع العينة حيث استخدمنا العينة القصدية اما الدراسة السابقة استخدموا العينة العشوائية .

كما نجد ايضا الاختلاف في الإطار الزمني والمكاني، كون ان المجال المكاني هو ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو في 2023 اما الدراسات السابقة مؤسسات condor, Gipate, polyben ببرج بوعريريج 2015.

كما نجد اوجه الاختلاف من حيث حجم العينة حيث اننا استخدمنا حجم العينة 50 اما بالنسبة للدراسة السابقة العينة يقدر 65 مفردة من مجموع 215 موظف.

- الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفدنا من هذه الدراسة في توفير الوقت والجهد والمال، انها ساعدتنا في تجنب الوقوع في الاخطاء والهفوات التي وقع فيها الباحثون السابقين، وكذا استخراج اهم المفاهيم والمصطلحات المستخدمة في دراستنا الحالية، سمحت بصياغة التساؤل الجوهري وفي تحديد العينة الملائمة للمنهج الذي يخص دراستنا.

*

مهديد فاطمة الزهراء ، عبد الحميد برموحة ، قياس اثر عوامل الثقافة التنظيمية على اخلاقيات صنع القرار الاداري ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، الادارة و الاقتصاد ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة المسيلة ، 2015،2016.

كما ساهمت هذه الدراسات أيضا في عملية صياغة تساؤلات الدراسة بشكل علمي يحقق أهداف الدراسة، وتحديد المنهج الملائم في هذه الدراسة، والاهتداء للمراجع البحثية الممكنة والقيام بعملية حصر وجرد لها، بالإضافة إلى التعرف على أهم الطرق لدراسة العلاقات بين المتغيرات خاصة وان كل الدراسات والمتعلقة منها بالثقافة التنظيمية تعتمد أسلوب وطريقة المعالجة الإحصائية لقياس العالقة بين المتغيرات ودراسة معاملات الارتباط.

-الدراسة الثانية :

دراسة " د. فطيمة الزهرة عيسات «، "فرحان عباس"، "طه ياسين مرباح" تحت عنوان اثر الثقافة التنظيمية على التمكين الاداري في المؤسسة الجزائرية " دراسة ميدانية على مؤسسة كوندور، برج بوعريريج ،شعبة علوم الاعلام و الاتصال ،كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية ، جامعة ام البواقي 2021/2022.

التمكين الاداري

تهدف هذه الدراسة لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية على التمكين الاداري في المؤسسة الجزائرية، وتحديد المفاهيم النظرية والعلمية لموضوع الدراسة ما يسمح بتعميق الفهم لمتغيرات الدراسة، الى تحليل سلوكيات وتصرفات الافراد ومعرفة القيم والسمات الثقافية المشتركة، تساعد في ايجاد الطريقة المثلى لتأثير على الافراد في المؤسسة وتوجيههم توجيه الامثل، كما تهدف الى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية والتمكين الاداري في المؤسسة محل الدراسة، وعلى ضوء ما تم ذكره انطلق الطالبين من التساؤل الرئيسي التالي :

ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على التمكين الاداري في مؤسسه كوندور ببرج بوعريريج؟

وتفرع من التساؤل الجوهري والرئيسي تساؤلات الفرعية :

__ ما هو مستوى الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة ؟

__ ما هو مستوى تطبيق التمكين الإداري في المؤسسة محل الدراسة ؟

__ هل هناك اثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها على التمكين الإداري في المؤسسة محل الدراسة ؟

اما فيما يتعلق بمنهج الدراسة وبما ان الدراسة تتمحور حول " أثر الثقافة التنظيمية على التمكين الإداري" فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي.

اما مجتمع الدراسة يشمل جميع عمال مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج كمجال لتطبيق الدراسة واستحصل البيانات المطلوبة من خلال الاستبانة، اما عينه الدراسة فشملت العاملين على الادارة التنفيذية والادارة الوسطى، باعتبار ان التمكين يظهر حاليا في هذين المستويين وقد تم اختيارهم بطريقه عشوائية حيث بلغت 200 فرد.ومن نتائج الدراسة المتوصل اليها خلال هذه الدراسة هي:

- يلعب المؤسسين دورا هاما في تفعيل الثقافة التنظيمية خلق العادات والتقاليد وطرق العمل خاصة في فترات البناء والتشكيل الاولى للمؤسسة، بحيث تلعب الفلسفة والرؤية التي يؤمنون بها اهمية كبيرة في تنميته وترسيخ القيم الايجابية في المؤسسة وتؤدي هذه الاخيرة بدورها بالتزام العاملين وولائهم .

- مهما اختلفت اراء الباحثين في ادراج التعريف موحد للتمكين الإداري الا انهم اشتهروا في نقاط اقامه وتكوين الثقة بين ادارة المؤسسة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الحدود الإدارية التنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين، وتزويدهم معلومات من خلال التدريب والتطوير.

- أظهرت نتائج دراسة ان مستوى التمكين الإداري في المؤسسة جاء منخفضا ، و هذا ما دلت عليه مستويات ابعاده : تفويض السلطة ، المشاركة في القرارات ، الاتصال الفعال ، التدريب ، التحفيز ، و بالتالي مستوى المنخفض من التمكين الذي يرجع للمناخ التنظيمي السائد الذي يتصف بضعف ادارة المؤسسة في محور تعاملاتها مع التوجهات الجديدة في ادارته الموارد البشرية ، واصرارها على العمل وفق بالتوجيه الانتاجي فقط بعيدا عن اعتبار

المورد البشري المحرك الرئيسي للأداء الجيد المسبوق بمعرفه احتياجات الزبائن واتخاذ القرارات اللازمة*

* أوجه التشابه والاختلاف بين الدراستين:

أ) أوجه التشابه :

تتشابه دراستنا مع هذه الدراسة كونها من الدراسات الوصفية بالإضافة وجود نوع من التشابه في متغيرين الدراسة، كما اعتمدنا ايضا على نفس الادوات ومنها الاستمارة.

ب) أوجه الاختلاف :

تختلف دراستنا مع هذه الدراسة حيث المنهج كوننا استخدمنا المنهج المسحي، اما في هذه الدراسة استخدم المنهج الوصفي، بالإضافة الى وجود اختلاف في نوع العينة حيث في دراستنا استخدمنا العينة القصدية، اما في هذه الدراسة استخدموا العينة العشوائية، كما نجد ايضا اختلاف نتائج واهداف الدراسة.

كما نجد اختلاف في حجم العينة، حيث اننا استخدمنا حجم العينة المقدّر ب 50 مفردة، اما بالنسبة لهذه الدراسة تقدر 200 مفردة.

في دراستنا اعتمدنا على أكثر من أداة في جمع البيانات منها الاستمارة ،المقابلة، الملاحظة، اما في هذه الدراسة اعتمدوا على اداه واحدة وهي الاستمارة .

كما نجد ايضا اختلاف الاطار الزمني والمكاني، كون ان المجال المكاني لدراستنا هو "ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو"، في 2023، اما في هذه الدراسة هو مؤسسه "كوندور"، ولاية برج بوعريريج، مارس 2020.

__ الاستفادة من الدراسة السابقة:

استفدنا من هذه الدراسة في توفير الوقت والجهد، وتجنب الاخطاء والهفوات التي وقع فيها الباحثون السابقون، كما افادتنا في استخراج اهم المعلومات والمفاهيم والمصطلحات المستخدمة في دراستنا الحالية، كما استفدنا ايضا في كيفية اخذ البيانات وتحليلها، والطريقة الصحيحة في التهميش الإطار المنهجي والنظري.

*

فاطمة الزهراء عيسات ، فرحان عباس، ياسين طه مرباح ، اثر الثقافة التنظيمية على التمكين الاداري في المؤسسة الجزائرية ، رسالة ماجستير ، تخصص إعلام و إتصال ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة ام البواقي ، 2022/2021.

الإطار النظري

الفصل الاول: ماهية الثقافة الاتصالية

تمهيد

المبحث الاول: مفهوم الثقافة الاتصالية.

المبحث الثاني: خصائص الثقافة الاتصالية.

المبحث الثالث: أنواع الثقافة الاتصالية.

المبحث الرابع: أهمية الثقافة الاتصالية.

المبحث الخامس: تشكيل الثقافة الاتصالية.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

تلجأ معظم المنظمات على اختلافها الى تبني قيم وثقافات محددة، وهذا قصد التأثير الجيد على سلوك وانتاجية العاملين والمنظمة عموماً، لهذا فهي تسعى دائماً جاهدة الى إدارة هذه الثقافة بالشكل الذي يحقق الاهداف التي تسعى اليها، وبهذا فإن الثقافة في كل مؤسسة عنصر موجود جنباً الى جنب مع مكونات التنظيم من أفراد، الاهداف، الهياكل التنظيمية....الخ.

فهناك من المنظمات من تخلق ثقافة وقيم تسعى للحفاظ عليها دون تغييرها، وهناك منظمات اخرى من ترجع الى خلق ثقافة محددة ثم تقوم بتغييرها أو تعديلها مع مرور الوقت حتى تكيفها مع الظروف والمستجدات، وعلى طريقة الانسب لراحة وتأقلم العامل وتحقيق نجاح المنظمة وكفاءتها، كونها الطريقة التي تخلق الجو المناسب للتأقلم العامل في المنظمة وهذا ما ينعكس ايجابياً على انتاجيتها، وبهذا فإن إدارة الثقافة المناسبة في المؤسسة وظيفة اساسية لتحقيق نجاحها .

تطرقنا في هذا الفصل الى مفهوم الثقافة الاتصالية و اهم خصائصها كما ذكرنا مراحل تشكل الثقافة الاتصالية و اهم أنواعها و في الأخير ذكرنا أهمية الثقافة الاتصالية .

المبحث الاول: مفهوم الثقافة الاتصالية

الثقافة الاتصالية تعني تلك الثقافة التي تساعد على نقل قيم المؤسسة بين العمال والاتفاق حول طريقة العمل، ايضا القيام بالتواصل الفعال فيما بينهم دون وجود قيود عليهم من طرف الادارة العليا داخل المؤسسة او المسؤولين المباشرين، اذ يمكن اعتبارها على انها مجموعة من المبادئ الاساسية التي تبنيها المنظمة لحل مشكلاتها.

حيث يقصد بها: احترام المحيط الطبيعي او التفتح على العالم الخارجي وذلك انطلاقا من تكوين مجموعة شبكات اتصال مع هذا المحيط، بالإضافة الى القيم التي تساعد على التكيف الداخلي انطلاقا من توفير مبدأ الاستماع للغير واحترام القواعد الاساسية في الحوار ولا يكون هذا الا بتنظيم اتصالي متوارث داخل المنظمة متعارف عليه بين جميع الموظفين.

هذه الثقافة داخل المؤسسة مبنية على عامل فريد من نوعه ألا هو الاتصال ولن تستطيع هذه الاخيرة تحقيق اهدافها دون وجود عنصر الاتصال خاصة ذلك النوع الذي يشجع الموظفين في الغرف العملية المباشرة مهامهم من التواصل والتفاهم فيها.¹

في تعريف اخر هي مجموعة من الاعتقادات والقيم والاتجاهات والفروض التي يشترك فيها أعضاء المنظمة وتحدد قواعد وانماط سلوكهم التنظيمي وتساعدهم في التعامل مع البيئة الخارجية والداخلية.²

اما عساف محمود: فقد عرفها على انها منظومة متكاملة من السلوك الانسان السائدة في المنظمة والذي يعتمد افرادها في التعامل بينهم وتشمل الافكار والأعراف التي تعتمد على نقل المعلومة والمعلومات.³

ليندة العابد، دور الممارسة السلطوية في تشكيل الثقافة الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية، «مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية» المجلد 9، العدد 30، 2021/12/4، ص 250.¹

²فاطمة الزهراء مهدي، الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الاداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حاله شركة كوندور الاجهزة الالكترونية والكهرومنزلية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، تخصص التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2010، ص 08

³فؤاد العاجز، محمود عساف: الدورة اجتماعي لمدير المدرسة الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية في ضوء مبادئ الجودة، بحث مقدم الى المؤتمر التربوي الثالث حول "الجودة في التعليم العام كمدخل للتميز 17-18 نوفمبر" غزة فلسطين 2020/11/18.

يعرفها ادجار شاين: على انها مجموعة المبادئ والقيم الاساسية التي اخترعتها الجماعة او اكتشفتها أو طورتها اثناء حل مشكلاتها المتعلقة بالتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي اثبتت فعاليتها يتم تعليمها للأعضاء الجدد واعتباره أفضل طريقة لمعالجة المشكلات وادراكها وفهمها.¹

وفي تعريف اخر فهي تشمل القيم المادية واللامادية التي يخلقها الانسان في سياق تطوره الاجتماعي وتجربته التاريخية وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي والانفتاح الفكري والمادي والتعليم والعلم والادب والفن الذي وصل اليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل نموه الاقتصادي والاجتماعي.²

المبحث الثاني: خصائص الثقافة الاتصالية

الثقافة عملية مكتسبة عملية إنسانية وهي متغيرة من زمن لزمان ومن مكان لمكان ولها دور كبير في تحديد نمط الحياة للأفراد والجماعات نتيجة اختلافها، كما انها عملية قابلة للانتقال من جيل لآخر عن طريق الوراثة وهي عمل رضا نفسي للأفراد لأنها تشبع حاجياتهم وترضى ضمائرهم ومنه ثقافة الاتصالية تتميز بمجموعة من الخصائص والتي يمكن إجمالها فيها فيما يلي:

- درجة المبادرة الفردية و مسؤولية العامل الذاتية عن عمل وحرية التصرف.
- درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على الابداع وروح المبادرة.
- درجة وضوح الاهداف و التوقعات من العاملين.
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في المنظمة.
- مدى دعم الادارة العليا للموظفين.

¹ دانيا بوديب، "الثقافة التنظيمية كمدخل لأحداث التيار التنظيمي دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجامعة الجزائر 2013، 2014/3، ص 63.

² عدون دادي ناصر، "إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي"، (د ط)، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 107.

- الولاء للمنظمة وتفوقها على الولاءات التنظيمية الفرعية.¹
- * ان الهدف من اي برامج لتقوية الثقافة وتدعمها هو تحديد ما هو مفيد وفعل من الثقافة القائمة ولا يتحقق ذلك الا بالتنفيذ الاتي :
- التأكيد على القيم الحالية للمنظمة عن طريق المناقشات والاتصالات.
- ضمان سيريان قيم المنظمة اي العمل بها.
- الاستفادة من القيم الاصلية التي حددتها المؤسسة لنفسها أي مجموعة الاهداف القيمة الخاصة بالمؤسسة في مراجعة أداء الأفراد والجماعات لتشجيعهم على تدعيم و تعزيز هذه القيم.
- التأكيد على ان اجراءات الاستقراء تشمل القيم الاصلية للمنظمة وعلى ان الموظفين يستطيعون تحقيقها وتمثيلها في سلوكهم.
- تشجيع التدريب على الاستقراء بتوفير البرامج التدريبية الاضافية والتي تعتبر جزء من البرامج الدائمة للتدريب في المنظمة.²
- ومن اهم الخصائص نجد:**
- **الانتظام في سلوك والتقييد به :** نتيجة التفاعل بين الأفراد فانهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوسا مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.
- **المعايير :** هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل والواجب انجازه.
- **القيم المتحكمة :** يوجد قيم اساسية تتبناها المنظمة و يتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها مثل جودة عالية نسبة متدنية من الغياب والانصياع للأنظمة والتعليمات.
- **الفلسفة :** لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والعلاء.

¹ سمير عباس ، "الثقافة التنظيمية علاقاتها بالاستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم والنظام LMD"، رسالة الماجستير في علم النفس الاجتماعي للتنظيم، كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية ،جامعة باجي مختار، عنابة، 2007/2008، ص 98.

² المحمود رضوان، "العلاقات العامة في الاعلام"دط، دار اسامه للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 283.

- **القواعد :** عبارة على اوامر تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة الى الاخرى والفرد يعمل في المنظمة وفقا لقواعد المرسومة له.

- **المناخ التنظيمي:** عبارة عن مجموعة الخصائص التي تميز بها البيئة الداخلية للمؤسسة التي تؤثر على قيم الأفراد ومواقفهم وادراكاتهم وتشمل مجموعة الخصائص تتمثل في الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والاجراءات و القوانين وانماط الاتصال.... الخ و جميع الخصائص التي ذكرت اعلاه تعكس ثقافه المنظمة ومن خلالها تتميز الثقافات من منظمة لأخرى.

- **الثقافة التنظيمية نظام متكامل :** وذلك من خلال خلق الانسجام بين العناصر المختلفة للثقافة داخل المنظمة بحيث اي تغيير على احد عناصر الثقافة ينعكس اثره على باقي العناصر الاخرى.¹

المبحث الثالث: انواع الثقافة الاتصالية

أشار بعض علماء الادارة الى وجود انواع متعددة من الثقافات التنظيمية. هي تختلف من قطاع الى قطاع ومن منظمة الى اخرى. وعليه يمكن الوقوف على الانواع التالية:

1 - **الثقافة التقليدية وتسمى الثقافة البيروقراطية:** وهذه الثقافة تتبنى القيم و القوانين الرسمية والتي يعمل بها الموظفون وفق إجراءات العمل الرسمية وتدعو هذه الثقافة إلى المحافظة على الواقع القائم والثبات، وفي هذه الثقافة يعود الموظفون الى التعليمات المكتوبة و القوانين الرسمية وتكون صلاحيات اتخاذ القرار مركزة في يد المستويات الادارية العليا، ويكون مستوى الرقابة مرتفع.²

2 - **الثقافة الابداعية:** تتميز بتوفير بيئة العمل المساعدة على الابداع، ويتصف افرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

¹ محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال"، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 315، 316.
² مسيكة لعنان، "دور الثقافة التنظيمية في نجاح المنظمة، دراسة ميدانية بميناء بجاية"، «مجلة الدراسات في علم الاجتماع المنظمات»، مجلد 01، عدد 01، 2013/12/15.

3 - **الثقافة المساندة:** تتميز بالصدقة، والمساعدة بين العاملين، و توفر المنظمة الثقة والمساواة، والتعاون و يكون التركيز على الجانب الانساني في هذه البيئة.

4 - **ثقافة العمليات:** يكون الاهتمام محصورا على طريقه انجاز العمل، النتائج التي تتحقق، فرض الناجح هو الذي يكون اكثر دقة وتنظيما.

5 - **ثقافة المهمة:** تركز على تحقيق الاهداف، مثل انجاز العمل، وتهتم بالنتائج، وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من اجل تحقيق افضل النتائج باقل التكاليف.¹

6 - **ثقافة الدور:** وهي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي والادوار وتهتم بالقواعد والانظمة كما انها توفر الامن الوظيفي والاستمرارية، حيث يكافأ الناس حسب مستوى التزامهم باللوائح كما ان وجود اللوائح يخفض من سوء استخدام النفوذ ان يسير الناس على القواعد حتى لو تعرضت مع متطلبات العمل.

7 - **ثقافة التعاطف الانساني:** تتميز هذه الثقافة بالتعاطف العاملين مع بعضهم البعض ويعطي الناس وقتهم للآخرين ويشعر الناس بالانتماء والتعاطف مع من يعملون معهم يحبون قضاء الوقت مع بعضهم حتى خارج العمل ويتم مكافأة الناس بالتساوي بغض النظر عن الانجاز.

8 - **ثقافة الإنجاز:** يركز هذا النوع من الثقافات على النجاح والنمو والتميز وترتكز على تحقيق الهدف لذلك هناك مرونة لدى العاملين في كيفية انجاز العمل ويعمل الناس بروح الفريق الناس بروح معنوية عالية.²

¹ جوبكر منصور، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الادارة العمومية الجزائرية المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجا"، رسالة الماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية الادب والعلوم الإنسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة قسنطينة، 2007، ص 36

² ماجد محمد عبد السلام الفراء، نبيل عبد شعبان اللوح، "تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة واثره على الكفاءات الإدارية"، «مجلة الجامعة الاسلامية» ، المجلد 15، العدد 02، 30 يونيو 2007، ص 472

المبحث الرابع: أهمية الثقافة الاتصالية

تبرز أهمية الثقافة التنظيمية في مجالات السلوك التنظيمي، وفي كونها تعطي للتنظيم هويتها المحددة حيث يمكن التعرف على المنظمة من خلال الافتراضات الأساسية والقواعد الضمنية التي تحكم سلوكيات أعضائها بالداخل كما أنها تعمل كوسيلة رقابية تتابع طريقه أداء العمل.¹

تؤدي الثقافة التنظيمية دوراً بارزاً في حياة المنظمة الإدارية لما لها من مساهمة في تحديد كفاءة وفعالية سلوك الأفراد العاملين. بالتالي التأثير على قوة القرارات الإدارية، لهذا فإن دراستها تركز على المظاهر الثقافية والمعنوية في حياة التنظيمات الإدارية من البحث في الجوانب المادية بين الجانبين وأهمية العمليات التنظيمية، كون التنظيم الإداري هو جزء من المجتمع المحيط، فإن ثقافة المؤسسة جزء من ثقافة المجتمع وامتدادها.²

تعتبر الثقافة عنصراً تنظيمية جذرياً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها. فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطوعة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير والحرص على الاستفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.

وهي بمثابة دليل الإدارة والعاملين تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعهم الاسترشاد بها، فهي إطار فكري الذي يوجه أعضاء المنظمة الواحد وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم، حيث تعتبر أيضاً من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة مثل الابتكار والتميز والزيادة.³

¹ ابتسام عبد الرحمن حلواني، "من أين نبدا التغيير في ثقافة المنظمة، مداخلة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي"، السعودية 1 نوفمبر 2009، ص 08.

² موسى اللوذى، "التنظيم وإجراءات العمل"، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 22.

³ جلال الرخمي بن ممدوح، "دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات محافظة جدة"، رسالة ماجستير (غير منشورة) تخصص علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جدة، جامعة الملك عبد العزيز، 2001/2000، ص 110.

قد تبين ان المنظمات التي ركزت على الاهداف المادية والمالية لم تحقق النجاح بنفس المستوى الذي حققته المنظمات التي ركزت على ارساء ثقافة تنظيمية قوية وتحديد مجموعة من الاهداف والقيم تعطىها المكانة في التعامل حيث ان الثقافة التنظيمية تؤثر على تصميم الهيكل التنظيمي والتي بها القدرة على تنميط الاداء، كما تؤثر ثقافة التنظيمية على كفاءة العمل الاداري، وجعل القائد يعمل على ايجاد الرموز والقيم والاساطير واللغة والمعتقدات الى جانب الجوانب المادية والملموسة للمنظمة.

كما تعمل الثقافة التنظيمية على ايجاد نوع من الاستقلالية لدى العاملين تمكنهم من الابداع والابتكار مما يؤثر على كفاءه ادائهم وتساعد على خلق التفاهم والتجانس بينهم.¹

المبحث الخامس: مراحل تشكيل الثقافة الاتصالية:

في مطلع التسعينات ازداد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بموضوع الثقافة التنظيمية كعامل منتجاً لمناخ العمل مما كان له تأثير عميق على سلوك الأفراد ومستويات انتاجياتهم وابداعهم، ازداد الاهتمام بهذا المفهوم بناء على انجازات المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استخدام القيم الثقافية في ادارة المنظمات مثل:

اعتمادها على جميع العمل والمشاركة القائمة على الثقة، الاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية، إضافة الى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة.²

مرت الثقافة التنظيمية بمراحل أثناء تطويرها من ابرزها:

1 - **المرحلة العقلانية:** وفي ظل هذه المرحلة تم النظر للفرد العامل من منظور مادي، بحث يتم تحفيزه بحوافز مادية لأداء مهامه وكان تايلور من رواد هذه النظرية التي نظرت الى الانسان نظرية ميكانيكية، وفي هذه المرحلة تم افراز قيم مادية رسخت هذه النظرية.

¹ وسيلة حمداوي ، "ادارة الموارد البشرية" (دط)، مديرية النشر الجامعية ، قالمة، 2004، ص45.
² خديجة ملحق، وداد بورتيت، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الازمات داخل المؤسسة"، دراسة ميدانية ببلدية سلمى بن زيادة ، جيجل، رسالة ماجستير علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد صديق بن يحيى، 2020/2019، ص58.

- 2 - **مرحلة المواجهة:** وفي هذه المرحلة ظهرت النقابات عمالية تهتم بالعنصر البشري، ومحاسبة الادارة في حالة اهمالها للعنصر البشري و تعطيه حقوقه وواجباته ما ادت الى افراز قيم الحرية والاحترام والتقدير.
- 3 - **الاجماع في الرأي:** اظهرت هذه المرحلة قيم الحرية في العمل حيث تم نقل الادارة من الرئيس الى المرؤوس.
- 4 - **المرحلة العاطفية:** في هذه المرحلة تم النظر للإنسان على انه كتلة من المشاعر والاحاسيس وليس مجرد آلة.
- 5 - **مرحلة الادارة بالأهداف:** ركزت هذه المرحلة على المشاركة بين الادارة والعاملين فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية إضافة الى العمل الجماعي في تحديد اهداف المنظمة.
- 6 - **مرحلة التطوير التنظيمي:** ظهرت في هذه المرحلة قيم جديدة تمثلت في تحليل الافكار والمعلومات الادارية من خلال وضع الخطط المستقبلية.
- **مرحلة الواقعية:** يمثل تطوير القيم في هذه المرحلة مزيجا من مراحل التطوير السابقة التي مرت بها القيم.¹

¹محمد فلاح، "العلاقة بين الثقافة التنظيمية و تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الشركة العمومية الجزائرية للبترول"، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الدراسات العليا الجامعية الاردنية، 2010/2009، ص 26 .

خلاصة الفصل:

من هذا الفصل اتضح بشكل جلي الى اي مدى مفهوم الثقافة الاتصالية مفهوما يشمل جميع حياة المنظمة ويغطي باتساعه شموليته جميع العناصر المادية والمعنوية والتنظيمية، كونه يساعد على ايجاد المناخ جيد تستطيع من خلاله المؤسسة ان تصل به لتحقيق اهدافها والثبات واستقرار الموظفين داخل المؤسسة ورفع الروح المعنوية وزيادة الانتماء والولاء وترفع من فعالية اداء المؤسسة.

اصبحت الثقافة الاتصالية من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة والتي تؤثر على سلوك وأداء الموارد البشرية لكونها من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الاعمال ، هذا ما جعل المنظمات تهتم أكثر بالموارد البشري لاعتباره مصدر النجاح والتميز، حيث اتاحت له حرية المبادرة والابداع وتوفير بيئة تنظيمية تتميز بالاستقلالية في حل المشاكل وتوفير نظام اتصال فعال بالإضافة إلى ادارة ثقافتها باسلوب اداري حديث يمثل ورقة رابحة للمؤسسات اذا احسنت استغلالها ،فالثقافة الاتصالية تلعب دورا اساسي كونها تساهم في التأثير على السلوك التنظيمي للعمال كما تؤثر على إنتاجية المؤسسة فهي تؤثر بشكل كبير على العمال وعلى العمل وعلى المؤسسة هذا ما يدل ان الثقافة في كل مؤسسة ههم جدا لتحقيق النجاح والتألق لهذه المؤسسة.

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول عملية اتخاذ القرارات

تمهيد الفصل

المبحث الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار

المبحث الثاني: مكونات عملية اتخاذ القرارات

المبحث الثالث: خصائص عملية اتخاذ القرارات

المبحث الرابع: أنماط اتخاذ القرارات

المبحث الخامس: العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات

خلاصة الفصل

تمهيد:

تمثل عملية اتخاذ القرارات جوهر نشاط الفرد والجماعة في حياتهم الخاصة أو في مجال أعمالهم وهي تعتبر من مقومات الحياة وهي تتعلق بالتطورات والأحداث الجارية حتى لحظة الاختيار وما يليها.

هي مجموعة من الخطوات العملية المتتابة التي يستخدمها متخذ القرار في سبيل الوصول إلى اختيار القرار الأنسب والأفضل إذ أن عملية اتخاذ القرار تمثل جزءا هاما من عمل متخذ القرار ونشاطا رئيسيا من أنشطة الإدارة، لذلك يمكن القول بأن أي تصرف يتخذه إنما ينطوي على اتخاذ قرار فاتخاذ القرار يلعب دورا هاما في ممارسة العمليات المختلفة إذ أن النجاح أو الفشل ينسب إليه.

لهذا سنتناول في هذا الفصل مفهوم اتخاذ القرار، مكونات عملية اتخاذ القرار، خصائص عملية اتخاذ القرار، أنماط عملية اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار.

الفصل الثاني : ماهية عملية اتخاذ القرارات

المبحث الاول : مفهوم عملية اتخاذ القرار

تعددت التعاريف واختلفت التصورات حول مفهوم اتخاذ القرار، وذلك راجع إلى اختلاف المنطلقات الفكرية لكل باحث، فقد عرفه "شيستر برنارد Chester" "Bernard على أنه عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر ، حيث تستمد عملية اتخاذ القرارات أهميتها بالنسبة للعملية الادارية من كونها تمثل نقطة البدء بالنسبة لجميع النشاطات والفعاليات اليومية في حياة المؤسسات، ولأن التوقف على اتخاذها يؤدي الى شلل العمل والنشاط وتراجع المؤسسة¹.

وهو أيضا "عملية اختيار أحسن البدائل المتاحة، بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل، وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة².

كما يرى "فليه" و "أحمد السيد" بأن عملية اتخاذ القرار هي الاختيار الواعي القائم على بعض المعايير والأسس العلمية لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر في أمور تستحق القيام بها وإمعان التفكير فيها وبذل الجهود لتحقيقها مثل العمل على اضافة نشاط جديد بالمنشأة أو تعديل في خطة المنشأة أو تعديل وسائل تحقيق أهداف المنشأة³.

وأشار "رشوان" إلى أن عملية اتخاذ القرار هو الاختيار الذي تم عن طريق أعضاء الجماعة أو التنظيم من بين عدد من المقترحات أو الحلول البديلة المتاحة لهم⁴.

المبحث الثاني : مكونات عملية اتخاذ القرارات :

تقوم عملية اتخاذ القرار على أساس إدراك وجود مجموعة من العناصر التي تحتكم إليها وهي:

¹ نورية لعل، "اتخاذ القرار وتكوين المسيرين ، صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية "، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية ، جامعة محمد بوضياف الجزائر ، أفريل 2009.

² جاسم محمد الذهبي، "نجم عبد الله مبادئ الإدارة العامة"، دط، منظور استراتيجي شامل، مكتب الجزيرة للطباعة بغداد، 2005، ص 101.

³ فلية فاروق عبده وأحمد السيد محمد، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية" ط1، دار المسيرة، الأردن 2005 ص 55

⁴ رشوان حسين عبد الحميد أحمد ، "القيادة"، (دط)، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الاسكندرية ، مصر، 2010 ص 31

1- المدخلات : وهي يتمثل فيها الموقف المعني وتتبع عادة إما من البيئة الخارجية للمنظمة أو البيئة الداخلية لها.

2 -قنوات الاتصال : وهي التي تقوم بالتفاعل مع المدخلات وبلورتها في صورة مطالب وفي صورةتحدد مدى الدعم والتأييد أو المعارضة وبلورتها والمناهضة وتوصيلها إلى مركز النظام الإداري.

3- مركز النظام الإداري سلطة القرار : وهي التي تتعامل مع المدخلات لاتخاذ قرار حولها.

4- المخرجات : وهي القرارات الإدارية التي يتم اتخاذها بالإضافة إلى أية توجيهات أو تعليمات يتم تحديدها لضمان سلامة التنفيذ.

5 -نتائج القرار : وهي التي تترتب على اتخاذه بعد الإعلان عنه أو تنفيذه.

6 -التغذية العكسية أو المرتدة : وهي التي توفر عمليات المتابعة أو ردود الفعل المترتبة على نتائج القرار.¹

المبحث الثالث : خصائص عملية إتخاذ القرار:

يمكن النظر لهذه العملية من خلال مجموعة من الخصائص التي تتسم بها وهي:

1- العمومية: تعتبر عملية اتخاذ القرار الإداري عملية عامة من حيث قابليتها للتطبيق في مختلف المؤسسات، كذلك من حيث أنواع القرارات وأساليب اتخاذها.

2 - الشمولية: ينظر إلى ولية عملية اتخاذ القرار من جانبين هما أنها تتضمن بحثاً موسعاً عن البدائل الممكنة لحل المشكلة التي سيتم تحليلها واختيار بديل من بينها. بالإضافة إلى إمكانية ممارستها من قبل كافة المديرين في مختلف المستويات الإدارية.

3 - الاستمرارية: تعتميد عملية اتخاذ القرار عملية مستمرة من حيث أنها تنتقل من خطوة لأخرى بدءاً من تحديد المشكلة حتى الوصول إلى الحل الأمثل لها.

¹ بلال خلف السكارنة ، "المهارات الادارية في تطوير الذات " ، ط1 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009 ، ص 359 .

4 - المشاركة: يفترض أن تكون عملية اتخاذ القرارات عملية تشاركية بين مختلف الأطراف ذات العلاقة بالقرار حيث أن من شأن ذلك أن يؤدي إلى الشفافية ووضوح كافة المعلومات والخيارات والاستراتيجيات والأفعال. بالإضافة إلى العدالة في ممارسة اتخاذ القرارات وضمان فعاليتها.

5 - التفكير والتحليل: عملية اتخاذ القرار عملية ذهنية وتتعلق بثلاث مظاهر رئيسية هي الذكاء البحث، الاستطلاع من حيث تحديد المشكلة، والتصميم من حيث القدرة على الابتكار وإيجاد الحلول الممكنة للمشكلة وتحليلها وتقييمها، والاعتماد من حيث اعتبار البديل الأمثل من بين تلك الحلول ووضعه موضع التنفيذ وتقييمه.

6 - الصعوبة والتقييد: تنبع صعوبة عملية اتخاذ القرار من واقع الخطوات والأنشطة المتعددة التي تشتمل عليها، والتي تتطلب تحديد الهدف والمشكلة وتوليد الحلول الممكنة ودراستها وتحليلها واستبعاد الحلول غير الممكنة واختيار البديل الأفضل. هي كذلك عملية مقيدة وليست مطلقة حيث أنها تخضع لقيود ومعايير يجب تحقيقها لتفضيل بديل على آخر.¹

المبحث الرابع : أنماط عملية اتخاذ القرار:

1 - النمط الأوتوقراطي في اتخاذ القرار الإداري: إن في ذلك النمط يتفرد القائد بسلطة اتخاذ القرارات التي يراها مناسبة بإرادته المتفردة دون مشاركة من المرؤوسين، حيث يقوم بإجبار مرؤوسيه على تنفيذها.

ويعاب على ذلك النمط ما يلي :

- التركيز على استخدام السلطة في تنفيذ ما يصدر إليهم من قرارات دون مناقشة واقتناع.

- القضاء على روح التحديد والابتكار لدى العاملين وتغلب الطابع الروتيني في تنفيذ الأعمال .

- ارتفاع ظاهرة التنظيمات غير الرسمية لعدم ولاء المرؤوسين للقائد .

¹ حسين أحمد الطروانة، محمد ياسين موسى، "اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال"، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص ص45، 48.

- تفشي روح المعارضة السلبية والأمراض الإدارية، كارتفاع نسبة الغياب ومعدلات دورات العمل وأداء العمل بالصورة التي تجنب المرؤوسين المسألة.

- عدم المقدرة على خلق قيادات إدارية جديدة أو العمل على اكتشافها.¹

2- النمط الديمقراطي في اتخاذ القرار الإداري: يتم اتخاذ القرار ضمن هذا النمط

الأغلبية وليس بالضرورة أن يكون المدير هو مصدر القرار بل يمكن أن يكون مصدر القرار أي فرد من العاملين في المؤسسة.²

3- النمط الحر في اتخاذ القرار الإداري: في ذلك النمط يعتبر القائد نفسه كأحد

المرؤوسين حيث يقتصر دوره على تحديد الهدف وما يتعلق به من سياسات تاركا لهم حرية المناقشة واقتراح البدائل واتخاذ ما يرونه من قرارات مناسبة.

4 - النمط المثالي لاتخاذ القرار الإداري: لاشك أن النمط المثالي لاتخاذ القرار

الإداري هو ذلك النمط الذي يحقق أكبر قدر من المزايا بأقل قدر من العيوب هو ذلك النمط القادر على تحقيق الهدف بأحسن وسيلة وبأقل تكلفة، وفي حدود الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة عن طريق استخدامها الاستخدام الأمثل.³

المبحث الخامس : العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار:

على الرغم من تعدد القرارات التي قد يتخذها المدير في اليوم الواحد فإن العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات تزيد من صعوبة وكلفة هذه العملية وإذا ما تداخلت هذه العوامل بقوة فإنها تقود أحيانا إلى قرارات خاطئة (قرارات غير رشيدة) لهذا فإن اتخاذ أي قرار ومهما كان بسيطا وذا آثار ومدى محدودين فإنه يستلزم من الإدارة التفكير في عدد من العوامل مختلفة التأثير على القرار، بعضها داخل التنظيم (عوامل داخلية) وبعضها من خارج التنظيم (عوامل خارجية) وبعضها الآخر سلوكي أو إنساني بالإضافة إلى عوامل أخرى ... إلخ

¹ أسامة خيرى، "القيادة الإدارية"، ط1، دار الرأية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 190-191.

² ملاح محمود ذياب، "إدارة خدمات الرعاية الصحية"، ط1، دار الفكر، عمان، 2010، ص 14

³ المرجع نفسه، ص 192.

وفي ما يلي عرض موجز لمختلف العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار.¹

1- **أهداف المؤسسة:** مما لا شك فيه أن أي قرار يتخذ وينفذ لابد وأن يؤدي في النهاية إلى تحقيق في المؤسسة أو الهيئة أو المجتمع المتخذ فيه القرار، لذلك فإن بؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار أنسب الوسائل التي يبدو أنها سوف تحقق أهداف المؤسسة التكنيكية والإستراتيجية.

2- **الثقافة السائدة في المجتمع:** تعتبر ثقافة المجتمع وعلى الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار فالمؤسسة لا تقوم في فراغ وإنما تباشر نشاطها في المجتمع وللمجتمع.

ومن ثم فلا بد من مراعاة الأطر الاجتماعية و الثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار.²

3- **العوامل الإنسانية السلوكية وتتمثل في الآتي:**

- مدى قبول واقتناع الأفراد بالقرار الذي تم اتخاذه أو الحل / الحلول المقترحة.
- العادات والتقاليد والأعراف السائدة في المؤسسة ومدى تمشي القرارات والحلول معها.
- التسرع في اقتراح وتبني الحلول للمشكلات دون دراسة متأنية أو تقييم جيد لهذه الحلول .

- الاعتماد بدرجة كبيرة على الخبرة السابقة.

- التركيز على حل واحد أو على المظاهر وليس الأسباب.

- عدم اهتمام متخذ القرار باحتمالات المقاومة للتغيير من جانب العاملين.³

4- **العوامل التنظيمية وخصائص المؤسسة:** وتشمل على سبيل المثال:

- عدم وجود نظام جيد للمعلومات .

- عدم وضوح العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام. المركزية الشديدة،

- وحجم المؤسسة ودرجة انتشارها الجغرافي .

¹ محمد الصيرفي، "القرار الإداري ونظم دعمه"، ط 1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 142.

² إبراهيم أبو الغارة عبد الهادي الجوهري، "إدارة المؤسسات الاجتماعية مدخل سوسيولوجي"، ط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001، ص 85.

³ محمد عبد السلام، "الأسس العلمية الحديثة في تنظيم وإدارة الأعمال"، ط 2، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013، ص 116.

- عدم وضوح الأهداف الأساسية للمؤسسة .

- مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية للمؤسسة.¹

5- **العوامل المتعلقة بالمشكلة :** تؤثر المشكلة على عملية اتخاذ القرارات وذلك من حيث نوع مشكلة والآثار المترتبة عليها، والأطراف المتأثرة بها وعلاقتها بغيرها من المشكلات التي تعاني منها المؤسسة.²

كما يتأثر الإنسان في اتخاذ قراراته بمجموعة من العوامل تتبلور جميعا في محصلة المدركات والدوافع والاتجاهات والخبرات المتراكمة لديه ويمكن تفصيل مصادر تلك العوامل إلى الآتية:

- **الفرد ذاته :** أي متخذ القرار نفسه ومجمل خبراته السابقة وتكوينه النفسي والاجتماعي والحضاري ومحصلة القيم والمعتقدات التي يؤمن بها ونظرته للأمور وآماله وطموحاته المستقبلية.

- **الخبرات والظروف غير المباشرة :** أي كل ما يتصل تأثيره بالإنسان بشكل مباشر من معلومات وثقافات وتوجهات علمية وسياسية وحضارية محلية أو خارجية.

- **الظروف المباشرة المحيطة:** أي محمل الأفراد والجماعات والعلاقات والنظم والعادات والتقاليد التي يعيش الإنسان في إطارها، يتعامل معها ويتفاعل مع عناصرها يأخذ عنها ويعطيها (يؤثر ويتأثر).³

¹ عبد السلام أبو قحف وآخرون ، "نظم الإدارة الحديثة (المديرين - المنظمات - التخطيط الاستراتيجي - القرارات - الاتصالات)" ط 1، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية ، 2011 ، ص ص 151-152.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، "نظم المعلومات الإدارية مدخل إداري وظيفي" ط 1، المكتبة العصرية، مصر 2011، ص 134.

³ فتحي أحمد ذياب عواد ، "السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة "، ط 1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 208.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يمكن أن نخلص إلى أن عملية اتخاذ القرارات تتغلغل وبصورة مستمرة في نشاط المؤسسة وفي جميع عناصر العملية الإدارية المختلفة، هذا إلى جانب كونها عملية إدارية هامة في حد ذاتها يرتبط بها نجاح المؤسسة أو فشلها، وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرار عملية جوهرية ومعقدة تنبثق من جمع المعلومات وتحليلها ومعالجتها بطريقة علمية لاختيار البديل الأنسب من بين البدائل المتاحة.

فهي تمثل محور العملية الادارية لكونها عملية متداخلة في جميع وظائف الادارة ونشاطاتها، فمقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف إلى حد كبير على فعالية وكفاءات القرارات التي يتم اتخاذها، ومدى ملائمتها للهدف المحدد لان القرار هو المحرك الديناميكي للنشاطات الانسانية سواء كانت على مستوى الفرد أو الجماعة، فان اختلاف تلك القرارات يرجع للسبل اتخاذها واساليب تنفيذها والنتائج التي تنتج عنها.

الفصل الثالث

الفصل الثالث: ماهية المؤسسة الخدمائية

تمهيد الفصل

المبحث الأول: مفهوم المؤسسة الخدمائية

المبحث الثاني: مراحل تطور المؤسسة الخدمائية

المبحث الثالث: خصائص المؤسسة الخدمائية

المبحث الرابع: أهداف المؤسسة الخدمائية

المبحث الخامس: وظائف المؤسسة الخدمائية

خلاصة الفصل

تمهيد:

مع التطور الذي عرفه قطاع الخدمات اخذت المؤسسة الخدماتية في احتلال مكان عامة في حياة المجتمعات التي تساهم في رفاهيتهم واستقرارهم، باتت تشهد نموا سريعا خلال القرن العشرين حيث انه يعد قوة اقتصادية في الدولة، واصبحت بحاجة الى تطوير هذه الخدمات لتحقيق اهداف المؤسسة بكفاءة أكبر وكسب السمعة الجيدة التي باتت معيان هام لجودة الخدمات. ان هذا التطور يساهم في خلق فرص عمل وبالتالي انخفاض مستوى البطالة.

سنتطرق في هذا الفصل تحت عنوان ما هي المؤسسة الخدماتية، بعد التمهيد له مفهوم المؤسسة الخدماتية، مراحل تطور المؤسسة الخدماتية، خصائص المؤسسة الخدماتية، وظائف المؤسسة الخدماتية واهداف المؤسسة الخدماتية وخلاصه الفصل.

المبحث الاول: مفهوم المؤسسة الخدماتية

هي عبارة عن نظام يتكون من مجموعة اشخاص وو سائل منظمة ومتفاعلة فيما بينها لإنتاج قيمه غير مادية لإشباع حاجات ورغبات العميل كالمؤسسات المالية والتعليمية ومؤسسات الاتصالات.¹

هي المؤسسة التي تناط اليها مسؤولية تقديم الخدمات بغية تلبية حاجات ورغبات المستهلكين كالمؤسسة الصحية، المواصلات، اي انها المؤسسة التي ينحصر نشاطها في تقديم الخدمات التي يحتاجها المجتمع بغية تحقيق رغبات المستهلكين.

كما أن المؤسسة الخدماتية هي كل مؤسسة يتحدد غرضها الاساسي في تقديم خدمة للعميل، من امثلة المؤسسات التي تقدم خدمات نكد الفنادق، المؤسسات المالية، المؤسسات الاتصالية، المؤسسات التعليمية.²

المبحث الثاني: مراحل تطور المؤسسة الخدماتية

المؤسسة الخدماتية مرت بمجموعة من المراحل خلال دورة حياتها، بدءا بمرحلة التأسيس والانتماء الى مرحلة الانحدار ومحاولة تجديد النشاط، سنتطرق بتفصيل لاهم مميزات وخصائص كل مرحلة فيما يلي:

المرحلة الاولى: مؤسسة الأصل

تعرف هذه المرحلة بمرحلة البناء او التدشين، وتتعلق بإيجاد وتحديد حاجات ورغبات جديدة لتلبيتها من خلال التنسيق بين مجموعة من الوسائل سواء كانت مادية أو معنوية لتقديم خدمة جيدة أو خدمة موجودة مسبقا، ولكن بتركيبة وبخصائص مختلفة، في هذه المرحلة يجب على المؤسسة الخدماتية الالتزام بخطوات التالية وهي: اقامة وتوطيد مفهوم الخدمة وتحديد مستويات عرض الخدمة المطلوبة او اللازمة.³

المرحلة الثانية: التطور الجغرافي والتنظيم العقلاني للفروع

تقوم المؤسسة الخدماتية في هذه المرحلة باختيار التشكيلة أو الصياغة التنظيمية التي تسمح لها بإعادة إنتاج الخدمة الاصلية في المؤسسة بطريقه تضمن النمو (الزيادة، الانتاج، الخدمة) والمردودية (كسب عملاء جدد)، ويجب على المؤسسة الخدماتية في هذه المرحلة الالتزام بالنقاط الاساسية التالية:

¹ الياس طارق، "الحماية من الاختراق"، ط1 دور العلاقات العامة والاعلام، الجيزة، مراكز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة 2020، ص 198.

² فؤاد بوجنانة، "واقع اتصال التسويق في المؤسسة الاقتصادية الحديثة"، دراسة حالة اتصالات الجزائر هاتف النقال موبيليس، رسالة ماجستير في علوم التسويق، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسويق، جامعة قسدي مبراح وارقلة، 2009/2008 ص 03

³ سعيد محمد المصري، "الانشطة الخدماتية والمفاهيم الاستراتيجية"، (دط)، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2022، ص 37.

- تنميط مختلف النشاطات الانتاجية لتسهيل عملية إعادة إنتاج الخدم.
 - تحديد معايير الخيارات الانتاجية المتاحة.
 - تحديد نوع الموارد البشرية المطلوبة في كل وحدة من وحدات المؤسسة.
- اما خصائص هذه المرحلة فهي تتعلق بالطرق التسيير والتحليل والانضباط.¹

المرحلة الثالثة: النمو

- كون النمو في هذه المرحلة سريعا جدا يساعد المؤسسة الخدمائية على توسيع حجم نشاطها وتغطية السوق، في هذه المرحلة تكون المؤسسة قد تخطت الغموض وتحددت مبيعاتها وعملائها والتكنولوجيا اللازمة استخدامها.
- وتتمثل عناصر الاساسية لهذه المرحلة في:
- اختيار شكل التمويل لتغطية النفقات وتكاليف التوسع والنمو.
 - اختيار طريقة النمو والتوسع المناسبة.
 - بناء شبكة عمل فعالة.

المرحلة الرابعة: النضج

- يستقر النشاط المؤسسة في هذه المرحلة نظرا لتشبع السوق بمنتجاتها بالإضافة الى المنافسة وظهور منتجات اخرى منتجات بديلة بالنسبة للعملاء، حيث يعمل هؤلاء تفاضل بينها لاختيار الاحسن، وفي هذه المرحلة ايضا يصعب على المؤسسة إيجاد عملاء جدد، و عليه تظهر مجموعة من المخاطرة يمكن ان تتعرض لها منها:
- الفتن والاهمال في مراقبة التكاليف.
 - تكاليف إضافية ناتجة عن غزو اسواق فرعية.
 - امكانية ارتفاع معدل تاركي العمل الاكثر فعالية نتيجة تخويفهم من توقف المؤسسة.
 - وعلى هذا يجب على هذه الاخيرة ان تعمل جاهدة دائما من اجل توسيع نشاطها وحتى تتمكن المؤسسة من النمو بنجاح في هذه المرحلة يستوجب عليها تطبيق عدة شروط منها:
 - تطوير سياستها التسويقية والاتصالية وتحافظ على عملائها، و التركيز في عرض خدماتها من اجل التصدي للمنافسة.
 - القدرة على التجديد وتطوير خدماتها وتنوعها.

¹ كريمة عيسوي ، "واقع الاتصال للتسويق في المؤسسة الخدمائية"، رسالة ماجستير، تخصص التسويق، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة اكلي محند والحاج، البويرة، 2015/2014. ص 17.

-اختيار الامثل للاستثمارات لاستعمال اموال المؤسسة بأفضل طريقة ممكنة في هذه المرحلة.

- الاهتمام بإدارة وتسيير الاطارات الدائمة للمؤسسة.¹

المرحلة الخامسة: الانحدار والرجوع:

بعد مرور المؤسسة الخدماتية بمراحل الاربعة السابقة هناك احتمال دخولها في مرحلة الانحدار التي يمكن ان تتفادها اذا ما التزمت المؤسسة بالتعليمات الواردة في المرحلة الرابعة السابقة، وتمكن إعادة نشاط المؤسسة الخدماتية مساعدتها على الاستمرار من خلال شكلين هما:

- إعادة ادخال تعديلات جديدة على الخدمة.
- انشاء خدمات جديدة من خلال انشاء سلسله خدمات متكاملة موجهة لنفس العملاء.
- محاولة تكييف الخدمات الاساسية للمؤسسة مع اسواق حديثة.
- اقتراحات جديدة لفئات صعبة من العملاء.²

المبحث الثالث: خصائص المؤسسة الخدماتية

تتخذ خصائص المؤسسة الخدماتية باعتبارها ذات طابع خدماتي وبمقارنتها بالمؤسسات الاخرى في المجالات التالية:

- من حيث النمط المنتج:
- غير نمطي وغير متكرر يحتاج مستوى عالي من الخبرة والمهارة.
- النمط الهيكل التنظيمي:
- سطح الهيكل.
- العلاقات غير واضحة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- حرية واضحة على كل مستويات الادارية.
- الانتشار الجغرافي:
- مكتب رئيس واحد.
- مقرات العدد خدمة قطاع محددة.
- اقليم معين وسوق محلي.

¹ منيرة عابد ، "واقع رضا العميل عن المؤسسات الخدماتية، حالة مؤسسة بريد الجزائر لولاية قسنطينة"، «مجلة البحوث القانونية والاقتصادية» ، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 02، المجلد 2، العدد 31، 2020/01/1، ص ص 470- 471

² سعيد سعد المصري، مرجع سبق ذكره ص 37

- طبيعة الافراد القائمين على العمل مديرون مهنيًا مشاركون.
 - طبيعة الاتصال : قنوات الاتصال بين العميل ومقدم الخدمة متوسط الاجل واحيانا طويلة.
 - قنوات التوزيع: من خلال المهنيين القائمين على العمل داخل المؤسسة.
 - دافعية الادارة: الاختراق مهني مع توقع زيادة العمل.
 - دافعية الافراد العاملين: فرصة كبيرة للنمو المهني وزيادة الدخل مستقبلا.¹
- المبحث الرابع : اهداف المؤسسة الخدماتية**

ان جميع الاستراتيجيات والتقنيات التي تقوم بها مؤسسة الخدمات، لها غاية واهداف ترمي الى اتساع رقعة التجارة وسمعة المؤسسة، نجد من بين الاهداف ما يلي:

1-المصادقية في سوق الخدمات: إن جميع الاستراتيجيات والتقنيات التي تقوم بها مؤسسة الخدمات لها غاية واهداف ترمي الى اتساع رقعة التجارة وسمعة المؤسسة، و نجد بين الاهداف ما يلي:

- توفير الضمان الشخصي من خلال النتائج.
 - الحضور قصد اظهار الثقة واعطاء صورة للمؤسسة من خلال القدرات.
- أ- ضمانات شخصية:**

- توصية صادرة من مصدر موثوق فيه.
- شهادة الزبائن.
- الانتماء الى الجمعيات المهنية.

ب- الصورة:

- صورة المؤسسة.
- العتاد التربوي.
- تقديم الاوراق المربحة.
- مراعاة العوامل الثقافية.

¹ سامح عبد المطلب، علاء مجد قنديل، "تخطيط مراقبة الانتاج في المؤسسات الصناعية الخدماتية"، ط1، دار الفكر للنشر، الاردن، 2010، ص120.

2-صورة التوسيع والتدويل:

أ- فوائد سوق عالمي متفتح:

- منح امتياز في المعاملات الوطنية في تجارة الخدمات.
- منافسين في كل مكان العالم.
- عامل اساسي لكفاءة تجارة للسلع.

- تساعد المؤسسة على توريد خدماتها، في سوق عالمي واسع.
- ترقية النمو الاقتصادي والتطوير، وبحسن نهائيا مستويات المعيشة.

ب- المنافذ: وهي عبارة عن التكنولوجيا الاعلام، لها عوائد محفزة من رؤوس الاموال والموارد البشرية. تتجلى اشكال المنافذ الجديدة في الانماط الجديدة، كخدمات المسافات البعيدة. فتبادل المعلومات وخدمات البرمجة الاعلامية تعد احدى نشاطات مقولة الباطنية على المستوى الدولي. تؤدي المنافذ الى:

- اللامركزية للشغل.

- رفع الصادرات على المستوى الدولي.
- عروض هامة تؤثر على اليد العاملة والنظام الاتصال الحديث.

ج- مساهمة الخدمات: تدويل قطاع الخدمات الذي يلعب دورا حيويا في اقتصادي.

- تمثل حصة من اقتصادات دول العالم كله.
- تعتبر عن تعبر عن 45% المحل الخام.

3-تطوير القدرات: دعم السلطات الحكومية بالمشاركة في التظاهرات التجارية او المحاضرات الدولية وتأسيس عقود الشراكة والعروض القانونية.

- موقع الواب هي احدى الطاقات التي لها انطباع لدى الزبائن، الموقع العنوان في الانترنت.

- الكفاءات والشهادات المهنية المؤهلين منهم والمحترفين.
- المسابقات الدولية والكفاءات.
- الفهارس المهنية.
- التغطية الاعلامية.

-التحالفات الاستراتيجية مع الشركات المماثلة.¹

¹ براش العربي، بن صافية جلال، توكال مراد، اثار تجارة الخدمات على التجارة الخارجية في الدول العربية مع الإشارة الى حالة الجزائر، رسالة ماستر، تخصص الإدارة و الاقتصاد،الكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير: معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2000/ 2001،ص 04

المبحث الخامس: وظائف المؤسسة الخدماتية

تقام المؤسسة الخدماتية بعدة وظائف نذكرها كالتالي:

1- **وظيفة الموارد البشرية:** تتعلق هذه الوظيفة بأفراد العاملين في المؤسسة الخدماتية ، من حيث اختيارهم وتعيينهم عن طريق وضع المعايير السلمية لعملية الاختبار، كما تتعلق بالخدمات التي تشبع حاجيتهم المادية والنفسية.¹

2- **الوظيفة المالية:** هي مجموعة من المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها الى البحث عن الاموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة الخدماتية، حيث تضمن هذه الاخيرة الى كل الانشطة الهادفة اليها في تسيير الاموال الخاصة بها وذلك من خلال برامجها وخطاتها الاستثمارية وحاجاتها اليومية بطريقة عقلانية تسمح بتوفير السيولة من جهة والوصول الى تحقيق الربح من جهة اخرى.²

3- **وظيفة الانتاج:** تتكلف هذه الوظيفة التي تسمح بتحويل المدخلات الى مخرجات بمعنى خلق خدمات من خلال الموارد الأولية ذلك فائدة للمستهلك النهائي.

4- **الوظيفة التجارية للمؤسسة:** تقوم هذه الوظيفة من خلال أفراد أو مسؤولين يتم تعيينهم لضمان حركة الموارد والسلع ومختلف احتياجاتها منها كمدخلاتها ومخرجاتها من السلع والخدمات المقدمة الى السوق.³

- **وظيفة البحث و التطوير:** تضمن هذه الوظيفة كل الانشطة التي تساعد على الاستعانة بالدراسات والبحوث في الارتقاء بجودة ما تقدمه المؤسسة من خدمات، حيث يتحدد نجاحها من خلال وجود وحدة تنظيمية قادر على اجراء البحوث الخاصة بالخدمات وتطويرها. - توفير القدرة المالية لأجراء البحث والتطوير الاستفادة منها. - القدرة على استيعاب نتائج البحث والاستفادة منها.

مرونة العمليات والاجراءات والهيكل التنظيمي بما يسمح بالاستفادة من البحوث.⁴

¹ سامح عبد المطلب، علاء محمد قنديل، "تخطيط مراقبة الانتاج في المؤسسات الصناعية الخدماتية"، ط1، دار الفكر للنشر، الاردن، 2010، ص120.

² ناصر بادي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، دار المحمدية العامة ، الجزائر، 1998، ص285.

³ حسن محمود حريم، "تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي"، اجراءات العمل، دار المستقبل، الطبعة الثانية، 2000، ص11.

⁴ ريجانيسحنون، "واقع العلاقات العامة في المؤسسة الخدماتية الجزائرية"، رسالة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة ،كلية العلوم الإنسانية ، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، 2015/2016، ص32 .

خلاصة الفصل

في النهاية هذا الفصل يمكن القول ان المؤسسة الخدماتية تسعى الى كسب الزبون وزيادة ولائه رغبته، لما تقدمه من سلع وخدمات، وذلك عن طريق الصور التي تكتسبها المؤسسة الخدماتية لمعرفة الانطباع التي يحملها عنها الجمهور ومن ثم تعمل على تحسينها وتعديلها والحفاظ عليها.

فالمؤسسة الخدماتية لا تنشط من فراغ إنما تتفاعل من خلال التغييرات الداخلية المتمثلة في الموارد البشرية والمادية والمالية والمتغيرات الخارجية والمتمثلة في نظام المنافسة وميولات وتغيير اذواق العملاء والزبائن وكذا النظام القانوني والتكنولوجي السائد في ذلك المجتمع مما يتوجب على المؤسسة الخدماتية من أجل الاستقرار والبقاء في السوق لأطول مدة ممكنة ضرورة مواكبة ومسايرة التغيرات والتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية خاصة في ظل المنافسة الشرسة والحادة التي تعرفها المنظمات حالياً من أجل تحقيق الارباح وجذب واستهداف أكبر قدر ممكن من الزبائن والعملاء نحو منتجاتها .

وهذا لن يأتي الا من خلال تكوين صورة ذهنية ايجابية وجيدة وحسنة عن نفسها تعمل على ان تكون اهدافها وغاياتها وتوجيهاتها متناسقة ومتناغمة مع قيامهم ومبادئ وعادات و تقاليد ذلك المجتمع الذي ينشط فيه.

الإطار التطبيقي

الإطار التطبيقي

عرض وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية

تمهيد

- 1-التعريف بمؤسسة ديوان مؤسسات الشباب بولاية تيزي وزو
 - 2-مهام ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو
 - 3 -الهيكل التنظيمي لمؤسسة ديوان مؤسسة الشباب لولاية تيزي وزو
 - 4-تحديد مجتمع الدراسة وخصائصه
 - 5_ التحليل الكمي والكيفي للجدول
 - أ-التحليل الكمي والكيفي للجدول البسيطة
 - ب-التحليل الكمي والكيفي للجدول المركبة
 - 6-عرض نتائج الدراسة
 - أ-عرض نتائج الجزئية لدراسة
 - ب-عرض النتائج العامة لدراسة
- خلاصة الدراسة
 - توصيات ومقترحات الدراسة

تمهيد:

تعتبر الثقافة الاتصالية من اهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة تؤثر على سلوك وأداء الموارد البشرية لكونها من اهم محددات نجاح أو فشل منظمات الاعمال، وهذا ما جعل المنظمات تهتم أكثر بالموارد البشري لاعتباره مصدر النجاح والتميز، حيث أتاحت له حرية المبادرة والابداع وتوفير بيئة تنظيمية تتميز بالاستقلالية في حل المشاكل وتوفير نظام اتصال فعال، بالإضافة الى ادارة ثقافتها بأسلوب اداري حديث يمثل ورقة رابحة للمؤسسات إذا احسنت استغلالها.

إن الاهتمام بالثقافة السائدة داخل المنظمة بما يلي احتياجات العاملين واهداف الادارة يعتبر أحد العوامل الرئيسية التي يقوم عليها اتخاذ القرار الفعال والصحيح، كما اتضح ايضا أن المنظمات الاكثر نجاحا وتفوقا هي التي تركز على بناء ثقافة قوية قائمة على روح الابداع والعمل الجماعي والمشاركة والقيم الاخلاقية إضافة الى القدرة على التكيف مع كل المتغيرات التي البيئة الداخلية والخارجية.

وبعد دراستنا للجانب النظري الذي تناولنا فيه الرصيد المعرفي الخاص بموضوع البحث والذي يضم ثلاثة فصول، سنتطرق الى الجانب التطبيقي كونه يعد اسقاط لمختلف المفاهيم النظرية على دور الثقافة الاتصالية في تفعيل عملية اتخاذ القرارات على مستوى ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو.

وقد استقينا وتحصلنا على بيانات ومعطيات رقمية ومعلومات كيفية، أما الكيفية في الحصول على معلومات عن مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب وهيكلها التنظيمي ومهامها وتحديد مجتمع الدراسة وخصائصه. اما البيانات الكمية تتمثل في عرض البيانات، وتوزيعها وتبويبها في شكل جداول تضمنت ارقام وعدد التكرارات والنسبة المئوية، من خلال الجداول البسيطة والجداول المركبة إضافة الى توظيف متغيرات الدراسة، المتمثلة في السن الجنس والمستوى التعليمي والاقدمية المهنية بهدف التعرف على دور الثقافة الاتصالية في تفعيل عملية اتخاذ القرارات على مستوى ديوان مؤسسات الشباب بولاية تيزي وزو من خلال الشرح والتفسير والتحليل بهدف الوصول الى نتائج عامة والجزئية ذات مصداقية وموضوعية كبيرة.

1. **التعريف بديوان مؤسسات الشباب:** مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وضع تحت وصاية وزارة الشباب والرياضة. أسس الديوان بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 07-01 المؤرخ في 17 ذو الحجة 1427 الموافق ل 06 يناير 2007 المتضمن تحويل مراكز إعلام وتنشيط الشباب إلى دواوين مؤسسات الشباب.

يتكون الديوان من مجموع مؤسسات الشباب التي تنفذ برامج عبر كامل تراب الولاية والحركة الجمعوية التي تنشط بالتعاون والتنسيق مع مؤسسات الشباب حيث تتفرع إلى: دور الشباب، بيوت الشباب، قاعات متعددة الخدمات للشباب، المركبات الرياضية الجوية، مخيمات الشباب، نوادي الشباب مركز ترفيه علمي.

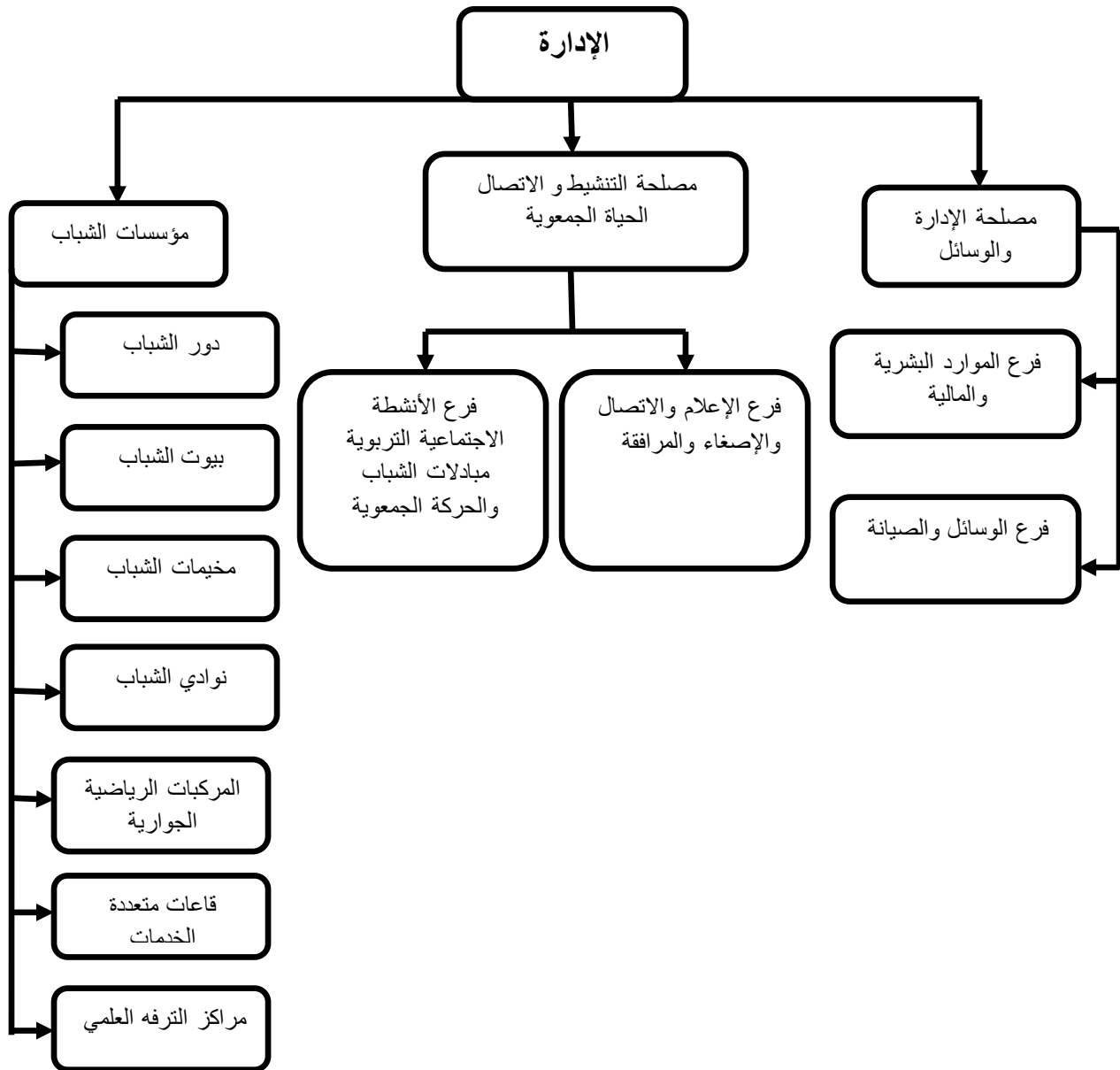
2. مهام ديوان مؤسسات الشباب:

- من الركائز الأساسية للديوان هو تنشيط وتوجيهه، لذا يسهر على وضع برامج ومخططات مخططات مختلفة تهدف إلى تجسيد عدة مهمات على الصعيد المحلي والوطني.
- تنظيم النشاطات الاجتماعية، التربوية، والثقافية ونشاطات التسلية اتجاه الشباب وتنشيطها وتسييرها.
- تنظيم نشاطات الهواء الطلق والسياحة التربوية لشباب وتشجيعها.
- تنظيم تظاهرات ثقافية وعلمية.
- تقديم المساعدة التقنية للشباب لإنجاز مشاريعهم.
- المساهمة في ترقية التدابير المعدة لفائدة الطفولة.
- تشجيع لقاءات الشباب في إطار المبادلات الوطنية والدولية والزيارات والدراسات.
- وضع في متناول الشباب المعلومات التي من شأنها توجيههم وتسهيل إدماجهم في الميادين الاجتماعية الاقتصادية والثقافية.
- تنظيم أعمال الوقاية العامة والتربية الصحية والإصغاء النفساني لفائدة الشباب وتطويرها.
- القيام بكل التحقيقات والدراسات وصبر الآراء المرتبطة بمجال تدخلها.

- تطوير النشاطات الجورية والمساهمة في ترقية الحركة الجمعوية في أوساط الشباب ومرافقتها.
- إعداد بنك للمعطيات يحتوي على المعلومات التي يمكن أن تهم الشباب في كل ميادين الحياة الاجتماعية ووضع نقاط الإعلام عبر كل مؤسسات الشباب.
- تنفيذ كل تدبير يمكن من تطوير الإعلام والاتصال تجاه الشباب، بالتنسيق مع القطاعات الأخرى والمؤسسات.
- ضمان سير مجموع مؤسسات ومنشآت الشباب وتسييرها وصيانتها وحفظها.
- ضمان تسيير كل منشآت الشبيبة المرتبطة بنشاطات القطاع التي تسندها إليها السلطة الوصية.
- تطوير المبادلات مع دواوين مؤسسات الشباب الموجودة في الولايات الأخرى.¹

¹ مقابلة مع السيد "بلحوت كريم"، "مدير ديوان مؤسسات الشباب" لولاية تيزي وزو، على مستوى ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو، 12 مارس 2023، الساعة 10:00.

3. الهيكل التنظيمي للمؤسسة:



شكل رقم 03: الهيكل التنظيمي لدوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

4. خصائص مجتمع البحث:

اعتمدنا في هذه الدراسة على العينة القصدية، التي تدرج ضمن العينات الغير احتمالية وعدد مفرداتها 50 مفردة اي 50 عامل و 50 عاملة على مستوى ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو من مجموع المجتمع الكلي .

حيث قمنا بتوزيع استمارة الاستبيان على الأفراد المبحوثين حيث تلقينا سهولة والتعاون والتنسيق عند توزيعها مما سهل علينا استرجاع تلك الاستمارة وتبويبها وتصنيفها بشكل جداول بسيطة ومركبة تتضمن عدد التكرارات والنسب المئوية. اخترنا مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب كونها تسهل علينا الوصول الى أفراد هذه العينة والتفاعل معها من أجل الوصول الى المعلومات والبيانات للوصول إلى نتائج ذات دقة وموضوعية.

واعتمدنا في تحليل وتفسير البيانات الخاصة بدراستنا الحالية على أربع متغيرات اساسية ورئيسية لقياس مختلف الفروق فيما يتعلق مدى مساهمة الثقافة الاتصالية في اتخاذ القرارات الادارية على هذه المؤسسة، تتمثل هذه المتغيرات الاربعة في الجنس، السن، المستوى التعليمي، الاقدمية المهنية، كما اعتمدنا على التحليل الكمي والنوعي من خلال الجداول البسيطة والمركبة.

5. التحليل الكمي و الكيفي للجداول

أ- التحليل الكمي و الكيفي للجداول البسيطة:

الجدول رقم 01: يمثل توزيع أفراد المبحوثين حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاجابة الجنس
42%	21	ذكر
58%	29	انثي
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس، الاناث أكبر وأعلى نسبة من الذكور ،حيث تمثل لدى الاناث بنسبة 58 % في حين النسبة لدى الذكور تمثل 42% يتبين لنا أن ديوان مؤسسات الشباب تعمل على توظيف العنصر النسوي اللواتي يتمتعن بمهارات اتصالية وادارية ومعرفية في من أجل تحفيزهن على الاداء الامثل لمختلف الوظائف والمهام على المستوى هذه المؤسسة، أما الذكور فانهم يتميزون بقدرات بدنية،و القدرة على التحمل والصبر ومواجهة مختلف الضغوطات والاعباء الوظيفية، يمكن تفسير النسبة الكبيرة للاناث كون العنصر النسوي هو الغالب في عينه دراستنا، المتمثلة في 29 مفردة.

وفي الاخير نستنتج ان ديوان مؤسسات الشباب يتيح الفرصة للاناث من اجل اثبات ذواتهن في تقديم الاداء الوظيفي الانسب على مستوى هذه المؤسسة.

الجدول رقم 02: يمثل توزيع الافراد المبحوثين حسب متغير السن

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة السن
10%	05	من 23 الى 29 سنة
26%	13	من 30 الى 39 سنة
60%	30	من 40 الى 49 سنة
04%	02	50 الى ما فوق
100%	50	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير السن ان اغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 الى 49 سنة) يمثلون أعلى نسبة 60% وهذه الفئة ذات خبرة ونضج في مجال اعمالهم ووظائفهم بالإضافة الى توفرهم على المتطلبات الذهنية والجسدية، التي تسمح لهم بالاداء الامثل والافضل لمختلف الوظائف ثم تليها في المرتبة الثانية الفئة العمرية (من 30 الى 39 سنة) بنسبة تقدر بـ 26% وهذه الفئة في طور التكوين واكتساب الخبرات او العمل على تطويرها، بهدف تقديم اداء وظيفي ومهني أمثل وأنسب ثم تليها الفئة العمرية (من 23 الى 29 سنة) بالنسبة 10% كون هذه المؤسسة تقوم بجذب الموظفين المؤهلين الذين يتمتعون بخبرات ومهارات معرفية واتصالية وفكرية من اجل تقديم الاداء المهني والوظيفي المناسب والملائم ثم تليها الفئة العمرية الرابعة (اكثر من 50 سنة) بالنسبة تقدر 04% كون هذه الفئة التحقت مبكرا واكتسبت خبرة وتجربة تسمح لها بتوجيه الفئات العمرية الاخرى حول اداء احسن.

وفي الاخير نستنتج ان ديوان مؤسسات الشباب يعمل على استقطاب الافراد الذين يتوفرون على الحيوية والخبرة والتجربة من أجل ضمان تحقيق أهدافها.

الجدول رقم 03: يمثل توزيع الافراد المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي

الاجابة المستوى التعليمي	عدد التكرارات	النسبة المئوية
متوسط	0	%0
ثانوي	13	%26
جامعي	34	%68
تكوين مهني	03	%06
المجموع	50	%100

نلاحظ من خلال بيانات الجدول ان أعلى نسبه تعود لفئة مستوى الجامعي والتي قدرت ب 68%، بدل ذلك على ان المؤسسة تقوم باستقطاب الكفاءات ذوي مستوى تعليمي عالي راقي الذين تتوفر فيهم مؤهلات ادارية تسمح لهم باداء مختلف المهام، ثم تليها ذوي المستويات الثانوية تقدر بنسبة 26% حيث تسند مسؤوليات ومهام تناسب مستويات تهم العلمية والتعليمية، ثم يليها مستوى مراكز التكوين المهني حيث تلقوا تكوينات والتربصات النظرية وتطبيقية تسمح لهم للولوج في عمل الشغل، ثم يليها ذوي مستويات المتوسط بنسبة 0% لان هذه المؤسسة لا توظف ذوي هذه المستويات.

منه نستنتج ان ديوان مؤسسات الشباب تعمل على استهداف واستقطاب وجذب الموارد البشرية التي تتمتع بمهارات و قدرات معرفية وتقنية معتبرة تسيير مختلف الوظائف والادوار وفق أطر سليمة واضحة وملائمة.

جدول رقم 04: يمثل توزيع الافراد حسب متغير الاقدمية المهنية

الاجابة الاقدمية المهنية	عدد التكرارات	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	05	%10
من 06 الى 10 سنوات	26	%52
من 11 الى 15 سنوات	17	%34
اكثر من 15 سنوات	02	%04
المجموع	50	%100

يتبين لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية، بان المبحوثين الذين لديهم خبرة مهنية (من 6 الى 10 سنوات) بالنسبة تقدر ب 52 % كونهم يتميزون بالحيوية و نشاط في العمل و قدرات فكرية معرفية وبهدف تطوير الاداء المهني، ثم تليها من (11 الى 15 سنه) بنسبة تقدر 34% حيث يتمتعون بالخبرة و التجارب ثم يليها (اقل من 5 سنوات) بالنسبة تقدر ب 10% هؤلاء هم في فترة اكتساب الخبرات والمعارف يحتاجون فترة زمنية اطول لتطويرها ثم يليها (اكثر من 15 سنة) هذا يعود الى كونهم التحقوا بالعمل مبكرا على مستوى المؤسسه حيث لديهم خبرة في مجالهم.

منه نستنتج ان ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو يعمل على توظيف الافراد من ذوي الخبرات والمهارات المتنوعة والمتعددة من أجل تقديم خدمات متعددة ومنه تكوين صورة ذهنية جيدة وحسنة لهم.

المحور الثاني: طبيعة الثقافة الاتصالية على مستوى ديوان مؤسسات الشباب بولاية تيزي وزو.

الجدول رقم 5: يبين مفهوم الثقافة الاتصالية حسب العمال بمؤسسة ديوان مؤسسات الشباب بولاية تيزي وزو

الاجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
معايير و قوانين و ضوابط تحكم سلوك الموظفين	04	08%
أفكار و اتجاهات توجه سلوك الموظفين	06	12%
المناخ العام الذي يحكم العلاقات بين الموظفين	13	26%
الاختيار الأنسب و الأفضل للوسائل و الأساليب الاتصالية	16	32%
مزيج بين المعتقدات و القيم السائدة	11	22%
المجموع	50	100%

يتضح لنا بأن أغلبية أفراد عينة الدراسة، يؤكدون على أن مفهوم الثقافة الاتصالية هو الاختيار الأنسب والأفضل للوسائل والأساليب الاتصالية على مستوى ديوان مؤسسات الشباب بولاية تيزي وزو بنسبة تقدر بـ 32% لأنها تلعب دور مهم، حيث تسهل العملية الاتصالية وتساهم مساهمة كبيرة في جمع ونقل وإيصال مختلف المعلومات والبيانات إلى جميع المستويات التنظيمية، ثم يليها المناخ العام الذي يحكم العلاقات بين الموظفين بنسبة تقدر بـ 26% من خلال إيجاد السبل و أسس التفاهم والتنسيق والتواصل الفعال والناجح بين كافة المستويات الإدارية المختلفة من أجل تنسيق أداء مختلف الأدوار والمهام ومواجهة العوائق والصعوبات، ثم يليها مزيج بين المعتقدات والقيم السائدة بنسبة تقدر بـ 22% وهذا

من خلال التفاعل و التحلي بالقيم والاخلاق في التعامل فيما بينهم في إطار الجماعة مما يساهم في خلق علاقات إنسانية وإجتماعية قوية بين الموظفين، ثم يليها افكار واتجاهات توجه السلوك الموظفين و يليها معايير وقوانين وضوابط تحكم سلوك العمال بنسبة 12% و 8% بالتوالي وهي القيم و الافكار التي تحكم الموظفين علاقة المودة والاحترام.

و منه نستنتج ان ديوان مؤسسات الشباب تعمل على زيادة أسس التفاهم والتفاعل وتسعى إلى بناء علاقات متينة بين الموظفين من اجل قيام بالمهام المكلفة لهم.

الجدول رقم 06: يمثل نمط الاتصال السائد على مستوى ديوان مؤسسات الشباب بولاية تيزي وزو.

الاجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
الاتصال الرسمي	16	32%
الاتصال الغير الرسمي	14	28%
كلاهما	20	40%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول يتبين لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون على أن الاتصال الرسمي والغير الرسمي هما أكثر اعتماداً لدى الادارة العليا اثناء تواصلها داخل مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب بولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر ب 40% حيث يتمثل الاتصال الرسمي في الاتصال الرسمي النازل، الصاعد والافقي. وهذه الانواع الاتصالية مكتوبة ومسنودة ولها طابع رسمي، اما الاتصال غير الرسمي فيتمثل في ذلك الاتصال، الذي يكون بين العمال بهدف تنمية وتدعيم العلاقات الاجتماعية والانسانية، خاصة إذا كان في اطار الجماعة، مما يساهم في تنميته وتحفيز الموارد البشرية، حيث يظهر أن كل من الاتصال الرسمي وغير الرسمي مكملان لكل واحد منهما، وفي المرتبة الثانية نجد الاتصال الرسمي، بالنسبة تقدر 32% فيكون من خلال التعليمات، القرارات، التوجيهات، الاوامر.

وفي الاخير نجد الاتصال غير رسمي بنسبة 28% والذي يكون بين العمال أو بين الرئيس و العمال لكن لا يكون في الإطار الرسمي والمهني انما يكون في إطار علاقات إنسانية.

ومنه نستنتج في الاخير أن الاتصال الرسمي والغير الرسمي هي أكثر الأنواع الاتصالية اعتماداً على مستوى ديوان مؤسسات الشباب بولاية تيزي وزو من أجل التسيير الامثل والانسب للموارد البشرية وهذا من خلال تحفيزها ماديا ومعنويا في اطار الجماعة من اجل الاداء الوظيفي.

الجدول رقم 07: يمثل اهم الوسائل الاتصالية الاكثر استخداما على مستوى ديوان مؤسسات الشباب بولاية تيزي وزو

الاجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
الوسائل التقليدية	10	02%
الوسائل الحديثة	18	36%
كلاهما	22	44%
المجموع	50	100%

يتبين لنا بان اغلبية الافراد المبحوثين يؤكدون على ان الوسائل الحديثة والوسائل التقليدية هي اكثر استخداما على مستوى ديوان مؤسسات الشباب بولاية تيزي وزو بنسبة تقدر 44%، تكمل بعضها البعض وتؤدي الى تحقيق التنسيق والتفاهم، مما يساهم في تسهيل نقل المعلومات والافكار، وفي المرتبة الثانية نجد الوسائل الحديثة بنسبة تقدر ب 36%، حيث تتميز بالفعالية الكبيرة في نقل مختلف المعلومات والبيانات ذات الكمية والنوعية المطلوبة، حيث تتميز بتوفير الوقت والجهد وتخفيض من الضغوطات العمل، وفي المرتبة الاخيرة نجد الوسائل التقليدية بنسبة تقدر ب 20% تتمثل في الاجتماعات والنشريات وغيرها التي تساهم في تبادل الافكار والاراء والاتجاهات.

ومنه نستنتج أن ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو تقوم بالتنوع في استخدام الوسائل الاتصالية التقليدية والحديثة وأقسامها الإدارية، حيث أن هذه الوسائل الاتصالية تعمل على تحقيق التكامل والتفاهم المشترك بين جميع الموظفين في هذه المؤسسة.

جدول رقم 08: يمثل نوع الثقافة الاتصالية السائدة على مستوى ديوان مؤسسات الشباب بولاية تيزي وزو

الاجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
ضعيفة	00	00%
قوية	50	100%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول يتضح لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون أن نوع الثقافة الاتصالية السائدة في مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب قوية تقدر بنسبة 100%، هذا راجع إلى روح التعاون بين الموظفين والثقة المتبادلة بينهم الذي يسمح باكتساب الخبرات والمشاركة في تحقيق مصالح المؤسسة، وضعيفة بنسبة 0% حيث لم يقيم ولا أي موظف هذا المستوى.

ومنه نستنتج أن ديوان مؤسسات الشباب تعمل وتحرص على بناء ثقافة اتصالية صلبة وقوية لوضع الموظفين في أجواء مهنية مناسبة لمنع ظهور الصراعات بينهم والحرص عن مبادئها.

الجدول رقم 09: يمثل مدى تواصل الإدارة مع موظفيها أثناء القيام بمختلف الوظائف مستوى ديوان مؤسسات الشباب بولاية تيزي وزو من عدمه.

الاجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	44	88%
لا	06	12%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول نلاحظ ان أغلبية الموظفين يتم الاتصال بهم من طرف الادارة أو المدير اثناء القيام بوظائفهم واتخاذ القرارات بنسبة تقدر ب 88% على مستوى ديوان مؤسسات الشباب بولاية تيزي وزو، في حين نجد بقية الموظفين ينفون ذلك بنسبة تقدر ب 12% وهذه النتيجة تمثل الموظفين المكلفين في تطبيق و إنجاز المهام المطلوبة لهم، فهم لا يساهمون في المشاركة في اتخاذ قرارات المؤسسة بل يساهمون في تحقيقها .

منه نستنتج ان ديوان مؤسسات الشباب بولاية تيزي وزو تتصل باغلبية موظفيها عند القيام بمختلف وظائفها وهذا ما يساهم في اتخاذهم القرارات الصائبة والاحسن وتحقيق أهدافهم.

الجدول رقم 10: يمثل اهم القيم المتجسدة بين الموظفين من خلال الاتصال والتفاعل على مستوى ديوان مؤسسات الشباب بولاية تيزي وزو

الاجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
الاحترام المتبادل	13	17.10%
المناقشة	22	28.94%
التعاون و التضامن	15	19.73%
التفاهم و التنسيق	26	34.21%
المجموع	76	100%

من خلال الجدول نلاحظ بأن أغلبية الافراد المبحوثين يؤكدون ان التفاهم والتنسيق من اهم القيم المتجسدة بين الموظفين من خلال الاتصال والتفاعل على مستوى ديوان مؤسسات الشباب بولاية تيزي وزو بنسبة تقدر 34.21 % باعتبار انه العنصر الاساسي والجوهري للتجسيد أداء مختلف الوظائف والمهام وتنسيقها وتنفيذها بشكل جيد حيث ان في توضيح من السيد "كمال بابوري" رئيس مصلحة ديوان مؤسسات الشباب ان العمل في اطار فضاء تفاعلي و تشاوري و تشاركي و نقاشي يؤدي الى زيادة الكفاءة الإدارية والمستوى الأداء

المهني للمؤسسة¹ وفي المرتبة الثانية و الثالثة نجد المناقشة والتعاون والتضامن بالنسبة تقدر ب 28.94% و 73.19% بالتوالي حيث أنها تساهم في الاداء الامثل والانسب لمختلف الانشطة والمهام بشكل مناسب وفعال وسليم، ثم في المرتبة الاخيرة الاحترام المتبادل بنسبة تقدر ب 17.10% يحسن التصرف بين الموظفين يساهم في خلق اجواء مريحة في اطار الاخلاق والمبادئ.

ومنه نستنتج أن ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو تعمل على احترام القيم والاخلاق وبناء علاقات تسودها المودة والاحترام والتفاهم والتعاون ، مما ينعكس بشكل ايجابي على نفسية الموظفين.

الجدول رقم 11: يبين كيفية تأثير الثقافة الاتصالية على تشجيع مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب بولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
الابداع	21	38.18%
المشاركة	02	03.63%
التواصل و الوضوح	06	10.90%
الشفافية	03	05.45%
التوافق و التنسيق	02	03.63%
روح الجماعة	16	29.09%
الاهتمام و التقدير	05	09.09%
المجموع	55	100%

نلاحظ من خلال الجدول أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون أن الإبداع من أهم الاستراتيجيات المركزة على مستوى ديوان مؤسسات الشباب بولاية تيزي وزو بنسبة تقدر

¹ مقابلة مع السيد "كمال بابوري" رئيس مصلحة ديوان مؤسسات الشباب، على مستوى ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

بتاريخ 13 مارس 2023 ، الساعة 10:00،

38.18% من خلال التشجيع على الابداع من اجل الاستفادة من القدرات المعرفية والوظيفية من اجل تحسين قيمة المؤسسة وتطويرها، ثم يليها التشجيع على روح الجماعة بنسبة تقدر ب 29.9 % من خلال العمل على خلق وبناء وعي جماعي وثقافة اتصالية متنوعة وهائلة مما يؤدي الى القيام الموظفين بمختلف المهام والادوار بشكل فعال، التواصل مع الاهتمام والتقدير بنسبة 10.90% هو 9.9% بالتوالي زيادة تنمية الروح المعنوية للموارد البشرية، الشفافية والمشاركة والتوافق والتنسيق بنسبة تقدر 5.45% و 3.63% ثم 3.63% بالتوالي يساهم في التلاحق في الاراء والافكار والاتجاهات والعمل على بلورتها الاحساس بروح المسؤولية والثقة المتبادلة لتحقيق المصالح العامة للمؤسسة.

منه نستنتج أن ديوان مؤسسات الشباب بولاية تيزي وزو يساهم مساهمة فعالية في رفع روح المعنوية للموظفين و تأثير النفسي الايجابي و الفعال على سلوكيات واتجاهات الموظفين وبناء علاقات إنسانية وإجتماعية جيدة من اجل رفع مستواهم.

جدول رقم 12: يمثل أهم الأهداف الثقافية الاتصالية على مستوى ديوان مؤسسات الشباب تيزي وزو

الاجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
تحقيق الرضا الوظيفي و تحسين أداء العمال	13	26%
دراسة المناخ التنظيمي الاتصالي بالمؤسسة	02	04%
تزويد العمال بطرق و الأساليب للتعبير عن الاراء	07	14%
تعويد العمال على ثقافة الابداع	09	18%
تعويد العمال على تبادل الخبرات و التجارب و المعارف لتسهيل عملية الاندماج	12	24%
خلق جو من التنسيق و التفاهم بين العمال و كل الاقسام	07	14%
تحديد أسس تخصيص الحوافز و الترفيه و العقاب و الاستغناء	00	00%
توفير أداة رقابية على كل عامل	00	00%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول يتضح لنا ان أغلبية أفراد المبحوثين يؤكدون أن تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين أداء الموظفين من اهم اهداف الثقافة الاتصالية على مستوى مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب بولاية تيزي وزو بنسبة تقدر ب 26% من خلال عقد دورات تكوينية وتدريبية والتربصات لفائدة الموظفين من أجل تحسين وتنمية قدراتهم الادارية والمعرفية والوظيفية ، ثم يليها تعويد العمال على تبادل الخبرات والتجارب والمعارف لتسهيل عملية الاندماج بنسبة 24% وذلك بالمشاركة وتبادل الافكار وخلق علاقات إنسانية متينة للقيام بمختلف المهام، ثم يليها تعويد العمال على ثقافة الابداع في العمل بنسبة 18% تتميز بتوفير بيئة مساعدة للعمل و ينصف افرادها بحب المغامرة و المخاطرة ومواجهة التحديات وهذا لتحقيق النمو وتطور الاداء الوظيفي، ثم يليها تزويد العمال بطرق واساليب للتعبير عن ارائهم وخلق جو من التنسيق والتفاهم بين العمال وكل الاقسام بنسبة تقدر 14% لكليهما هذا يعمل على فتح المجال للموظفين على الاستقلالية في ابداء رأيها و المبادرة والتحلي بروح الجماعة والانسجام فيما بينهم في إطار قيم اساسية قوية يشترك فيها الموظفين ، ثم يليها دراسة المناخ التنظيمي الاتصالي للمؤسسة بنسبة تقدر 4%، يمكن أفراد المؤسسة من الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بها، ثم يليها تحديد أسس تخصيص الحوافز والترفيه والعقاب والاستغناء و توفير اداء رقابية على كل عامل بنسبة تقدر 0% كون هذه المؤسسة لا تقوم بالتخصيص حوافز او ادوات رقابية.

ومنه نستنتج ان مؤسسة ديوان المؤسسات الشباب تعمل على تحقيق اهداف الثقافة الاتصالية وهذا يدل على إرتباط الوثيق بين الموظفين والحرص على زيادة كفاءاتها وفعاليتها التنظيمية.

الجدول رقم 13: يبين مدى الارتباط الوثيق والحرص على مصالح مؤسسة من خلال الاتصال بين الموظفين على مستوى ديوان مؤسسة الشباب بولاية تيزي وزو من عدمه.

الاجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	50	100%
لا	00	00%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول ان أغلبية أفراد المبحوثين يؤكدون انهم يحرصون على تحقيق مصالح المؤسسة من خلال الاتصال بين الموظفين على مستوى ديوان مؤسسات الشباب بولاية تيزي وزو بنسبة 50%، وذلك بالالتزام بالسير المهني لجميع الاعمال والتحلي بروح المسؤولية والتجسيد مبدأ الولاء والاخلاص والحرص على مصالح المؤسسة وعدم العمل على هدم قواعدها والالتزام بالقوانين الادارية والسعي لمواجهة المعوقات لتحقيق اهدافها. وانعدام نسبة الموظفين الذين لا يقومون بالحرص على مصالح المؤسسة بالنسبة تقدر ب00%.

و منه نستنتج ان ديوان مؤسسات الشباب لولايه تيزي وزو تبذل مجهود كبير على الحرص على مصالحها واداء مهامها وتحقيق اهداف المؤسسة.

جدول رقم 14: يبين كيفية حرص موظفين ديوان مؤسسات الشباب لتيزي وزو على مصالحها من خلال الاتصال بينهم

الاجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
الحرص على تحقيق اهداف المؤسسة	13	26%
الدفاع عن سمعة و صورة المؤسسة	30	60%
تقديم الآراء و المبادرات الفردية	07	14%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول ان أغلبية أفراد المبحوثين يؤكدون ان الدفاع عن سمعة وصورة المؤسسة من اهم المصالح المؤسسة على مستوى ديوان مؤسسات الشباب بنسبة تقدر ب 60% تعد صورة المؤسسة وسمعتها رأس مالها لذلك وجب على هذه المؤسسة أن تقدم خدمات في المستوى المطلوب من أجل كسب التأييد والتعاطف ومساندة الجمهور الداخلي والخارجي لها، ثم يليها الحرص على تحقيق اهداف المؤسسة بنسبة تقدر ب 26% وذلك من خلال التزام هذه المؤسسة بمسؤولياتها الاجتماعية والانسانية والتنظيمية وتعد العنصر الاساسي لاستمرارية خدماتها، ثم يليها تقديم الآراء والمبادرات الفردية بنسبة تقدر ب 14% وذلك عن طريق التفاعل والاتصال والتبادل المعلومات والنقاش والحرص على المصالح المؤسسة قبل المصالح الشخصية.

منه نستنتج ان ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو تعمل على تحسين سمعتها وصورتها حيث تمثل الصورة ركنا ركيئا وعنصرا جوهريا في الحصول على التأييد والمساندة من قبل الجمهور الداخلي والخارجي وتحقيق مبدأ الولاء لضمان السير الحسن لمختلف مهامها ووظائفها المختلفة.

الجدول رقم 15: يمثل مدى تميز توزيع المعلومات ديوان مؤسسات شباب بولاية تيزي وزو بالبساطة والوضوح بين الموظفين من عدمه.

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	46	92%
لا	04	08%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول انا أغلبية أفراد المبحوثين يؤكدون ان توزيع المعلومات مستوى ديوان مؤسسة الشباب تتميز بالبساطة والوضوح بنسبة تقدر 92% خاصة لما تكون هذه المعلومات ذات كمية ونوعية وواضحة في إدخال قرارات ادارية رشيدة وعقلانية حيث تساهم في تقديم مختلف التفسيرات والشروحات في حالة وجود غموض، بشكل ايجابي في تحسين اداء العمال بقيه الافراد المبحوثين بنسبة 8% نتيجة وجود معوقات مادية أو تقنية أو نفسية مما يؤثر بشكل سلبي على تحسين وتطوير قدرات ومعنويات الموظفين على مستوى هذه المؤسسة.

منه نستنتج أن ديوان مؤسسات الشباب ولاية تيزي وزو تتميز معلوماتها بالبساطة والوضوح مما يساهم في تحسين اداء العمال بشكل مطلوب ومناسب كما يؤدي الى تحسين الكفاءة والفعالية الادارية للمؤسسة.

جدول رقم 16: يبين اهم العوامل المساعدة في توزيع المعلومات البسيطة والواضحة بين الموظفين على مستوى ديوان مؤسسات الشباب في تحقيق مصالحها

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
الى فعالية وسائل الاتصال	33	71.73%
عدم التشويش على العملية الاتصالية	04	08.69%
حصول الفهم المشترك	09	19.56%
المجموع	46	100%

من خلال الجدول نلاحظ ان أغلبية المبحوثين يؤكدون ان توزيع المعلومات البسيطة والواضحة بين الموظفين على مستوى ديوان مؤسسات الشباب بولاية تيزي وزو الى فعالية وسائل الاتصال بنسبة تقدر 71.73% تتميز بالفعالية الكبيرة في نقل مختلف المعلومات والبيانات ذات الكمية والنوعية المطلوبة بهدف اتخاذ القرارات الادارية حيث توفر الجهد والوقت وتقوم بتخفيض من ضغوطات العمل وسرعة تنقلها لهذا في هذه الوسائل تسهل طريقه العمل، ثم يليها الفهم المشترك بنسبة تقدر 19.56% حيث تساهم في تلاقح وتلاقي الاراء والافكار والاتجاهات والعمل على بلورتها من اجل تطوير فعالية وكفاءة المؤسسة لتحقيق مهامها، ثم يليها عدم تشويش على العملية الاتصالية بنسبة 8.69% وذلك بتوفير أنظمة حماية المعلومات والتحكم بتكنولوجيا الإعلام والاتصال من قبل الموظفين من اجل المعوقات التي تشوش العملية الاتصالية.

منه نستنتج ان ديوان مؤسسات الشباب بولاية تيزي وزو تعمل على توفير مختلف الوسائل والامكانيات من اجل التواصل وايصال المعلومات بين الموظفين من اجل تحسين الاداء الوظيفي.

المحور الثالث: طبيعة عملية اتخاذ القرارات على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو

الجدول رقم 17: يمثل مفهوم عملية اتخاذ القرارات لدى اراء موظفي ديوان مؤسسات الشباب بولاية تيزي وزو

الاجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
وظيفة ادارية	23	46%
إدارة الازمات	01	02%
تنفيذ الافكار	21	42%
التكيف و التأقلم مع الظروف البيئية الداخلية و الخارجية	05	10%
الاختيار بين العديد من الاحتمالات في المسائل	00	00%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول ان أغلبية المبحوثين يؤكدون ان مفهوم عملية اتخاذ القرارات بالنسبة لموظفين ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو عبارة عن وظيفة ادارية بالنسبة تقدر 48% حيث تساهم في تقسيم الأدوار والمسؤوليات والتنسيق بين مختلف اجواء واقسام المؤسسة، ثم يليها تنفيذ الافكار بنسبة تقدر 42%، حيث تحديد و اختيار البدائل واختيار المعتقد الممكنة خيار نهائي، ثم يليها التكيف والتأقلم مع ظروف الداخلية والخارجية بنسبة تقدر 10% يعتبر التكيف والتأقلم من المهارات وهي خاصية سمحت الوظائف والمهام وسهولة حل الازمات والمشاكل التي تواجهها، ثم يليها ادارة الازمات بنسبة 2% وذلك بالاستعداد لما قد يحدث والتعامل مع ما حدث تحتاج الى مهارات تحفز الابداع وتحرك الالهام وتشغل الصراع و تمهد السبل الى مواجهة جديدة، الاختيار العديد من الاحتمالات في المسائل بنسبة تقدر ب 0% كحد ادنى.

منه نستنتج ان ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو تلي أهمية كبيرة للوظيفة الادارية يعد مقوما اساسيا ورئيسيا الوظائف من خلال تطبيق استراتيجيات وخطة اتصالية فعالية تضمن تحقيق اهداف المؤسسة.

الجدول رقم 18: يمثل مدى توفر المكاتب الخاصة التي يتم اتخاذ القرارات فيها على مستوى ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو من عدمه.

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	50	100%
لا	00	00%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول بان أغلبية المبحوثين يؤكدون على وجود مكاتب خاصة لاتخاذ القرارات بنسبة 100% على مستوى الديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو، فهي عنصر اساسي وضروري يهدف الى تحقيق الفهم المشترك وتنسيق بين مختلف الأدوار والمهام والمسؤوليات وتوفير الوقت والجهد تبادل الافكار والمعلومات من اجل اتخاذ القرارات، وبنسبة 0% ينفونا عدم وجود مكاتب خاصة لاتخاذ القرارات.

منه نستنتج ان ديوان مؤسسات الشباب بولاية تيزي وزو تسعى الى خلق التفاعل والتنسيق الفعال والجيد الذي يؤدي الى التسهيل والتبسيط مختلف الوظائف والمهام من خلال توفير لهم اماكن من اجل التواصل بهدف تحقيق اهداف المؤسسة.

الجدول رقم 19: يمثل اهم الاماكن التي يتم فيها اتخاذ القرارات على مستوى دول مؤسسة الشباب بولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
مكتب المدير	17	34
قاعات الاجتماعات	26	52%
مكتب رئيس المصلحة	07	14%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول يتضح لنا أغلبية أفراد عينة الدراسة, يؤكدون ان قاعات الاجتماعات تمثل من اهم المكاتب التي يتم فيها اتخاذ القرارات على مستوى ديوان مؤسسات الشباب بولاية تيزي وزو بنسبه 52% وفيها يتم التفاهم على القرارات في اطار الجماعة من أجل تبادل الافكار والمعلومات والوصول الى اتخاذ أو حل المشكلة ، ثم يليها مكتب المدير بنسبة 34%، ثم يليها مكتب رئيس المصلحة بنسبة 14% وهي مكاتب يتم فيها المناقشة والمشاوره حول أمور بسيطة لا تحتاج الى اجتماع تكون بين الطرفين حول الامور المتعددة عليها.

و منه نستنتج ان ديوان المؤسسات الشباب يقوم على تنسيق مختلف المهام المسؤوليات لتوفير الجهد والوقت.

جدول رقم 20: يمثل اهم المعايير التي تركز عليها عملية اتخاذ القرارات على مستوى ديوان مؤسسات الشباب بولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نوعية المعلومات و البيانات	21	42%
جودة و كفاءة القرارات	27	54%
كمية المعلومات و البيانات	02	04%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول يتضح لنا ان أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون ان جودة وكفاءة القرارات من اهم المعايير التي تركز عليها مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو عند اتخاذ القرارات بنسبة 54% حيث تتطلب قدرات ومهارات وخبرات و القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة، ثم يليها نوعية المعلومات والبيانات بنسبة تقدر ب 42% حيث تساهم في تنمية مهارة حل المشكلات و مواجهة كافة التغيرات التي تطرأ على المؤسسة، ثم يليها بيانات بنسبة 4% حيث تسهل وتبسط المهام والاداء الوظيفي.

ومن هنا نستخلص ان ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو تعمل على توفير مختلف المعلومات والبيانات الى جميع المستويات التنظيمية و الادارية لاستغلال الامثل لقدرات الموظفين في اطار تحقيق مهام المؤسسة.

جدول رقم 21: اهم العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات على مستوى ديوان مؤسسات الشباب بولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
توفير المعلومات والبيانات	05	10%
التسيير الحسن	14	28%
الثقافة التنظيمية	15	30%
المشاركة الجماعية	16	32%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد المبحوثين يؤكدون على ان المشاركة الجماعية من اهم العوامل المساهمة في عملية اتخاذ القرارات على مستوى ديوان مؤسسات الشباب بنسبة تقدر ب 32% حيث ان المشاركة الجماعية تعمل على تدفق المعلومات والآراء وتنمية المجموعة من أجل اتخاذ القرارات الانسب و الصحيحة، ثم يليها الثقافة التنظيمية بنسبة تقدر ب 30% حيث انها تساهم هي ومختلف اشكالها على المشاركة العمل والرغبة في الإنجاز والارادة واتقان العمل ضرورية في عملية اتخاذ القرارات لتحقيق اهداف المؤسسة، ثم يليها السير الحسن بنسبة تقدر ب 28% بحيث حسن التسيير يساعد في عملية اتخاذ القرارات فهو يشمل كل من التخطيط و التنظيم و التوجيه وتحقيق الاهداف القريبة والبعيدة المدى، ثم ليها توفر المعلومات والبيانات بنسبة تقدر ب 10% بحيث ان توفر و تدفق المعلومات بكثرة وتنوعها يساعد في اتخاذ القرارات الامثل و الفعالة من أجل مواجهة العراقيل وتفادي الوقوع في الازعاج

و منه نستنتج أن ديوان مؤسسات الشباب تعمل على تشجيع روح الفريق والعمل على تحقيق الانسجام والتوافق و التفاعل من اجل اتخاذ قرارات صحيحة من أجل ضمان السير الحسن للمؤسسة.

الجدول رقم 22: مدى مساهمة المناخ المناسب على مستوى ديوان المؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو على تبني القرارات الادارية المناسبة من عدمه.

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	42	84%
لا	08	16%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين يؤكدون على ان المناخ المناسب يساهم في تبني القرارات الادارية المناسبة على مستوى ديوان المؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو بنسبة تقدر ب 84% كون العلاقات الجيدة والمتينة والقوية تعطي دافعا نفسيا قويا وكبيرا لاتخاذ قرارات مناسبة وخلق الإنسجام كما تحسن اسس التعاون والتضامن بين الموظفين وتحفزهم ،مما يؤدي بهم الى تقديم خدمات ذات نوعية و جودة عالية لجمهورها ، في حين ينفي بقية المبحوثين ذلك بالنسبة وذلك لانهم لا يميلون الى اقامة علاقات فيما بينهم ويتميزون بالفردانية.

منه نستنتج ان ديوان مؤسسات الشباب يهتمون بتكوين وتحسين العلاقات في إطار يسودها التفاهم والتنسيق المشترك والثقة المتبادلة ذلك لتنمية معنويات الموارد البشرية لتحسين الاداء الوظيفي.

المحور الرابع: طبيعة العلاقة بين الثقافة الاتصالية وعملية اتخاذ القرارات على مستوى ديوان مؤسسات الشباب بولاية تيزي وزو

جدول رقم 23: يمثل مدى اشراك موظفين ديوان مؤسسات الشباب في عملية اتخاذ القرارات من عدمه.

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	33	66%
لا	17	34%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين يؤكدون على انهم يتم اشراكهم في عملية اتخاذ القرارات على مستوى ديوان مؤسسات الشباب بنسبة تقدر ب 66% وهذا يدل على اهتمام الادارة باحتياجات والتفاعل معهم يؤدي إلى احساس العامل بأهميته في هذه المؤسسة فترفع روح المعنوية في الاندفاع نحو العمل بكل حيوية وحماسة وهذا يولد لديهم روح الاحترام و الثقة المتبادل والرضا على القرارات لانهم ساهموا في وضعها وهذا ما ينعكس بدوره الالتزام بالتنفيذ الفعال للقرارات المتخذة، في حين ينفي بقية المبحوثين ذلك بنسبة 34% يمكن تفسير ذلك الى عدم اهتمام الادارة بالاتصال وعدم الانصات والاستماع لانشغالات واقتراحات الموظفين في بعض الاحيان ،وهذا ما يؤدي الى في الانخفاض الروح المعنوية.

ومنه نستنتج أن ديوان المؤسسات الشباب تعمل على اشراك موظفيها في اتخاذ قراراتها وتشجع عمل الفريق وخلق الانسجام فيما بينهم وتوفير المناخ والبيئة المشجعة للإبداع من اجل تحقيق أعلى مستويات النجاح.

الجدول رقم 24: يمثل مدى تقييم القرارات المتخذة على مستوى ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو من عدمه.

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	28	56%
لا	22	16%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين يؤكدون على أن هناك تقييم للقرارات المتخذة على مستوى ديوان المؤسسات الشباب بنسبة تقدر ب 56% وذلك بدراسة ومناقشة القرارات وتحليلها والتأكيد من أن الأمور تجري كما تم التخطيط لها من أجل اكتشاف مواقع القصور ومعرفة سبل لعلاجها، في حين ينفي بقية المبحوثين ذلك بنسبة تقدر 44% نظرا لوجود قرارات لا تحتاج الى التقييم.

ومنه نستنتج أن ديوان مؤسسات الشباب تعمل على تقييم النتائج الايجابية والسلبية للقرارات المتخذة ودراستها للتجنب من الوقوع في القرارات الخاطئة لضمان السير الحسن للأداء الوظيفي.

جدول رقم 25: يمثل مدى اخذ اقتراحات الموظفين بعين الاعتبار حول القرارات المتخذة على مستوى ديوان المؤسسات الشباب بولاية تيزي وزو من عدمه.

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	42	84%
لا	08	16%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد المبحوثين يؤكدون على أن يتم اخذ بعين الاعتبار اقتراحات الموظفين حول القرارات المتخذة على مستوى ديوان المؤسسات الشباب

بنسبة تقدر ب 64% وهذا يدل ان هذه المؤسسة تفتح الحرية للموظفين لإدلاء بآرائهم و اقتراحاتهم بكل ثقة وحرية وشفافية وتفتح قنوات الاتصال والحوار والنقاش فيما بينهم حول القرارات المتخذة في حين ينفي بقية المبحوثين بنسبة 36% وهذا يدل على عدم الاخذ بآراء هؤلاء والاستناد على مبدأ الفردانية والاحادية في اتخاذ القرارات الادارية. ومنه نستنتج ان ديوان مؤسسات للشباب تعمل على اعطاء جميع توظيفينها الفرصة والحيز للتعبير عن مختلف آرائهم في إطار ديمقراطية حر ومتفتح.

الجدول رقم 26: يمثل اهم الأدوار التي يقوم بها القائم بالاتصال عند مستوى ديوان مؤسسات الشباب بولاية تيزي وزو

الاجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
شرح سياسة المؤسسة	09	18%
توضيح المعلومات	28	56%
الدفاع عن سمعة المؤسسة	13	26%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد المبحوثين يؤكدون على ان اتصال له دور فعال في عملية اتخاذ القرارات من خلال توضيح المعلومات على مستوى ديوان مؤسسات الشباب بنسبة تقدر 50% وهي تمثل اعلى نسبة من خلال شرح و تفسير المعلومات من اجل الحصول الفهم المشترك و ايصال المعلومات الى جميع المستويات الادارية بطريقة واضحة ومفهومة خالية من الغموض، ثم يوليها الدفاع عن سمعة المؤسسة بالنسبة تقدر 26% بحيث يحرص على سمعة ومكانة المؤسسة و الصورة الذهنية لها وذلك بالسعي لتحقيق اهدافها، ثم يليها شرح سياسة المؤسسة بالنسبة تقدر ب 18% وذلك بالتفسير للموظفين لقواعد والتزامات وتنظيم المؤسسة وضرورة التقيد بها.

ومنه نستنتج القائم بالاتصال يلعب دورا مهما على مستوى ديوان مؤسسات الشباب حيث يسعى الى خلق التواصل بين جميع المستويات الادارية مما يساهم في ضمان السير الحسن للأداء المهني.

جدول رقم 27: يمثل مدى تنظيم ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو للدورات تدريبية وتكوينية بهدف المساهمة في اتخاذ القرارات من عدمه.

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	33	66%
لا	17	34%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد المبحوثين يؤكدون على توفير دورات تدريبية وتكوينية على مستوى ديوان مؤسسات الشباب بهدف المساهمة في اتخاذ القرارات بالنسبة تقدر 66% وهذا من أجل رفع من المستوى الاداء لدى الموظفين من خلال اكسابهم المهارات والاساليب الادارية والتنظيمية المختلفة التي تسمح له بالأداء الامثل والانصب واتخاذ القرارات المناسبة في حين ينفي بقيه افراد المبحوثين ذلك راجع الى عدم توفر الموارد المالية والبشرية اللازمة بالإضافة إلى أن موظفين هذه المؤسسة اكتسب خبرات وتجارب نتيجة عملهم في المؤسسات اخرى.

ومنه نستنتج أن ديوان مؤسسات الشباب تهدف بهذه الدورات التكوينية الى تحسين وتنمية القدرات والمهارات المعرفية والتقنية للموظفين من اجل تحسين الاداء الوظيفي.

جدول رقم 28: يمثل مدى مساهمة التفاعل في إطار الجماعة في زيادة مستوى الاداء الوظيفي على مستوى ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو بهدف اتخاذ القرارات من عدمه.

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	46	92%
لا	04	08%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد المبحوثين يؤكدون على مساهمة التفاعل في إطار الجماعة في زيادة مستوى الاداء الوظيفي بهدف اتخاذ القرارات بنسبة 92% على مستوى ديوان مؤسسات الشباب كون أن العمل الفريقي الجماعي يساهم في التعاون والمشاركة، ويعتبر سبب رئيسي في نجاح أي منظمة هذا في حد ذاته يشعر الموظف بالرغبة لأداء اعماله بأكمل وجه وانجاز عمله بكفاءة وسرعة كما لا يتم حدوث ذلك الا كان الموظف مستقر في مكان عمله من الناحية النفسية والمادية مما يؤدي بشكل واضح الى الاستمرار في العمل بدون مواجهة أي عوائق وعقبات من اجل تحقيق اهدافها المخطط لها والسعي لنجاحها في حين ينفي بقية المبحوثين بالنسبة تقدر 8% وهذا راجع الى ميلهم الى الفردانية، وعدم الانسجام والحوار والنقاش مع فريق عمله.

ومنه نستنتج أن ديوان مؤسسات الشباب تقوم على أساس الجماعة تتصف بالانسجام والتوافق وتتميز بقدراتها على النمو والتفاعل حيث يتميز افرادها بالولاء والانسجام مع جماعة عمله ذلك من أجل تحقيق اهداف المؤسسة.

جدول رقم 29: يمثل مدى استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة بهدف اتخاذ القرارات الادارية على مستوى ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزون عدمه.

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	50	100%
لا	00	00%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة بهدف اتخاذ القرارات على مستوى ديوان مؤسسات الشباب بالنسبة تقدر 100% هذا يدل على اهمية تكنولوجيا الاتصال الحديثة على مستوى هذه المؤسسة كونها تسمح بتبادل المعلومات والآراء والاتجاهات بين الموظفين وزيادة الفاعلية في الاداء وتحسين نوعية الخدمات وتبسيط العملية الاتصالية بين المصالح الادارية، في حين نجد

النسبة الصفرية والمعدومة بنسبة 0% نظرا لعدم قدرة المؤسسة على اداء مهامها بدون تكنولوجيا الاتصال الحديثة.

ومنه نستنتج أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة تلعب دورا مهما على مستوى ديوان مؤسسات الشباب حيث يرى السيد "بابوري كمال" رئيس مصلحة ديوان مؤسسات الشباب انها من ابرز ايجابياتها تعمل على تبسيط مختلف المهام والوظائف من خلال التنسيق والتفاهم المشترك بين كافة المؤسسات و مواكبة مختلف التغييرات و التطورات الحاصلة الواقعة في اطار المحيط الذي تنشط فيه ، من اجل الاستمرارية في تقديم الخدمات الجمهور الوافد لها¹.

الجدول رقم 30: يمثل اغراض استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة على مستوى ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو.

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
توفير الوقت والجهد	33	66
سهولة تحقيق اهداف المؤسسة	11	22%
تحقيق التنسيق	06	12%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول يتضح لنا بأن اغلبية أفراد المبحوثين يؤكدون على أن أهم الاغراض التي تستخدم فيها تكنولوجيا الاتصال الحديثة على مستوى ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو لغرض توفير الوقت والجهد بنسبة تقدر ب 66% تساهم مساهمة كبيرة في نقل و تبادل المعلومات وتسهيل إنجاز الوظائف باقل جهد ووقت ممكن، ثم يليها سهولة تحقيق الاهداف فهي تعمل على تخفيف الضغوطات وتحسن الاسلوب الاتصالي فهي تسمح بالتواصل الجيد وتحسين الاداء الوظيفي، ثم يليها التنسيق فهي تحول مكان العمل إلى ما يسمى الأسرة السعيدة التي يسودها التنظيم و الحوار و النقاش البناء.

¹ مقابلة مع السيد "بابوري كمال" رئيس مصلحة ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو ،مرجع سبق ذكره.

ومنه نستنتج ان ديوان مؤسسات الشباب يعتمد اعتماداً كبيراً على تكنولوجيا الاتصال الحديثة التي تسهل وتحفز الموظفين على العمل من اجل اداء مهامه.

جدول رقم 31: يمثل الأسلوب الإداري المتبع في اتخاذ القرارات الإدارية على مستوى ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

الاجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
الأسلوب الديمقراطي المتفتح	28	56%
الأسلوب الديكتاتوري المتسلط	00	00%
أسلوب العدالة واحترام العلاقات الانسانية	22	44%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول يتضح لنا أن أغلبية افراد المبحوثين يؤكدون أن الاسلوب الإداري المتبع في اتخاذ القرارات الإدارية على مستوى ديوان مؤسسات الشباب هو الاسلوب الديمقراطي المتفتح بنسبة تقدر بـ 56% يدل على أنها تعمل على تجسيد الديمقراطية التشاركية من خلال فتح المجال والحرية للموظفين والعمال لإبداء آرائهم و اقتراحاتهم بكل ثقة وحرية و شفافية، ثم يليها اسلوب العدالة واحترام العلاقات الانسانية بنسبة تقدر بـ 44% وذلك بتوفير العلاقات الانسانية والاجتماعية و وجود أواصر الاحترام والتقدير و المساواة بين الموظفين وعدم التهميش آراء الموظفين، في حين انعدام وجود الاسلوب الديكتاتوري المتسلط بنسبة تقدر بـ 0% حيث ان المؤسسة لا تتبع هذا الاسلوب في اتخاذ قراراتها.

ومنه نستنتج ان ديوان مؤسسات الشباب يعمل على اعطاء جميع موظفيها الفرصة والحيز للتعبير عن مختلف آرائهم في إطار العدالة والاحترام والاسلوب الديمقراطي المتفتح.

الجدول رقم 32: يمثل مدى تأثير اختلاف العادات والتقاليد لدى الموظفين في اتخاذ القرارات الادارية الفعالة على مستوى ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو من عدمه.

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	27	54
لا	23	46
المجموع	50	100

من خلال الجدول يتضح لنا ان أغلبية أفراد المبحوثين يؤكدون على اختلاف العادات والتقاليد لدى الموظفين في اتخاذ القرارات الادارية مستوى ديوان مؤسسات الشباب بنسبة تقدر 54% هذا راجع إلى إختلاف المهارات والافكار والخبرات حتى التنشئة الاجتماعية فكل موظف حسب ما اكتسب من محيطه الاجتماعي لذلك تختلف وجهات نظرهم، ثم يليها عدم وجود تأثير لاختلاف العادات والتقاليد في اتخاذ القرارات الادارية بالنسبة تقدر 46% ذلك لوجود علاقات إنسانية واجتماعية تربط بين توظيفها مبنية على المودة والاحترام و أسس التعاون و التضامن و الاخلاص.

منه نستنتج ان ديوان مؤسسات الشباب تشجع على وجود التنسيق والتفاهم بين الوحدات لأداء الوظيفي الامثل.

جدول رقم 33: يمثل مدى مراعاة العلاقات الانسانية والاجتماعية بين الموظفين أثناء عملية اتخاذ القرارات على مستوى ديوان مؤسسات الشباب بولاية تيزي وزو من عدمه.

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	47	94
لا	03	06
المجموع	50	100

نلاحظ من خلال الجدول ان أغلبية أفراد المبحوثين يؤكدون على مراعاة العلاقات الانسانية والاجتماعية بين الموظفين عند اتخاذ القرارات على مستوى ديوان مؤسسات الشباب بنسبة

تقدر ب 94% من خلال تنمية وتدعيم العلاقات الاجتماعية والانسانية خاصة في اطار الجماعة بتجسيد أواصر التعاون و التضامن والاحترام و الثقة المتبادلة لتحقيق التنسيق والتفاهم والانسجام وتحسين وتحفيز الموارد البشرية لأداء الامثل لمختلف الوظائف، اما بنسبة 6% للذين لا يرون بوجود مراعاة للعلاقات الانسانية والاجتماعية خلال عملية اتخاذ القرارات نظرا لوجود عراقيل وانخفاض الروح المعنوية وعدم الارتباط الشديد بالتنظيم.

ومنه نستنتج ان ديوان مؤسسات الشباب تشجع على العمل في جو عائلي أسرى في جو تسوده الثقة والحب والود والاحترام والتعاون المتبادل لرفع روح المعنوية لدى الموظفين من اجل تقديم أداء مهني أمثل وأنسب.

جدول رقم 34: يمثل كيفية مراعاة العلاقات الانسانية بين الموظفين خلال عملية اتخاذ القرارات على مستوى ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو.

الاجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
التفاهم المشترك حول القرارات	28	59.57
الثقة المتبادلة حول القرارات	09	19.14
تبادل وجهات النظر حول القرارات	10	21.27
المجموع	50	100

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية افراد المبحوثين يؤكدون على ان التفاهم المشترك حول القرارات هي أعلى نسبه تقدر 59.57% على مستوى ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو وذلك من خلال التواصل والتفاعل في اطار ديمقراطي حر منفتح يضمن التداول و الانسياب المرن والسهل لمختلف المعلومات والبيانات لكل وضوح وفهم و استيعاب حيث اكد لنا السيد "بابوري كمال" رئيس مصلحة ديوان مؤسسات الشباب على ان التفاهم بين المستويات الإدارية يساهم مساهمة فعالة و كبيرة في اتخاذ قرارات صحيحة و ذات جودة و هذا يؤدي بالضرورة الي بناء علاقات و روابط قوية بعيدة عن الخلافات و الصراعات حول الاختلاف في الآراء و الاتجاهات¹ ، يليها تبادل وجهات النظر حول

¹ مقابلة مع السيد "بابوري كمال" رئيس مصلحة ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو ،مرجع سبق ذكره

القرارات بنسبة تقدر ب 21.27% وذلك من خلال تبادل الآراء و الاقتراحات والافكار و الاتجاهات من أجل الوصول الى اجماع وتنسيق وتفاهم مشترك، في الاخير الثقة المتبادلة بنسبة 19.14% من خلال خلق علاقات إنسانية واجتماعية بينهم والشعور بالراحة والاطمئنان وتبادل الخبرات والمعارف فيما بينهم.

ومنه نستنتج أن ديوان مؤسسات الشباب يولي للعلاقات الانسانية أهمية كبيرة وتشجع على اسس التفاهم والمودة وتبادل الآراء للتسهيل مهمة عملية اتخاذ القرارات. **الجدول رقم 35:** يمثل طبيعة الاستراتيجية الاتصالية التي يتم الاعتماد عليها اتخاذ القرارات على مستوى ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

الاجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
استراتيجية الاعلام	21	42%
استراتيجية بناء الاجماع والتوافق العام	26	52%
استراتيجية التقييم والتضليل	03	06%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد المبحوثين يؤكدون الاستراتيجية الاتصالية التي يتم الاعتماد عليها عند اتخاذ القرارات هي استراتيجية بناء الاجماع والتوافق العام على مستوى ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو بنسبة تقدر 52% وذلك لبناء الجسور بين المؤسسة و المحيط الذي يعمل فيه و يمكن الاستعانة بهذه الاستراتيجية لتحقيق عمليه الاتفاق المشترك بين الاطراف عندما يكون هناك تضارب في المصالح، ثم يليها استراتيجية الإعلام بالنسبة تقدر 42% تساهم في تقديم المعلومات الى الجماهير الاساسية لمساعدتهم في تكوين الراي و اتخاذ القرارات ثم يليها استراتيجية التقييم والتضليل بنسبه تقدر 0% كأدنى نسبة فهي مناورة وخدعة فهذه الاستراتيجية لا تحقق الانسجام والثقة المتبادلة والتفاهم المشترك.

ومنه نستنتج ان الاستراتيجية الاتصالية تلعب دورا مهم في تعزيز روح الفريق والتعاون لدى موظفين ديوان مؤسسات الشباب ذلك لأنها تحفز الاتصال والتواصل داخل المؤسسة و تقوم على إدماج والاندماج بين الموظفين.

جدول رقم 36: يمثل مدى التزام الموظفين والامتثال لقرارات الادارية المتخذة على مستوى ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزومن عدمه.

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	50	100%
لا	00	00%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد المبحوثين يؤكدون على مدى التزام الموظفين والامتثال لقرارات الادارية المتخذة على مستوى ديوان مؤسسات الشباب التي تقدر ب 100% يدل ذلك على ان الموظفين لهم وعي بأهمية هذه القرارات المتخذة الصادرة عن المؤسسة ومدى احترامهم لها من اجل ضمان السير الحسن وتفادي الثغرات والمشاكل، في حين انعدام نسبة الموظفين الذين لا يلتزمون بهذه القرارات.

ومنه نستنتج صراحة والتزامية التقيد بتلك القرارات على مستوى ديوان المؤسسات الشباب لضمان الاستقرار الداخل والخارجي والالتزام بالقرارات المتخذة من طرف الادارة وتطبيقها واحترامها والتقيد بها لضمان السير الحسن لبيئة العمل.

الجدول رقم 37: يمثل مدى دراسة البدائل والحلول التي ترتبط بالقرارات التي تتخذها مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو من عدمه.

الاجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	48	96%
لا	02	04%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد المبحوثين يؤكدون على دراسة البدائل والحلول التي تربط بالقرارات المتخذة على مستوى ديوان المؤسسات الشباب بنسبة تقدر 96%، وذلك بالحرص على عدم الوقوع في الاخطاء والدراسة الدقيقة وتفسيرها وتحليلها وتقييم تلك القرارات ومحاولة تصحيحها لتفادي الاخطاء، ثم نسجل 2% هناك قرارات لا تحتاج لدراستها فهي قرارات يومية تحتاج الى التحليل والتدقيق فيها.

ومنه نستنتج أن ديوان مؤسسات الشباب يقوم بتقييم القرارات ودراستها وتحليلها وتفسيرها من أجل ضمان صحتها وعدم الوقوع في الثغرات من أجل تفادي المشاكل.

جدول رقم 38: يمثل كيفية مساهمة تقنيات الاتصال المستخدمة على مستوى ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو في تحسين مستوى عملية اتخاذ القرارات.

الاجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
توفير المعلومات	32	37.64%
توضيح وجهات النظر المختلفة	09	10.58%
سرعة وصول المعلومات	41	48.23%
اتاحة تبادل الخبرات	03	03.52%
المجموع	85	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد المبحوثين يؤكدون أن سرعة وصول المعلومات على مستوى ديوان مؤسسات الشباب هي اكبر نسبة تقدر ب 48.23% حيث تزيد من سرعة الاداء المهام وتقديم المعلومات في الوقت المحدد والتسهيل في انجاز المهام بأقل جهد ووقت ممكن، ثم يليها توفير المعلومات بالنسبة تقدر ب 37.64% فهي تؤدي الى تحسين الكفاءة والفعالية الادارية للمؤسسة، ثم يليها توضيح وجهات النظر المختلفة ويليها اتاحة تبادل الخبرات والمهارات بنسبه تقدر 10.58% و 3.52% بالتوالي وذلك بإتاحة للموظفين بالإبداء بأرائهم واقتراحاتهم وتبادل المعارف والخبرات من أجل تحسين الاداء الوظيفي.

ومنه نستنتج ان ديوان مؤسسات الشباب يعمل على اعطاء جميع عمالها الامكانيات وفتح المجال للتعبير عن آرائهم وتشجيع على روح المبادرة وأسس التعاون والتساند بين الموظفين وتوفير المعلومات وتوضيحها من أجل تسهيل الخدمة لضمان السير الحسن للمؤسسة وتحقيق مصالحها.

جدول رقم 39: يمثل مدى اعتماد مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو على الاجتماعات والمقابلات لترشيد القرارات. من عدمه

الاجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	50	100%
لا	00	00%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية الافراد المبحوثين يؤكدون على أهمية الاجتماعات والمقابلات لترشيد عملية اتخاذ القرارات على مستوى ديوان مؤسسات الشباب بنسبة 100% من خلال تحقيق الديمقراطية التشاركية في اتخاذ القرارات الادارية والتفتح على الآراء الاخرين والمشاركة تبادل الآراء من اجل اتخاذ القرارات، انعدامها بنسبة 0% لانها تعتمد اعتمادا كبيرا على الاجتماعات والمقابلات في اتخاذ قراراتها.

منه نستنتج أن ديوان مؤسسات الشباب يقوم على تبادل الآراء والافكار والتواصل المستمر من أجل الوصول الى اتخاذ قرارات صحيحة ورشيدة لأداء المهني الامثل.

جدول رقم 40: يمثل مدى مساهمة التفاهم والاحترام والتعاون بين موظفين ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو في التقليل من الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات من عدمه.

الاجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	50	100%
لا	00	00%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد المبحوثين يؤكدون على مساهمة التفاهم والاحترام والتعاون بين الموظفين في التقليل الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات بنسبه 100% على مستوى ديوان مؤسسات الشباب يتمتعون بروح المسؤولية والمبادرة والثقة المتبادلة وحصول التفاهم المشترك واخلاصهم في العمل من اجل اجتياز الصعوبات بشكل ايجابي على القيام بمختلف الوظائف والادوار على مستوى هذه المؤسسة حيث انعدام عدم مساهمة التفاهم الاحترام والتعاون بين العمال في تقليل صعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات.

ومنه نستنتج أن ديوان مؤسسات الشباب يعمل على احترام العلاقات الانسانية الاجتماعية ويعمل على بناء علاقات ودية ومتينة بين الموظفين بإرساء مختلف اسس التفاهم والتنسيق لتحقيق مصالحها.

جدول رقم 41: يمثل مدى تخصيص مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو لمساحات وفضاءات للموظفين لمناقشة القرارات المتخذة من عدمه.

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	43	86%
لا	07	14%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد المبحوثين يؤكدون على أن ديوان مؤسسات الشباب يخصصون فضاءات للموظفين لمناقشة القرارات المتخذة بنسبه 86% وذلك من خلال توضيح قرارات الادارية وشرح تفاصيلها من أجل تقديم الآراء ووجهات النظر وذلك بهدف تحسين الاداء الوظيفي، وجود هذه المساحات للمناقشة بنسبة 4% فهم الذين لا تتوفر لهم الفرصة لمشاركة آرائهم ومناقشة القرارات المتخذة.

ومنه نستنتج ان ديوان مؤسسات الشباب تولي لا راء موظفيها اهتمام وتوفر الفرصة لهم من أجل تقديم والمشاركة بكافة الاعمال الادارية في القرارات المتخذة وذلك من أجل تحسين الاداء الوظيفي.

الجدول رقم 42: يمثل طبيعة المعلومات التي توفرها الادارة المتعلقة بالموضوع الذي يتم اتخاذ القرار بشأنه على مستوى ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو.

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
لها صلة مباشرة بالموضوع	41	42.70%
لا علاقة لها بالموضوع	00	00%
تتسم بالدقة والتفاصيل	33	34.37%
سهلة ومفهومة	22	22.91%
معقدة وغامضة	00	00%
المجموع	96	100%

نلاحظ من خلال الجدول اننا أغلبية أفراد المبحوثين يؤكدون ان المعلومات التي توفرها الادارة المتعلقة بالموضوع الذي يتم اتخاذ القرار بشأنه لها صلة مباشرة بالموضوع على

مستوى ديوان مؤسسات الشباب بنسبة 42.70%، خاصة لما تكون هذه المعلومات ذات كمية والنوعية اللازمة والمطلوبة تساهم في تسهيل عملية اتخاذ القرارات وعدم الوقوع في الثغرات، ثم يليها تتسم بالدقة والتفاصيل بنسبه تقدر ب 37.34% من خلال تدفق مختلف المعلومات والبيانات بشكل مرن وسلس وسهل نتيجة توفر المهارات والقدرات الفكرية والادارية والاتصالية، سهولة ومفهومة بنسبه تقدر 22.91% من خلال وقوع الفهم المشترك وبساطة المعلومات ووضوحها وعدم وجود غموض، ثم يليها معقدة وغامضة ب بنسبه تقدر 0% يدل على ان الادارة لا توفر مثل هذه المعلومات.

ومنه نستنتج انا ديوان مؤسسات الشباب تعمل على توفير المعلومات بشكل واضح ودقيقة لا وجود لغموض فيها تساعد في اتخاذ قرارات وتسهل المهمة من اجل تحقيق اهداف المؤسسة.

جدول رقم 43: يمثل مدى مساهمة الاساليب الاتصالية في الحد من اتخاذ القرارات الخاطئة على مستوى الديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو من عدمه.

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	48	96%
لا	02	04%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول ان اغلبه افراد المبحوثين يؤكدون على مساهمه الاساليب الاتصالية من الحد من ادخال القرارات الخاطئة على مستوى ديوان مؤسسات الشباب بنسبه تقدر ب 96% يكون من خلال تبسيط الامور المعقدة من خلال التفاعل المستمر وتقسيم العمل بشكل منظم في إطار الجماعة مما يساهم في تجاوز مختلف الصعوبات والعراقيل الوظيفية مع التنسيق والحوار والتبادل الفعال، ثم يليها بنسبه تقدر 4% الذين ينفون ذلك نظرا لوجود بعض الصعوبات احيانا وغياب التفاعل.

من هنا نستنتج ان الاساليب الاتصالية على مستوى دول مؤسسات الشباب يتم بشكل دائم من اجل تحفيز الموارد البشرية والتنمية قدراتهم مؤهلاتها ومختلف الخبرات مما ينعكس

بشكل ايجابي على المؤسسة وبناء صورة جديدة وحسنة عن خدماتها لدى جمهورها الداخلي او الخارجي.

جدول رقم 44: يبين اهم اسباب اتخاذ القرارات الخاطئة على مستوى ديوان مؤسسات الشباب بولاية تيزي وزو.

الاجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
الرسمية المبالغ فيها	00	%00
التسرع في اتخاذها	02	%100
الفوضى في اتخاذها	00	%00
عدم اشراك العامل في اتخاذها	00	%00
المجموع	02	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد المبحوثين يؤكدون أن التسرع في اتخاذ القرارات على مستوى ديوان مؤسسات الشباب هي أكبر نسبة بالنسبة تقدر ب 100% وذلك راجع لعدم توفر الوقت لاتخاذ القرار المناسب أو وجود ضغوطات في العمل نظرا لكثرة الخدمات التي توفرها، حيث لم يقم اي موظف بتقييم الرسمية المبالغ فيها الفوضى في اتخاذها وعدم اشراك العامل في اتخاذها بنسبه تقدر 0% نظرا الحرص المؤسسة على عدم الوقوع في الاخطاء.

منه نستنتج ان ديوان مؤسسات الشباب تعمل على الحرص على عدم الوقوع في الاخطاء عند اتخاذ هذه القرارات فهي تولي اهتماما كبيرا لها لضمان السير الحسن لها.

الجدول رقم 45: يمثل مدى اعتماد مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو على توجيه الموظفين لاختيار البدائل المناسبة عند اتخاذ القرارات من عدمه.

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	44	88%
لا	07	12%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد المبحوثين يؤكدون على أن ديوان مؤسسات الشباب تقوم بتوجيه الموظفين إلى اختيار البدائل المناسبة بالنسبة تقدر ب 88% وذلك من خلال توجيههم وتشجيعهم وتوفير المهارات والخبرات العلمية والتقنية وتزويدهم بمختلف الامكانيات لتحديد العراقيل التي يجب تفاديها من أجل مواجهتها، أما بنسبة 12% للذين ينفون ذلك لنقص الخبرات والمهارات تم التحلي بروح المبادرة والابداع. منه نستنتج أن ديوان مؤسسات الشباب على توجيه العمال وذلك بتوفير الامكانيات اللازمة ومواجهة الصعوبات من أجل تقديم الخدمات وضمان السير الحسن لمختلف الادوار في هذه المؤسسة.

جدول رقم 46: يمثل أهم المعوقات التي تعيق دور الثقافة الاتصالية بمؤسسة ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو في تفعيل عملية اتخاذ القرارات عملية اتخاذ القرارات.

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
اختلاف الآراء	38	76%
عدم التفاهم	10	20%
قلة التنسيق والانسجام بين الموظفين	02	04%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد المبحوثين يؤكدون على أن أهم المعوقات تواجه

الثقافة الاتصالية لديوان مؤسسات الشباب خلال اتخاذ القرارات هو اختلاف الآراء بنسبة 76% هذا راجع الى عدم تحقيق التنسيق والتفاهم في الادوار والمهام ونقص التفاعل والاتصال، ثم يليها عدم التفاهم بنسبه تقدر ب 20%، كونهم وجدوا صعوبات في الاندماج مع جماعة العمل ونقص التواصل والتبادل الآراء فيما بينهم والشعور بالانتمائية، ثم يليها قلة التنسيق والانسجام بين الموظفين بنسبه تقدر ب 4% هذا يدل على ضعف العلاقات الانسانية وتفاهم والتنسيق و وجود الصراعات التنظيمية بين الموظفين.

ومنه نستنتج أن ديوان مؤسسات الشباب تواجه بعض الصعوبات التي تؤثر بشكل سلبي على السير مختلف وظائف المهام حيث تعمل على مجابهة ومواجهة مختلف العراقيل لضمان مواصلة تقديم خدماتها وضمان استقرارها الداخلي والخارجي.

ب- التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة:

جدول رقم (47): يمثل علاقة متغيرات الجنس والسن والأقدمية المهنية بمدى إشراك العمال في عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو

الإجابة		نعم		لا		المجموع	
المتغيرات		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
الجنس	ذكر	95.23%	20	4.76%	1	42%	21
	أنثى	44.82%	13	55.17%	16	58%	29
	المجموع	66%	33	34%	17	100%	50
السن	من 23 سنة إلى 29 سنة	60%	3	40%	2	10%	5
	من 30 سنة إلى 39 سنة	76.92%	10	23.07%	3	26%	13
	من 40 سنة إلى 49 سنة	63.33%	19	36.66%	11	60%	30
	من 50 سنة فأكثر	50%	1	50%	1	4%	2
	المجموع	66%	33	34%	17	100%	50
الأقدمية المهنية	أقل من 5 سنوات	60%	3	40%	2	10%	5
	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	76.92%	20	23.07%	6	52%	26
	من 11 سنة إلى 15 سنة	52.94%	9	47.05%	8	34%	17
	أكثر من 15 سنة	50%	1	50%	1	4%	2
	المجموع	66%	33	34%	17	100%	50

من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس، يظهر لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة من الذكور يؤكدون إشراك العمال في عملية المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 95.23%، في حين نجد النسبة متدنية لدى الإناث، التي تمثل 44.82%.

من خلال هذه الحصيلة الإحصائية، يظهر لنا بأن معظم أفراد عينة الدراسة من الذكور تعطى لهم الفرصة والحيز والفرصة والمجال في عملية صنع واتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، كون الذكور يتميزون بالشجاعة والإقدام والحماسة والتحمل، يتميزون بالشجاعة والجرأة والإقدام والحماسة والتحمل خصوصا أثناء الأزمات المفاجئة والطارئة والمستجدات والتغيرات، التي تتطلب السرعة والحكمة والرشد في اتخاذ القرارات الصعبة والحاسمة والهامة والمفصلية، كما أن إعطاء الفرصة للإناث في المشاركة في عملية المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، له الأثر البارز والهام في الإحساس بقيمتهم وأهميتهم في إطار التنظيم، ومنه تجسيد مبدأ المساواة والعدالة في اتخاذ القرارات لدى الإناث والذكور، كون رأيهم وأفكارهم وإقتراحاتهم، تأخذ في الحسبان ولهن كلمة مسموعة على مستوى هذه المؤسسة، كونها تمثل العائلة الثانية، كما أن إشراك الذكور والإناث في اتخاذ القرارات، من دون تمييز أو تهميش أو تفضيل أو إقصاء رأي على رأي آخر، يؤدي إلى خلق وتدعيم العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الذكور والإناث، ومنه تحسين العملية التفاعلية والاتصالية بين الإدارة العليا والموظفين يؤدي إلى تحقيق الفعالية والكفاءة التنظيمية لهذه المؤسسة، مثلما أكد لما لنا، " كريم بلحوت" مدير ديوان مؤسسة الشباب لولاية تيزي وزو، على الإدارة العليا تعمل على إشراك عمالها وموظفيها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية من خلال عقد الاجتماعات في الحالات العادية والروتينية وفي أثناء الأزمات والصراعات التنظيمية التي تتعرض لها هذه المؤسسة، من أجل تبادل مختلف الآراء والاتجاهات والأفكار والمقترحات الرامية والهادفة إلى إيجاد حلول وبدائل لهذه الأزمات والمشاكل، وهذا من خلال خلق وإستحداث أنماط وأساليب وسلوكات تنظيمية حديثة وعصرية، تعمل على مواكبة مختلف التغيرات والتطورات الحاصلة والواقعة في البيئة الداخلية والخارجية على مستوى هذه المؤسسة، من

أجل ضمان إستمرارية وبقاء هذه المؤسسة، إذ أن المؤسسة التي لا تعمل على تجديد وتغيير وتنويع خططها وبرامجها وسياساتها التنظيمية، يؤثر بشكل سلبي على مختلف المهام والأدوار والأنشطة، التي تقوم بها وإشراك الموظفين في القرارات الإدارية المتخذة، يؤدي إلى إحساسهم وشعورهم بأهميتهم في التنظيم، وليسوا فقط مجرد أفراد منفذين للأوامر والتعليمات والتوجيهات الإدارية (1).

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، يتبين لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة)، يؤكدون إشراك العمال في عملية المشاركة في إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 76.92%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة، (من 40 سنة إلى 49 سنة) بنسبة تمثل 63.33%، وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (من 23 سنة إلى 29 سنة) بنسبة تمثل 60%، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة الرابعة (من 50 سنة فأكثر) بنسبة تمثل 50%.

من خلال هذه البيانات الرقمية، يظهر لنا أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة)، والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة، (من 40 سنة إلى 49 سنة)، يتسمون بالحيوية والنشاط والقوة، مع وجود مستوى عال وكبير من النضج والإدراك العقلي والنفسي والفيزيولوجي، مما يسمح ويتيح لهم بالمشاركة في صنع وإتخاذ القرارات الإدارية على مستوى هذه المؤسسة، بناء على تطبيق أسس ومبادئ الثقافة الإتصالية، من خلال الثقافة الإتصالية الموجودة، ثم نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة)، يتسمون بنقص النضج النفسي والإدراك العقلي والنفسي، مع توفر الحيوية والنشاط والسرعة والفضول لكن تفتح لهم مؤسسة ديوان الشباب لولاية تيزي وزو، المجال والفرصة من أجل الاندماج السريع والإنخراط الفعال والمشاركة الإيجابية في عملية صنع وإتخاذ القرارات الإدارية الفعالة على مستوى هذه المؤسسة، وهذا من خلال وجود ثقافة إتصالية بناءة وفعالة تعمل على إشراكهم وإنخراطهم في تقديم الآراء والإقتراحات الفعالة والنيرة والجيدة، الرامية والهادفة إلى زيادة فعالية

¹ - مقابلة مع السيد كريم بلحوت ،مدير ديوان مؤسسة الشباب لولاية تيزي وزو ، مرجع سبق ذكره.

ومكانة هذه المؤسسة، لدى جمهورها الداخلي والخارجي، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة الرابعة (من 50 سنة فأكثر)، وهي فئة تتسم بالنضج والتمرس العقلي والنفسي والتميز الكبير والمعتبر، الذي يتاح لها المجال في عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو .

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، فنلاحظ أن غالبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون، الذين لهم أقدمية مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات)، يؤكدون إشراك العمال في عملية المشاركة في إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 76.92%، وهذه الفئة، تتمتع بمهارات وقدرات تنظيمية ومهنية وإدارية متوسطة ومحترمة نوعا، تسمح لها بالتعبير عن مختلف آرائها وأفكارها عند عملية صنع وإتخاذ القرارات الإدارية الحاسمة والمستجدة على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، وهذا من أجل زيادة مستوى الأداء المهني والوظيفي لهذه المؤسسة، من خلال تطبيق أسس الثقافة الإتصالية الواضحة المفهومة، وفي المرتبة الثانية نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية، (أقل من 5 سنوات)، بنسبة تمثل 60%، وهذه الفئة ذات مهارات وقدرات إدارية وتنظيمية متواضعة ومحدودة، بحكم إتحاقها الحديث بالعمل على مستوى هذه المؤسسة، وهي بحاجة إلى إحتكاك وتفاعل وتواصل وإندماج مع مختلف المستويات الإدارية، من أجل المشاركة والإنخراط في عملية صنع وإتخاذ القرارات الإدارية على مستوى هذه المؤسسة، الرامية إلى تحقيق غايات وأهداف هذه المؤسسة، سواء على المدى القريب أو المتوسط أو البعيد، وتكوين صورة حسنة وجيدة لدى جمهورها الداخلي والخارجي، وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 11 سنة إلى 15 سنة) بنسبة تمثل 52.94%، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 15 سنة)، بنسبة تمثل 50%، وهاتين الفئتين تتمتعان بقدر كبير ومعتبر من الخبرات والقدرات والتجارب والتنظيمية والإدارية المتنوعة والكبيرة والهامة والتمرس والحنكة والنضج الهام والكبير، الأمر الذي يسمح لهم بالمشاركة في صنع وإتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة والنيرة والجيدة من ضمان بقاء هذه المؤسسة في حالة نشاط وإستمرارية، من خلال تجسيد أسس التواصل

الهادف والتفاهم والإنسجام المشترك بين الإدارة العليا والموظفين ، نتيجة توفرهم على خبرات وتجارب سابقة ومكتسبة ومؤهلات مناسبة وملائمة ، تساهم في ضمان السير الحسن لمختلف وظائف ومهام وأنشطة هذه المؤسسة، خصوصا في حالات الأزمات والمشاكل والصراعات التنظيمية.

منه نستنتج أن إشراك العمال والموظفين في عملية المشاركة في إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، يؤدي ويساهم إلى إشعارهم وإحساسهم بأهميتهم وقيمتهم في التنظيم، ويؤدي إلى تجسيد روح المسؤولية والانضباط والجدية في العمل والولاء التنظيمي والحرص على تحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسة سواء على المدى القريب أو البعيد أو المتوسط، مما يساهم في زيادة فعالية وكفاءة هذه المؤسسة، نتيجة وجود ثقافة الحوار والنقاش والاتصال البناء والفعال والإيجابي .

وفي الجهة المقابلة، نلاحظ من خلال الجدول من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس يظهر لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة من الإناث ينفين إشراك العمال في عملية المشاركة في إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 55.17%، في حين نجد النسبة منخفضة لدى الذكور، التي تمثل 4.76%.

من خلال هذه الحصيلة الإحصائية، يظهر لنا بأن الأفراد المبحوثين والإناث لا تعطى ولا تفسح لهم الفرصة والحيز والفرصة والمجال في عملية صنع وإتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، وهذا مؤشر سلبي، يدل على عدم وجود ثقافة التواصل والاتصال على مستوى هذه المؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى عدم وجود تعاون وتنسيق وتفاهم وتساند وتآزر وألفة وتعاون في أداء مختلف المهام والوظائف والمسؤوليات على أكمل وجه ممكن، أما النسبة الضعيفة لدى الذكور، فيمكن تفسيرها على أن الإدارة العليا لمؤسسة ديوان الشباب لولاية تيزي وزو، تخشى من وجود مقاومة وحالة من التمرد والعصيان، أو تضيق الوقت في النقاشات والاجتماعات المختلفة، وعدم قبول مختلف سياسات وخطط الإدارة العليا التنظيمية أو الإدارية، وهذا ما يدل على إتباع هذه

الإدارة لسياسة الإتجاه الواحد، وهيمنة وسيادة الرأي الأحادي مما يؤثر سلبا على مختلف نشاطات ووظائف هذه المؤسسة، بشكل كبير ومعتبر .

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، يتبين لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية الرابعة (من 50 سنة فما فوق)، ينفون إشراك العمال في عملية المشاركة في إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 50%، خصوصا وأن هذه الفئة، ذات نضج عقلي وتمرس تنظيمي وإداري، مما يتوجب على الإدارة العليا لمؤسسة ديوان الشباب إشراكهم في عملية إتخاذ القرارات الإدارية خصوصا الحاسمة والحرجة منها، إذ يمكن تبرير نفي هذه الفئة من الأفراد المبحوثين خوف الإدارة العليا، من إثارة وتأليب وتحريض الموظفين الجدد، وضمان بقائهم مجرد تابعين للإدارة، مما يؤثر سلبا على الإتصال والتفاعل بين الإدارة، وظهور الصراعات التنظيمية المختلفة، إلى وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية، (من 23 سنة إلى 29 سنة)، بنسبة تمثل 40%، وهي ذات نضج وإدراك عقلي ونفسي محدود ولكن ذات قوة وحيوية وحماسة كبيرة، حيث أن عدم إشراكها في إتخاذ القرارات الإدارية يؤثر سلبا في إكتساب وتلقي مختلف المؤهلات الوظيفية والإدارية والمناسبة والملائمة ويمكن تبرير نفي هذه الفئة لعدم إشراكهم في إتخاذ القرارات إلى ضمان سيطرة وهيمنة الإدارة على مختلف القرارات خوفا من حالات التمرد والإضرابات والعمل على ضمان تبعيتهم لهذه الإدارة، مما يؤثر بشكل كبير على ضعف عملية الإتصال والتفاعل وعدم تحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسة، وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة) بنسبة تمثل 36.66%، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة) بنسبة تمثل 23.07% وهاتين الفئتين تتمتعان بالنضج العقلي والنفسي وبالقوة والنشاط والالتزام، مما يتوجب ويستلزم على الإدارة العليا لمؤسسة ديوان الشباب إستغلال قدراتهم ومهارتهم التنظيمية، وهم في هذه الفترة العمرية الجيدة من أجل إشراكهم في عملية إتخاذ القرارات الإدارية، إذ يمكن أن نفسر عدم إشراك هاتين الفئتين العمريتين من الأفراد المبحوثين في عملية إتخاذ القرارات إلى عدم وجود ثقافة إتصالية واضحة، إضافة إلى وجود نية لدى الإدارة العليا لهذه

المؤسسة في تحقيق سياسة الرأي الواحد ورفض الآراء والإقتراحات المتنوعة، مما يؤثر سلباً على وظائف ومهام هذه المؤسسة بشكل كبير، والعمل على إستغلال هاتين الفئتين العمريتين، وعدم الحرص والعمل على تلبية مختلف مطالبهم وإحتياجاتهم التنظيمية والإدارية والاجتماعية، مثل رفع الأجور، تحسين ظروف العمل، توفير وسائل الأمن والسلامة والصحية ، الحق في الراحة .

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، فنلاحظ أن غالبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون، الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 15 سنة)، ينفون إشراك العمال في عملية المشاركة في إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 50%، ثم نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية، (من 11 سنة إلى 15 سنة)، بنسبة تمثل 47.05%، وهاتين الفئتين ذات مهارات وقدرات ومكتسبات إدارية وتنظيمية معتبرة وهامة، بحكم إتحاقها المبكر بالعمل على مستوى هذه المؤسسة مما يتوجب على الإدارة العليا، ضرورة العمل على الإستفادة من خبراتها ومهاراتها في عملية صنع وإتخاذ القرارات الإدارية الفعالة والحاسمة، ويمكن أن نفسر عدم إشراك هذه المؤسسة لهاتين الفئتين من المبحوثين في عملية إتخاذ القرارات الإدارية، إلى كونهم مطلعين على أساليب وأنماط التسيير، وخوف الإدارة العليا من مقترحات وأفكار الموظفين الرامية إلى إحداث التغيير البناء والفعال، وضمان بقاء الأوضاع السائدة دون تجديد، مما يؤدي إلى ظهور صراعات تنظيمية، نتيجة غياب قنوات الإتصال والتفاعل الهادف بين الإدارة العليا والموظفين، من أجل تحقيق المصلحة العامة لهذه المؤسسة، وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى، الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسبة تمثل 40%، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة تمثل 23.07%، وهاتين الفئتين تتمتعان بقدرات من الخبرات والتجارب والتنظيمية والإدارية المتفاوتة بين المحدودة والمتوسطة، مما يستلزم على الإدارة العليا ضرورة الأخذ بيدهم وإمدادهم بمختلف المعلومات والبيانات والتعليمات والتوجيهات والإرشادات ، الأمر الذي يسمح لهم بالمشاركة في صنع وإتخاذ القرارات الإدارية على مستوى هذه المؤسسة، وتحقيق الاندماج والتفاعل والتواصل في إطار نسق

ونظام تنظيمي تفاعلي وتعاوني وتشاركي ، إذ يمكن تبرير هذه النسب لدى هاتين الفئتين من الأفراد المبحوثين، إلى رغبة الإدارة في السيطرة على مختلف إستراتيجيات وخطط المؤسسة ، ومن أجل العمل على ضمان الهدوء والسكينة، وعدم الدخول في نقاشات وتفاعلات، وهذا نتيجة غياب أسس التواصل والنقاش والتفاعل الجيد والهادف، والرغبة فيإلى ضمان تحقيق المصالح الشخصية ، بدل الحرص على المصلحة العامة للموظفين والعمال على حد سواء .

منه نستنتج أن عدم إشراك العمال والموظفين وإخراطهم في عملية المشاركة في صنع إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، يؤدي إلى نقص الأداء الوظيفي والمهني، ويضعف من مستوى معنوياتهم ودافعيتهم النفسية والسلوكية والتنظيمية وحماسهم ، ولا يعمل على تجسيد مبدأ العمل تحت روح الفريق الواحد، وفي إطار الجماعة الواحدة، وعدم وجود أسس التعاون والتضامن والتعاون والتنسيق والتنظيم والتضامن، مما يرهن ويؤثر بشكل سلبي كبير على ضمان السير الحسن والجيد لمختلف مهام ووظائف ومسؤوليات هذه المؤسسة الخدمية ، وعدم تحقيق الأهداف والغايات المحددة في السابق .

جدول رقم (48): يمثل علاقة متغيرات الجنس والمستوى التعليمي والأقدمية المهنية بمدى أخذ إقتراحات العمال بعين الاعتبار حول القرارات الإدارية المتخذة على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو

	الإجابة المتغيرات	نعم		لا		المجموع	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
الجنس	ذكر	66.66%	14	33.33%	7	42%	21
	أنثى	62.06%	18	37.93%	11	58%	29
	المجموع	64%	32	36%	18	100%	50
المستوى التعليمي	متوسط	0%	0	0%	0	0%	0
	ثانوي	46.15%	6	53.84%	7	26%	13
	جامعي	70.58%	24	29.41%	10	64%	34
	التكوين المهني	66.66%	2	33.33%	1	6%	3
	المجموع	64%	32	36%	18	100%	50
الأقدمية المهنية	أقل من 5 سنوات	80%	4	20%	1	10%	5
	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	84.61%	22	15.38%	4	52%	26
	من 11 سنة إلى 15 سنة	23.52%	4	76.47%	13	34%	17
	أكثر من 15 سنة	100%	2	0%	0	4%	2
	المجموع	64%	32	36%	18	100%	50

من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس، يظهر لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة من الذكور يؤكدون أخذ إقتراحات العمال بعين الاعتبار حول القرارات الإدارية المتخذة على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 66.66%، في حين نجد النسبة مقاربة لدى الإناث، التي تمثل 62.06%.

من خلال هذه البيانات الرقمية، يظهر لنا بأن أفراد عينة الدراسة من الذكور تأخذ آرائهم وأفكارهم وإتجاهاتهم بعين الاعتبار حول القرارات الإدارية المتخذة على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، من أجل التعرف على ردود أفعالهم وعدم تعارض هذه القرارات الإدارية المتخذة مع مصالحهم المادية والاجتماعية والتنظيمية

كما أن هذه المؤسسة لا تعمل على تهميش وإقصاء إقتراحات الإناث في تقبل الإدارة العليا لهذه المؤسسة لمقترحاتهن وآرائهم حول القرارات الإدارية المتخذة، حيث تمثل هؤلاء الموظفين، جزء من التنظيم الإداري، من أجل مراعاة النواحي البدنية والعقلية والاجتماعية المختلفة عن الأفراد المبحوثين من الذكور، وهذا يكرس روح الإنتماء والالتزام والولاء التنظيمي وإشعارهم بأهمية أدوارهم على مستوى المؤسسة التي ينتمون إليها .

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من ذوي المستويات الجامعية، يؤكدون على أن أخذ إقتراحات العمال بعين الاعتبار حول القرارات الإدارية المتخذة على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 70.58%، ويمكن تفسير هذه النسبة العالية، كون أفرادها هم الغالبون على مستوى عينة دراستنا الحالية، إضافة إلى أن مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، تعمل على إستقطاب جذب وتوظيف الأفراد المتمتعين بالكفاءات المعرفية العالية ذات الرصيد العلمي الهام والمعتبر، والعمل على أخذ آرائها وأفكارها وإقتراحاتها حول القرارات الإدارية المتخذة على محمل الجد، إذ تعمل هذه الفئة الجامعية على تقديم الإضافة اللازمة من أجل زيادة الكفاءة الإدارية والتنظيمية لهذه المؤسسة، في إطار نسق ونظام تعاوني تضامني وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي التكوين المهني، بنسبة تمثل 66.66% وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، بنسبة تمثل 46.15%، وهاتين الفئتين ذات مستويات تعليمية متوسطة نوعا ما، ولكن الإدارة

العليا تعمل على إعطاء ومنح المجال والفرصة لجميع الأفراد وأخذ إقتراحاتها وآرائها في إطار ديمقراطي حر وتشاركي وتعاوني متفتح، من دون التقليل والإنقاص من مستوياتهم التعليمية المتواضعة، مما يؤدي إلى زيادة الروح المعنوية والإقبال بحماس وحيوية في أداء مختلف الوظائف والأدوار على مستوى هذه المؤسسة، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات المتوسطة بنسبة معدومة تمثل 0%، ويمكن تبرير هذه النسبة الصفرية، كون مؤسسة ديوان الشباب لولاية تيزي وزو، تعمل على إستقطاب وجذب الأفراد، الذين تتوفر فيهم مستويات وقدرات علمية ومعرفية معتبرة وهامة، وهذا ما لا يتوفر على مستوى هذه الفئة، وبالتالي لا تعمل على تقديم الإضافة اللازمة والمناسبة والملائمة في تقديم إقتراحات نيرة وبناءة حول القرارات الإدارية المتخذة بهذه المؤسسة .

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، فنلاحظ أن غالبية أفراد عينة الدراسة الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 15 سنة)، يؤكدون أخذ إقتراحات العمال بعين الإعتبار حول القرارات الإدارية المتخذة على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 100%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات)، بنسبة تمثل 84.61%، وهاتين الفئتين من الأفراد المبحوثين، تتمتع بمهارات وقدرات ومكتسبات تنظيمية ومهنية وإدارية ، يتيح لها تقديم الإضافة والمساهمة من خلال آرائها وأفكارها وتصوراتها ومقترحاتها البناءة والفعالة من أجل تحسين وتطوير مستوى الأداء الوظيفي والمهني المناسب، وهذا من خلال توفر مناخ متفتح وديمقراطي، يقوم على التعددية والتنوع في تقديم مختلف الآراء والأفكار الهادفة والمناسبة، مما يساهم في زيادة مستوى كفاءة وفعالية هذه المؤسسة التنظيمية والإدارية وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسبة تمثل 80%، وهذه الفئة ذات مهارات وخبرات وقدرات تنظيمية محدودة، مما يتوجب على الإدارة العليا ضرورة أخذ آرائها بعين الإعتبار وبكل واقعية وشفافية، من أجل أن يحققوا التفاعل والاندماج والتعاون والتنسيق السريع في العمل على مستوى هذه المؤسسة، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية (من 11 سنة إلى 15 سنة)، بنسبة تمثل 23.52%، وهذه الفئة، تتسم بتوفر قدرات إدارية، ونضج وتمرس إداري

عالي، يسمح لها بتقديم آرائها وأفكارها حول القرارات الإدارية المتخذة بكل وموضوعية وشفافية وثقة وحرية كبيرة، مما يساهم في زيادة مستوى فعالية وكفاءة هذه المؤسسة، كون هذه المؤسسة تعمل على فتح أبواب النقاش الحر الهادف، الرامي إلى تحقيق الإجماع العام والرأي التوافقي، من خلال الثقافة الإتصالية، التي تعمل على تحسين مستوى الأداء المهني بهذه المؤسسة.

منه نستخلص في الأخير، على أن مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، تعمل على أخذ مختلف إقتراحات العمال والموظفين بعين الاعتبار حول القرارات الإدارية المتخذة وهذا يعكس ويبين الطابع والمناخ الديمقراطي المتفتح والحر القائم على تعددية الآراء وتنوعها وتشعبها، بعيدا عن أحادية الرأي والرأي الواحد المستبد والمهيمن والمسيطر والديكتاتوري، مما يؤدي إلى زيادة مستوى الكفاءة والفعالية الإدارية والتنظيمية لهذه المؤسسة الخدمائية، ووجود ثقافة إتصالية قوية، تعمل على تكريس مبدأ "الرأي والرأي الآخر".

وفي الجهة الأخرى، نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس، يظهر لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة من الإناث ينفين أخذ إقتراحات العمال بعين الاعتبار حول القرارات الإدارية المتخذة على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 37.93%، في حين نجد النسبة مقاربة لدى الذكور، التي تمثل 33.33%.

من خلال هذه الإحصائيات الرقمية، يظهر لنا بأن أفراد عينة الدراسة من الإناث لا تأخذ آرائهم وأفكارهم وإتجاهاتهم بعين الاعتبار حول القرارات الإدارية المتخذة، وهذا يعود أساسا إلى خوفهن من فقدان مناصب عملهم على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، مما يؤثر على الصعيد الإجتماعي والمعيشي لديهن، أما الأفراد المبحوثين من الذكور، بالرغم من أنهم يتميزون بسمات الشجاعة والإقدام والحماسة، إلا أن الإدارة العليا بهذه المؤسسة، تعمل على إتخاذ قراراتها دون إستشارة الموظفين الذكور، كونهم منصبين ومهتمين بتحصيل لقمة العيش، وعدم الدخول في نقاشات وتفاعل مع الإدارة العليا، ورغبتهم في تحقيق أهدافهم الإجتماعية والتنظيمية والشخصية، وهذا ما يؤدي إلى ضعف

الثقافة الإتصالية بين الإدارة العليا والموظفين، وظهور المشاكل والصراعات التنظيمية التي تتوثر على النسق التنظيمي على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يتبين لنا فيه، أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من ذوي المستويات الثانوية، ينفون أخذ إقتراحات العمال بعين الاعتبار حول القرارات الإدارية المتخذة على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 53.84%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي التكوين المهني، بنسبة تمثل 33.33%، وهاتين الفئتين تتسمان بمستويات علمية وتعليمية متوسطة نوعا ما ويحتاجون إلى مجال وحيز وفضاء للتعبير عن آرائهم بكل ثقة وديمقراطية وشفافية وتبسيط متلف الإجراءات القانونية والتنظيمية بهدف التقيد والإلتزام بها بحذافيرها وبصرامة وحزم وهذا يدل على أن الإدارة العليا بهذه المؤسسة، تعمل على تهميش الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة، وعدم وجود قنوات للتفاعل والإتصال بين الإدارة والموظفين مما يؤدي إلى عدم الألتزام بأداء مختلف المهام والوظائف على أكمل وجه ممكن، وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، بنسبة تمثل 29.41%، وهذه الفئة ذات قدرات ومؤهلات ومكتسبات علمية ومعرفية هامة، وذات كفاءة معتبرة لا ينبغي لهذه المؤسسة تهميشهم وإقصائهم من التعبير عن مختلف آرائهم وإتجاهاتهم بكل حرية وموضوعية من أجل تقديم الإضافة اللازمة والمناسبة والفعالة والملائمة لهذه المؤسسة، ويمكن أن نفسر عدم أخذ إقتراحات العمال بعين الاعتبار حول القرارات الإدارية المتخذة على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، إلى خوف الإدارة العليا، من فقدان بعض الإمتيازات والمكاسب المادية والمعنوية، مثل: حصول هؤلاء المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية على ترقيات مهنية، وبروز تأثيرهم الكبير على بقية الموظفين، وهذا ما يؤكد على أن ثقافة الإتصال غائبة، مما يؤثر سلبا على مختلف المهام والوظائف والخطط والسياسات التنظيمية والإدارية المرسومة للتنفيذ في المستقبل وضعف الولاء والإلتزام الوظيفي لدى الأفراد الموظفين على مستوى هذه المؤسسة، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات المتوسطة، بنسبة معدومة تمثل 0%، ويمكن تفسير هذه النسبة الصفرية، إلى أن مؤسسة ديوان الشباب لولاية تيزي وزو

تهتم وتعمل على توظيف الأفراد المتمتعين بمهارات وقدرات فكرية عالية ومعتبرة وهامة من أجل أداء مختلف الوظائف والأدوار والمهام والأنشطة وفق طريقة مناسبة وملائمة وهذه المكتسبات والقدرات العلمية منعدمة لدى الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات المتوسطة .

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، فنلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة الذين لهم أقدمية مهنية (من 11 سنة إلى 15 سنة)، ينفون أخذ إقتراحات العمال بعين الاعتبار حول القرارات الإدارية المتخذة على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 76.47%، إذ أن هذه الفئة ، تتمتع بثقافة تنظيمية وإتصالية وإدارية، مما يتوجب الإستفادة من خبراتهم وإقتراحاتهم وأفكارهم النيرة والقيّمة والبناءة والسديدة، الرامية والهادفة إلى التعرف على آرائهم وأفكارهم ورود أفعالهم حول القرارات الإدارية المتخذة على مستوى هذه المؤسسة، إذ ان الإدارة العليا لهذه المؤسسة تتعمد تهميش هذه الكفاءات المتمرسية، من أجل تجنب المشاكل والصراعات، والعمل على تلبية مختلف مكالبهم المادية والإدارية والإجتماعية ، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية، (أقل من 5 سنوات)، بنسبة تمثل 20.20%، فهم يتسمون بخبرات وقدرات تنظيمية وإدارية محدودة ومتواضعة ، ويحتاجون إلى حوار ونقاش وتفاعل وتواصل مع الإدارة العليا لمعرفة ردود أفعالهم حول القرارات الإدارية المتخذة على مستوى هذه المؤسسة الخدماتية من أجل تحقيق الإندماج الوظيفي والتكيف والتأقلم والتفاعل مع مختلف الجماعات التنظيمية المختلفة بأسرع وقت ممكن، إذ أن الإدارة العليا لهذه المؤسسة، لا تعمل على تطوير وتحسين قدرات هذه الفئة المحدودة الخبرات، وهذا حتى تضمن ولائهم والطاعة التامة والإنصياع التام والتبعية العمياء للإدارة العليا، وعدم إكتساب سلوكيات تنظيمية جيدة ، لا تكون في صالح الإدارة العليا مثل : زيادة الأجور، الحق في تأسيس النقابات، الحق في إبداء الآراء ...إلخ ، وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة تمثل 15.38%، وهذه الفئة ذات مهارات وقدرات ومؤهلات تنظيمية متوسطة ومحترمة، ويحتاجون إلى الأخذ بآرائهم وأفكارهم وإتجاهاتهم ومقترحاتهم الفعالة والبناءة وعدم تهميشها ، إذ تقوم الإدارة العليا

على إقصائها حول القرارات الإدارية المتخذة، وهذا خوفاً على مصالحهم الشخصية تحت ذريعة النصوص القانونية، وكون أخذ آرائهم يتعارض مع أهداف وغايات المؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى عدم وجود إتصال، وهوة كبيرة بين الموظفين والإدارة، ويؤثر بشكل سلبي على مختلف مهام ووظائف هذه المؤسسة، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 15 سنة)، بنسبة صفرية معدومة، تمثل 0%، وهذه الفئة، تتسم بتوفر قدرات وقدرات ومؤهلات إدارية معتبرة ونضج وتمرس إداري عالي ومعتبر وحنكة تنظيمية كبيرة، ويمكن تفسير هذه النسبة المعدومة إلى محدودية أفراد عينة هذه الدراسة، التي تقدر بمفردتين (2) فقط، إضافة إلى أنهم تعطى وتتاح وتسبح لهم الفرصة للتعبير عن آرائهم وإقتراحاتهم بكل ثقة وفي إطار نسق تنظيمي تشاوري وتفاعلي وتعاوني وفي إطار روح روح الفريق الواحد، مما يدل على إيمانهم العميق بوجود ثقافة إتصالية قوية وواضحة بين الإدارة والموظفين، وفق أسس الإحترام والتقدير المتبادل، وهذا ما يؤدي إلى ضمان السير الحسن والمناسب لمختلف مهام ووظائف هذه المؤسسة.

ومنه نستنتج أن عدم أخذ إقتراحات العمال بعين الإعتبار حول القرارات الإدارية المتخذة على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، يؤدي إلى إحباط وتراجع معنويات العمال والموظفين النفسية، وعدم التحلي بروح المسؤولية والجدية والإلتزام الوظيفي، مما يؤثر سلباً على غياب ثقافة الحوار والنقاش والتفاعل وكثرة الصراعات التنظيمية المؤثرة سلباً على سمعة وصورة هذه المؤسسة لدى جمهورها الداخلي والخارجي.

جدول رقم (49): يمثل علاقة متغيرات الجنس والمستوى التعليمي والأقدمية المهنية بمدى مساهمة التفاعل في إطار الجماعة بهدف إتخاذ القرارات الإدارية في زيادة مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو

الإجابة		نعم		لا		المجموع	
المتغيرات		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
الجنس	ذكر	%71.42	15	%28.57	6	%42	21
	أنثى	%100	29	%0	0	%58	29
	المجموع	%92	46	%8	4	%100	50
العمر	من 23 سنة إلى 29 سنة	%100	5	%0	0	%10	5
	من 30 سنة إلى 39 سنة	%84.61	11	%15.38	2	%26	13
	من 40 سنة إلى 49 سنة	%93.33	28	%6.66	2	%60	30
	من 50 سنة فأكثر	%100	2	%0	0	%4	2
	المجموع	%92	46	%8	4	%100	50
الأقدمية المهنية	أقل من 5 سنوات	%80	4	%20	1	%10	5
	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	%96.15	25	%3.84	1	%52	26
	من 11 سنة إلى 15 سنة	%100	17	%0	0	%34	17
	أكثر من 15 سنة	%0	0	%100	2	%4	2
	المجموع	%92	46	%8	4	%100	50

من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس، يظهر لنا أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الإناث يؤكدن على مساهمة التفاعل في إطار الجماعة بهدف إتخاذ القرارات الإدارية في زيادة مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 100%، في حين نجد النسبة لدى الذكور، تمثل 66.66%.

من خلال هذه البيانات الرقمية، يتضح لنا أن الأفراد المبحوثين من الإناث يبرزن أهمية التفاعل في إطار الجماعات التنظيمية، من أجل إتخاذ القرارات الإدارية في تحقيق وتنمية مستوى الأداء الوظيفي، نظرا لتأثيره النفسي والمعنوي الكبير والبالغ على معنويات الأفراد بغض النظر عن إتجاهاتهم وأفكارهم وإعتباراتهم الإجتماعية واللغوية والتعليمية، في إطار العمل تحت الفريق الواحد وفي إطار الجماعة التنظيمية والمشاركة الجماعية في تحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسة، كما يمكن تفسير هذه النسبة العالية إلى حجم مفرداتها التي تمثل 29 مفردة على مستوى عينة دراستنا الحالية، أما الأفراد المبحوثين من الذكور فيمكن تفسير تلك النسبة إلى حجم مفرداتها التي تمثل 21 مفردة على مستوى عينة دراستنا الحالية إضافة إلى أن التفاعل بين الذكور والإناث في إطار نسق تنظيمي تضامني تشاركي، يؤدي إلى زوال وذوبان مختلف الفوارق البدنية، العمرية، الإجتماعية الموجودة بين الذكور والإناث، مما يجعل هذه المؤسسة اشبه بالأسرة الثانية، ومنه وجود مستوى عال وكبير من التحفيز والدافعية لتحقيق مختلف أهداف وغايات هذه المؤسسة.

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، فنلاحظ أن معظم الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (من 23 سنة إلى 29 سنة) والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة) يؤكدون على مساهمة التفاعل في إطار الجماعة بهدف إتخاذ القرارات الإدارية في زيادة مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو بنسب متساوية تمثل 100%، لكل واحدة منهما، إذ تنتم الفئة الأولى بالحيوية والنشاط والحماسة والدافعية، مع نقص النضج النفسي والعقلي والإداري، إذ أن التفاعل في إطار الجماعة من خلال إتخاذ القرارات الإدارية يؤدي إلى زيادة مستوى أدائهم الوظيفي والمهني، ويحدث الاندماج المهني بسرعة كبيرة وفعالية، لتحقيق أهداف هذه المؤسسة وفق مؤشرات كمية ونوعية، يمكن الإعتماد عليها، أما الفئة العمرية الرابعة، فتتسم بالهدوء

والرزانة والنضج العقلي والنفسي، مما يسمح لهم بسهولة تلقين مختلف الخبرات والمهارات التنظيمية الإدارية للموظفين والعمال الجدد والمبتدئي، من خلال التفاعل والتواصل في إطار الجماعة، بهدف زيادة مستوى الأداء المهني، من خلال جودة القرارات الإدارية المتخذة على مستوى هذه المؤسسة وجودة الأهداف المحددة سلفاً، من أجل تطبيقها على أرضية الواقع، إضافة إلى إدارة مختلف الصراعات التنظيمية وفق أسس سلمية وودية، وفي المرتبة الثانية نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة)، بنسبة تمثل 93.33%، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 30 سنة إلى 39 سنة) بنسبة تمثل 84.61%، يتسمون ويتميزون بمستويات معتبرة من النضج والإدراك والتمييز العقلي والنفسي، الذي يسمح لها بسهولة التفاعل والنقاش والحوار في إطار فضاء عمومي متفتح ونسق تنظيمي ونظام قانوني تفاعلي وتشاوري وتشاركي فعال وناجع مما يؤدي إلى زيادة مستوى الفعالية والكفاءة الإدارية على مستوى هذه المؤسسة والمشاركة الجماعية والفعالة في تحقيق أهداف هذه المؤسسة، وفق أسس الإحترام والتقدير المشترك وتحقيق الرأي التوافقي والإجماع العام

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، نلاحظ أن معظم الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية من (11 سنة إلى 15 سنة)، يؤكدون مساهمة التفاعل في إطار الجماعة بهدف إتخاذ القرارات الإدارية في زيادة مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، بنسب متساوية تمثل 100%، وفي المرتبة الثانية نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات)، بنسبة تمثل 96.15% وهاتين الفئتين تتمتعان بخبرات ومهارات وتجارب إدارية وتنظيمية وميدانية معتبرة ومحترمة وهامة، نتيجة إلحاقها المبكر بالعمل على مستوى هذه المؤسسة، التي تسمح لهم بالتفاعل والإتصال والتواصل بكل سهولة ومرونة في إطار الجماعة، مما يؤدي إلى جودة إتخاذ القرارات الإدارية، ومنه زيادة وتحسين وتطوير مستوى الأداء المهني والوظيفي للعمال والموظفين على مستوى هذه المؤسسة الخدمية، ومنه تحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسة المحددة والمرسومة في السابق، وفق معايير ومؤشرات علمية وموضوعية مثلما صرح لنا السيد " كريم بلحوث" مدير ديوان مؤسسة الشباب لولاية

تيزي وزو على أن التنسيق والتفاهم بين مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية بهذه المؤسسة في إطار جو من العلاقات والروابط والتفاعلات الإنسانية والاجتماعية القوية والمتينة، التي يسودها الود والإحترام والتقدير والثقة المتبادلة، وفي تجسيد أسس التعاون والتضامن والتساند، يؤدي إلى جودة المخرجات المتعلقة بإتخاذ القرارات الإدارية، نتيجة وجود جودة للمدخلات، وهذا يعبر عن وجود إستراتيجية إتصالية، محددة المعالم وواضحة ومفهومة، من أجل العمل على تحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسة، سواء على المدى القريب أو المتوسط أو البعيد ووفق معايير علمية وموضوعية ومحددة، بعيدا عن الحس والتكهن والتخمين والعشوائية والفوضى⁽¹⁾

وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية من (أقل من 5 سنوات) بنسبة تمثل 80%، وهذه الفئة ذات نضج وتمرس وإدراك تنظيمي وإداري محدود ومتواضع، مما يتوجب ويستلزم عليها التفاعل والإتصال والحوار في إطار الجماعة لتجسيد روح الفريق الواحد، وتبادل مختلف الخبرات والتجارب والمهارات والأفكار والآراء والإقتراحات، من أجل تحقيق التناغم والاندماج السريع والمناسب مع أجواء التنظيم مما يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء الوظيفي والكفاءة والفعالية الإدارية على مستوى هذه المؤسسة وتحقيق أهداف وغاياتها على المدى القريب أو المتوسط أو البعيد، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية من (أكثر من 15 سنة) بنسبة معدومة، تمثل 0%، ويمكن أن نرجع هذه النسبة الصفرية إلى قلة ومحدودية مفرداتها على مستوى عينة دراستنا الحالية، إضافة إلى أنهم يروون أن التفاعل في إطار الجماعة عند إتخاذ القرارات، لا يؤد إلى زيادة مستوى الأداء الوظيفي للعمال والموظفين على مستوى هذه المؤسسة، وهذا يعود بشكل أساسي ورئيسي إلى وجود إختلافات في مختلف التصورات والإدراكات والعادات والتقاليد وعدم تقبل رأي الآخر، وهذه الفئة من المبحوثين تتسم بتوفر خبرات وتجارب ومؤهلات إدارية وتنظيمية عالية، تسمح لها بأداء مختلف الوظائف والأدوار والمهام على أكمل وجه ممكن .

¹ -مقابلة مع السيد " كريم بلحوت " مدير ديوان مؤسسة الشباب لولاية تيزي وزو، مرجع سبق ذكره

منه نستخلص بأن التفاعل والتواصل في إطار الجماعة بهدف إتخاذ القرارات الإدارية له أهمية كبيرة ومعتبرة ودور بالغ في زيادة مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، بعيد عن تطبيق سياسة الحرس والعشوائية والتكهن والتخمين والفوضى والتسرع والإرتجالية في تحديد أهداف وغاياتها، ومن خلال الإستغلال الأنسب والأمثل والرشد للموارد المالية والمادية والبشرية المتاحة والمتوفرة على مستوى هذه المؤسسة .

وفي الجهة الأخرى من الجدول، نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس أن معظم أفراد عينة الدراسة من الذكور، ينفون مساهمة التفاعل في إطار الجماعة بهدف إتخاذ القرارات الإدارية في زيادة مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 28.57%، في حين نجد النسبة لدى إناث، التي تمثل 0%.

من خلال هذه البيانات الرقمية يتضح لنا أن الأفراد المبحوثين من الذكور، من خلال نفهم مساهمة التفاعل في إطار الجماعة بهدف إتخاذ القرارات الإدارية في زيادة مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، التي تعود إلى عدم إعتبار التفاعل معيارا أساسيا ووحيدا فقط لزيادة الأداء المهني وتحقيق أهداف المؤسسة، بل توجد معايير أخرى مثل: الإلتزام والولاء والجدية والصرامة والإخلاص الموجود لدى العاملين والموظفين في رفع مستوى كفاءة هذه المؤسسة الخدمية، أما النسبة المعدومة لدى الإناث فتعود إلى أنهم يروون مساهمة التفاعل في إطار الجماعة بهدف إتخاذ القرارات الإدارية في زيادة مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، وهذا من خلال كسر حواجز الخجل والإرتباك والعزلة والفردانية بين مختلف المستويات الإدارية، وتجسيد مبدأ التعاون والتضامن والتعاقد والتساند المهني والوظيفي في إطار تقسم مختلف المهام والوظائف والأدوار بين الموظفين والعمال، بناء على المقومات النفسية والاجتماعية والبدنية والعلمية ، وعلى اساس الكفاءة المناسبة .

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، يبرز لنا أن معظم الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة) ينفون مساهمة التفاعل في إطار الجماعة بهدف إتخاذ

القرارات الإدارية في زيادة مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 15.38%، وفي المرتبة الثانية نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة)، بنسبة تمثل 6.66%، وهاتين الفئتين تتسمان بنضج وإدراك وتمييز نفسي وعقلي معتبر ومحترم، يسمح لها بالتأكيد على أن التفاعل في إطار الجماعة لإتخاذ القرارات الإدارية الهادفة إلى زيادة الأداء المهني، لا يعد العنصر الأساسي والوحيد، بل توجد معايير النزاهة والأمانة والتحلي بحس وروح المسؤولية، وهذا تجنباً في الدخول في صراعات تنظيمية، لا تنفع ولا تكون في صالح هذه المؤسسة، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (من 23 سنة إلى 29 سنة) والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة) بنسب معدومة، تمثل 0% لكل واحدة منهما، إن تنسم الفئة الأولى بقلة النضج النفسي والعقلي، ورغم ذلك يمكن تفسير هذه النسبة المعدومة، إلى أنه يروون أن وجود تفاعل وإتصال مع الجماعات التنظيمية، من أجل المشاركة الفعالة والناجعة والإيجابية في إتخاذ القرارات الإدارية الهادفة إلى زيادة مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق غايات وأهداف هذه المؤسسة الخدمية، وفق نسق جماعي وتجسيد الفريق الواحد، أما الفئة العمرية الرابعة فهي ذات نضج نفسي ورزانة ورجاحة العقل وإتزان وموضوعية والحكمة، الذي يسمح لها بأداء الوظائف والمشاركة والتفاعل في إطار الجماعة من أجل تحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسة وفق أسس صحيحة وسليمة وقوية، إذ أنهم يتسمون بثقافة إتصالية مختلفة عن الآخرين، ويميلون إلى العزلة والهدوء والسكينة، وعدم الدخول في صراعات ونقاشات وتفاعلات مع الآخرين، إذ أنهم يعتمدون على أنفسهم، في أداء مختلف المهام والوظائف من دون الإحتكاك بجماعات التنظيمية الأخرى .

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، يظهر لنا أن غالبية الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية من (أكثر من 15 سنة)، ينفون مساهمة التفاعل في إطار الجماعة بهدف إتخاذ القرارات الإدارية في زيادة مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 100%، وهذه الفئة ذات مقومات تنظيمية عالية وكبيرة وهامة، تسمح لها بتمييز وإدراك والإطلاع أن التفاعل في إطار الجماعة، لا يعمل

على زيادة الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة، نظرا لوجود الصراعات والنزاعات التنظيمية لتحقيق أهداف شخصية ومصالح فردية، بدل العمل من أجل المصلحة العامة، إضافة إلى الاختلافات في الإتجاهات والأفكار والتصورات والعادات والتقاليد، مما يضعف الإتصال والتفاعل في هذه المؤسسة، ويؤثر بشكل سلبي على كفاءتها وفعاليتها الإدارية، وفي المرتبة الثانية نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات)، بنسبة تمثل 20%، وهي فئة تفتقد وتفتقر للمهارات الإدارية المناسبة واللائمة والمطلوبة، إذا أن عدم تفاعلها يؤثر سلبا في إتخاذ القرارات الإدارية وفي زيادة الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا تحت ذريعة الإعتماد على النفس والإستقلالية التامة، بعيد عن التفاعل مع الآخرين، وهذا بحكم تنشئتهم الإجتماعية، وفي المرتبة الثالثة نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة تمثل 3.84%، تتسم بخبرات وتجارب إدارية وتنظيمية محترمة ومعتبرة، وهي بحاجة إلى التحسين والتطوير من أجل زيادة مستوى أدائها الوظيفي وتحقيق أهداف المؤسسة على المدى القريب أو البعيد أو المتوسط، إذ أنها ترى أن التفاعل في إطار الجماعة، يؤدي إلى عدم وجود تنسيق وتفاهم في تحقيق أهداف المؤسسة، نتيجة إختلاف الإدراكات والتصورات النفسية والإجتماعية واللغوية، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية من (من 11 سنة إلى 15 سنة) بنسبة معدومة، تمثل 0%، ويمكن أن نرجع هذه النسبة الصفرية إلى قلة مفرداتها على مستوى عينة دراستنا الحالية إضافة إلى أنهم يروون أن التفاعل في إطار الجماعة عند إتخاذ القرارات، يؤدي ويساهم إلى زيادة مستوى الأداء الوظيفي للعمال والموظفين على مستوى هذه المؤسسة، وهذه الفئة من المبحوثين تتسم بتوفر خبرات وتجارب ومؤهلات إدارية وتنظيمية عالية ومعتبرة وهامة تسمح وتتيح لها أداء مختلف الوظائف والأدوار والمهام والمسؤوليات المكلفين بأدائها على أكمل وجه ممكن ووفق أسس ومعايير صحيحة وسليمة ومناسبة، من خلال إتباع أساليب وطرق حديثة وعصرية في التفاعل والحوار والنقاش والتواصل البناء والفعال والناجع مع مختلف الجماعات والمستويات التنظيمية والتكيف مع مختلف الأوضاع والمواقف الطارئة والظروف والحالات المستجدة، خصوصا في حالة وجود صراعات وأزمات سواء كانت

داخل هذه المؤسسة أو خارجة عنها، مثل: التكيف التأقلم الصحيح والسليم مع الأزمة الصحية، التي عرفت الجزائر في سنة 2020، جراء إنتشار فيروس كورونا القاتل، مما توجب إستحداث وخلق وإبتكار تدابير وإجراءات وقائية وإحترازية من أجل التقليل من إنتشار هذا الوباء القاتل، الذي حصد ملايين من الأرواح، مثل: فرض إرتداء الكمادات إحترام مسافة الأمان، إستخدام المواد المعقمة من خلال غسل الأيدي، الإتصال عن بعد .

منه نستخلص بأن عدم وجود التفاعل في إطار الجماعة بهدف إتخاذ القرارات الإدارية يؤثر بشكل سلبي على زيادة مستوى الأداء الوظيفي والمهني، إذ أكد تجارب العالم الأمريكي الإداري "إلتون مايو" التي تعرف "بتجارب هاوثورن" ، التي أجراها من خلال غرفة التجميع، تأثير الجماعات التنظيمية في زيادة الأداء المهني للموظفين وهذا من خلال زيادة دافعية المعنوية والنفسية العمال والموظفين لأداء مختلف الوظائف والأدوار والمسؤوليات المسندة والموكلة إليهم، بكل حماسة وحيوية ونشاط وتحقيق أهداف وغايات ومصالح مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، وتجسيد وإرساء وتكريس مبدأ الإلتزام والولاء التنظيمي لديهم، من خلال التحلي بروح وحس المسؤولية والإنضباط والجدية والصرامة التنظيمية، مما يتوجب على هذه المؤسسة ضرورة ووجوب إعادة النظر في صياغة وتحديد مختلف السياسات والخطط والإستراتيجيات والأساليب والبرامج الإدارية والتنظيمية، وفق مقاييس وأسس علمية وموضوعية محددة ومنظمة وواضحة ومفهومة ومستعابة وعصرية وحديثة وفعالة، وجعلها تواكب وتسير مختلف التطورات والتغيرات الحاصلة والواقعة في البيئة الداخلية والخارجية بهذه المؤسسة، من أجل كسب الدعم والتأييد والمساندة والتعاطف من الجمهور الداخلي لهذه المؤسسة (موظفين، عمال) ومختلف المتعاملين الخارجيين (الجمهور الخارجي، المؤسسات الأخرى، دور الشباب، دور الثقافة الولائية المجلس الشعبي الولائي، المجلس الشعبي البلدي)، من خلال بناء وتكوين صورة ذهنية حسنة وإيجابية وجيدة، بحيث يجب أن تكون الرسالة الإتصالية لمؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، تتناغم وتتناسب وتتلاءم مع مقومات وعادات وتقاليد المجتمع وأعرافه وقيمه ومعتقداته وخصائه "السوسيو ثقافية"، في إطار ما يعرف "بالمسؤولية الإجتماعية".

جدول رقم (50): يمثل علاقة متغيرات المستوى التعليمي والأقدمية المهنية بإيجابيات استخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة بهدف إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو

المتغيرات		الإجابة		توفير الوقت والجهد		سهولة تحقيق أهداف المؤسسة		تحقيق التنسيق		المجموع	
		المتغيرات		النسبة		النسبة		النسبة		النسبة	
المستوى التعليمي		متوسط		0		0		0		0	
		ثانوي		10		76.62%		2		13	
		جامعي		20		58.82%		9		34	
		التكوين المهني		3		100%		0		3	
		المجموع		33		66%		11		50	
الأقدمية المهنية		أقل من 5 سنوات		4		80%		1		5	
		من 6 سنوات إلى 10 سنوات		20		76.92%		6		26	
		من 11 سنة إلى 15 سنة		9		52.94%		2		17	
		أكثر من 15 سنة		0		0%		2		2	
		المجموع		33		66%		11		50	

من خلال الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة من ذوي التكوين المهني، يؤكدون على أن توفير الوقت والجهد والمال، من أبرز إيجابيات استخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة بهدف إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 100%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، بنسبة تمثل 76.62%، وهاتين الفئتين تتسمان بمستويات تعليمية متوسطة، لكون الأفراد المبحوثين من ذوي التكوين المهني يمتلكون قدرات تنظيمية وتعليمية، نتيجة تخرجهم من مراكز التكوين المهني والتمهين لكنهم من خلال إجراءاتهم لدورات تكوينية وتدريبية، سمحت لهم بالإطلاع والتعرف التام والشامل بأن استخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة، يساعد ويساهم مساهمة فعالة وهامة في توفير الوقت والجهد والمال، عند إتخاذ القرارات الإدارية المصيرية والحاسمة والطارئة، أما الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، فهم من ذوي المستويات المتوسطة، ومن خلال إنخراطهم في الدورات التكوينية وإحتكاكهم بالأفراد المبحوثين من ذوي المستويات التعليمية الجامعية، فإنهم يجمعون على استخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة، بهدف إتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، من خلال توفير الوقت والجهد والمال، ومنه زيادة مستوى الأداء الوظيفي للعمال والموظفين على مستوى هذه المؤسسة، وتجسيد مبدأ الجودة التنظيمية، وفي المرتبة الثالثة نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، بنسبة تمثل 58.82% الذين يتسمون بمستويات وقدرات ومؤهلات تعليمية راقية ومعتبرة وبرصيد ثقافي هام ومعتبر وكبير، مما يساهم ذلك في استخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة في إتخاذ القرارات الإدارية، وفق أسس موضوعية وعلمية ومنطقية، وفي أقل وقت وجهد ومال، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة، بنسبة معدومة تمثل 0%، وهذه النسبة الصفرية، تعكس حرص هذه المؤسسة على جذب وإستقطاب أفراد يتمتعون بكفاءات وقدرات تعليمية ومعرفية هامة من أجل إضفاء صفة ومعيار المنطقية والعلمية والفعالية والموضوعية على القرارات الإدارية المتخذة، من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى الخدمات والمهام المقدمة للجمهور المستهدف، وهذا مالا يتوفر لدى الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة .

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، يتبين لنا أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات)، يؤكدون على أن توفير الوقت والجهد والمال من أبرز إيجابيات استخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة بهدف إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 80%، خصوصا وأن هذه الفئة من الأفراد المبحوثين، يفتقرون إلى خبرات ومهارات تنظيمية وإدارية وإتصالية ويحتاجون إلى دورات تدريبية وتكوينية حول استخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة، بهدف إتخاذ القرارات الإدارية الحاسمة بأقل جهد ووقت ومال، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات)، بنسبة تمثل 76.62% وفي المرتبة الثالثة نجد الذين لهم خبرة مهنية (من 11 سنة إلى 15 سنة)، بنسبة تمثل 52.94%، يتمتعون بتمرس ونضج إداري وتنظيمي معتبر ومحترم وهام وبارز، يسمح لهم بإستخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة، من أجل إتخاذ القرارات الإدارية الحاسمة والهامة والطارئة بأسرع وقت ممكن وبأقل جهد ومال، والعمل على مواكبة والتكيف مع مختلف الظروف والأزمات الطارئة وأخير المستجدات والتغيرات والتطورات الحاصلة والواقعة على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 15 سنة)، بنسبة معدومة تمثل 0%، حيث تتمتع بقدرات ومهارات تنظيمية هامة وكبيرة، وهذه النسبة الصفرية، تعود إلى كونهم، أنهم يروون أن هناك مزايا أخرى لإستخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة بهدف إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، والمتمثلة في تحقيق أهداف وغايات المؤسسة بأسرع وقت ممكن، وفق خارطة طريق وإستراتيجية تنظيمية وإتصالية واضحة المعالم ومحكمة وسهلة الفهم والإستيعاب لدى الموظفين والعمال على مستوى مؤسسة ديوان الشباب لولاية تيزي وزو.

منه نستنتج أن توفير الوقت والجهد والمال، من أبرز إيجابيات استخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة بهدف إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، كون هذه المؤسسة، يتوجب عليها مسايرة ومواكبة مختلف التغيرات

والتطورات الحاصلة والواقعة في إطار المحيط الذي تنشط فيه، من أجل تحقيق النمو والبقاء والاستقرار والاستمرارية في تقديم مختلف الخدمات للجمهور الوافد إليها

وفي ثاني الترتيب نجد سهولة تحقيق أهداف المؤسسة، فمن خلال الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يبرز لنا أن معظم الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية يؤكدون على أن سهولة تحقيق أهداف المؤسسة، من أبرز إيجابيات استخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة بهدف إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 26.47%، وهذا يدل على النظرة الإستشرافية لدى الأفراد الجامعيين، نحو المستقبل والأفق البعيد من خلال إتخاذ قرارات إدارية ذات صبغة علمية وموضوعية واضحة، بعيد عن العشوائية والحدس والتخمين، بواسطة استخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة، والحرص على تحقيق المصلحة العامة بدل المصلحة الشخصية، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية بنسبة تمثل 15.38%، يتمتعون بمستويات متوسطة، ومن خلال كثرة التفاعل مع الأفراد من ذوي المستويات التعليمية العالية والهامة، إضافة إلى الانخراط على مستوى الدورات والتربصات التدريبية التكوينية المقامة في مجال استخدام تكنولوجيا الإتصال، يؤدي ذلك إلى زيادة مستوى أدائهم الوظيفي لتحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسة وفق أسس سلمية ومعايير صحيحة وقوية، وفي المرتبة الثالثة نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة والتكوين المهني، بنسب صفرية تمثل 0%، لكل واحدة منهما الذين يتسمون بمستويات وقدرات تعليمية متواضعة ومتوسطة، كما نجد أيضا محدودية أفرادها على مستوى عينة دراستنا الحالية، وهذا يدل على أن هذه المؤسسة تعمل على جذب وإستقطاب أفراد يتمتعون بقدرات ومؤهلات علمية من أجل إتخاذ القرارات الإدارية، عن طريق استخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة وفق معايير ومقاييس علمية وموضوعية ومنطقية .

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، يتبين لنا أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 15 سنة)، يؤكدون على أن سهولة تحقيق أهداف المؤسسة من أبرز إيجابيات استخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة بهدف إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 100%، وفي المرتبة الثانية

نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات)، بنسبة تمثل 23.07%، وهاتين الفئتين تتمتعان بقدرات تنظيمية وحنكة إدارية ونضج عملي هام، من أجل تحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسة، وإتخاذ قرارات إدارية هامة ونوعية وذات فعالية كبيرة، تؤدي إلى إختصار العديد من المراحل والإجراءات التنظيمية ذات الطابع الورقي والبيروقراطي، من خلال إستخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة بهذه المؤسسة، وفي المرتبة الثالثة نجد الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات)، بنسبة تمثل 20%، وهم من ذوي المهارات والخبرات التنظيمية المحدودة، ولكنها في طور التحسن والتطور، من خلال التفاعل مع مختلف جماعات العمل التنظيمية، التي تمتلك خبرات ومهارات وتجارب تنظيمية ومهنية وإدارية إضافة إلى المشاركة في الدورات التدريبية التكوينية، حول إستخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة، من أجل إتخاذ قرارات إدارية هامة، تهدف إلى تحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسة، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 11 سنة إلى 15 سنة)، بنسبة تمثل 11.76%، حيث يتمتعون ويتسمون بخبرات وتجارب تنظيمية هامة ومعتبرة، تسمح لهم بإستخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة، من أجل إتخاذ قرارات إدارية وتنظيمية وفعالة، ترمي إلى تحقيق مختلف أهداف وغايات مؤسسة ديوان الشباب وفق مقاييس علمية محددة ومرسومة وتحقيق النظرة الإستشرافية نحو المستقبل

منه نستنتج أن سهولة تحقيق أهداف المؤسسة، من أبرز إيجابيات إستخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة بهدف إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، كون هذه المؤسسة، يتوجب عليها أولا وقبل كل شيء، تحديد أهداف وغايات وفق مؤشرات كمية ونوعية، يمكن الإستناد والتقيد بها، وهذا يدل على حس المسؤولية والإلتزام والولاء التنظيمي والتفكير الإستراتيجي البناء، الذي يتمتع به الموظفون والعمال من خلال إستخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة، لإتخاذ قرارات إدارية حاسمة وهامة لتطبيق غايات وأهداف مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو .

وفي ثالث الترتيب، نجد تحقيق التنسيق، فمن خلال الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يبرز لنا أن معظم الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، يؤكدون على أن تحقيق التنسيق، من أبرز إيجابيات إستخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة بهدف إتخاذ

القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 14.70%، حيث تتسم هذه الفئة بتوفر مستوى معتبر الرصيد العلمي والمعرفي، الذي يسمح لها بسهولة تحقيق التنسيق والتفاهم المشترك بين مختلف المستويات الإدارية، من خلال استخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة، من أجل إتخاذ القرارات الإدارية الحاسمة والفعالة والمصيرية وفق معايير علمية ومؤشرات موضوعية ومنطقية واضحة ومفهومة وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، بنسبة تمثل 7.69%، وهي تتسم بمستويات متوسطة، وهي قابلة للتحسين والتطور، من خلال المشاركة في الدورات التدريبية، من أجل إتخاذ قرارات إدارية حاسمة وهامة، من خلال استخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة، التي لا مفر منها، والتي أصبحت من أساسيات وضروريات عصرنا الحالي، وفي المرتبة الثالثة نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة والتكوين المهني، بنسب صفرية تمثل 0%، حيث يتسمون بمستويات وقدرات تعليمية متواضعة ومحدودة وغير معتبرة، كما نجد قلة أفرادها على مستوى عينة الدراسة الحالية، وهذا يدل على أن هذه المؤسسة، تعمل على جذب وإستقطاب وتوظيف أفراد يتمتعون بقدرات ومؤهلات علمية ومعرفية بارزة وهامة، من أجل تحقيق التنسيق والتفاهم المشترك والإنسجام حول مختلف المهام والأدوار والوظائف، من خلال المشاركة الجماعية في إتخاذ القرارات الإدارية الحاسمة والمصيرية والنوعية من خلال توظيف تكنولوجيا الإتصال الحديثة على مستوى هذه المؤسسة الخدماتية

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، يتبين لنا أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذين لهم خبرة مهنية (من 11 سنة إلى 15 سنة)، يؤكدون على أن تحقيق التنسيق من أبرز إيجابيات استخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة بهدف إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 35.29%، وهذه الفئة تتسم بتوفر مهارات وقدرات تنظيمية، تسمح لها بإستخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة من أجل إتخاذ القرارات الإدارية في إطار ديمقراطي متفتح وحر وهادف، ثم نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) والأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 15 سنة)، والأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات)، بنسب

معدومة، تمثل 0%، إذ تتسم هذه الفئات باختلاف وتباين في القدرات والتجارب التنظيمية والإدارية والاتصالية لديهم، حيث يروون أن هناك مزايا أخرى لإستخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة من أجل إتخاذ القرارات الإدارية، مثل تحقيق أهداف المؤسسة، توفير الوقت والجهد والمال، بناء علاقات إنسانية وإجتماعية وتقسيم العمل وتحديد نطاق السلطة والمسؤولية وتحقيق الرضا الوظيفي والولاء والإلتزام الوظيفي

منه نستنتج أن تحقيق التنسيق، من أبرز إيجابيات إستخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة بهدف إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، إذ أن تبادل الآراء والأفكار والاتجاهات، من خلال إستخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة، يؤدي إلى بناء إجماع عام ورأي توافقي مشترك وواحد، يرضي مختلف المستويات التنظيمية حول القرارات الإدارية المتخذة على مستوى ديوان مؤسسة الشباب بولاية تيزي وزو

جدول رقم (51): يمثل علاقة متغيرات الجنس والسن والمستوى التعليمي والأقدمية المهنية على مدى تأثير إختلاف القيم والعادات لدى موظفي العمال على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو على إتخاذ القرارات الإدارية

الإجابة		نعم		لا		المجموع	
المتغيرات		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
الجنس	ذكر	85.71%	18	14.28%	3	42%	21
	أنثى	31.03%	9	68.96%	20	58%	29
	المجموع	54%	27	46%	23	100%	50
السن	من 23 سنة إلى 29 سنة	20%	1	80%	4	100%	5
	من 30 سنة إلى 39 سنة	23.07%	3	76.92%	10	26%	13
	من 40 سنة إلى 49 سنة	70%	21	30%	9	60%	30
	من 50 سنة سنة فأكثر	100%	2	0%	0	4%	2
	المجموع	54%	27	46%	23	100%	50
المستوى	متوسط	0%	0	0%	0	0%	0
	ثانوي	69.23%	9	30.76%	4	26%	13
	جامعي	44.11%	15	55.88%	19	68%	34
	التكوين المهني	100%	3	0%	0	6%	3
	المجموع	54%	27	46%	23	100%	50
الأقدمية المهنية	أقل من 5 سنوات	40%	2	60%	3	10%	5
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	80.76%	21	19.23%	5	52%	26
	من 11 سنة إلى 15 سنة	11.76%	2	88.23%	15	34%	17
	أكثر من 15 سنة	100%	2	0%	0	4%	2
	المجموع	54%	27	46%	23	100%	50

من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس، نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة من الذكور يؤكدون على أن تأثير إختلاف القيم والعادات لدى موظفي العمال على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو على إتخاذ القرارات الإدارية، بنسبة تمثل 85.71%، في حين نجد النسبة متدنية لدى الإناث، التي تمثل 31.03% .

من خلال هذه المقاربات الرقمية، يتضح لنا أن تأثير إختلاف القيم والعادات لدى موظفي العمال على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو على إتخاذ القرارات الإدارية لدى الذكور والإناث، إذ تختلف وتتباين بإختلاف الخصائص والمعايير السيكولوجية والفيزيولوجية والإجتماعية والنفسية والثقافية واللغة والتقاليد ونمط التفكير والسلوك والإدراك والتصورات والإتجاهات السائدة في مجتمع ما مما يؤدي إلى التأثير في عملية صنع وإتخاذ القرارات على مستوى هذه المؤسسة على إعتبار أن "الإنسان ابن بيئته" كما يرى " بن خلدون"

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، فنلاحظ أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة)، يؤكدون على تأثير إختلاف القيم والعادات لدى موظفي العمال على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو على إتخاذ القرارات الإدارية بنسبة تمثل 100%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة)، بنسبة تمثل 70%، وهاتين الفئتين تتسمان بقوة النضج العقلي والسلوكي والنفسي، والقوة والرزانة، من أجل إتخاذ القرارات الإدارية البناءة والفعالة، وفق أسس التفكير والعادات والتقاليد والأعراف والسلوكات السائدة في المجتمع والمؤسسة، التي ينتمون إليها، وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة)، بنسبة تمثل 23.07%، تتسم بالنضج العقلي والنفسي والإدراكي المعتبر الهام والبارز، الذي يسمح لها بالمشاركة والمساهمة الجماعية بإتخاذ القرارات الإدارية، وفق أفكار وإقتراحات وآراء، تنبع من أسس ومعايير التنشئة الإجتماعية للفرد العامل في مختلف مؤسسات المجتمع المختلفة مثل: الأسرة ، المؤسسات التعليمية وثور العبادة وجماعة الأصدقاء، ووسائل الإعلام المختلفة إلخ، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (من 23 سنة إلى 29 سنة)، بنسبة تمثل

20%، التي تتسم بنقص النضج العقلي والنفسي والسلوكي، مع توفر الحماسة والحيوية والفضول والدافعية في المشاركة في إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى هذه المؤسسة من أجل العمل على إثبات مكانتهم وذواتهم في إطار التنظيم الذي ينتمون وينضوون إليه وفق "هرم الحاجات" أو "سلم الحاجات" "لأبراهام ماسلو" حيث يأتي "تقدير الذات وإثباتها" في المقام الأول والمرتبة والمكانة والمنزلة الأولى في سلم الحاجات لدى الفرد الموظف والعامل على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، فيتبين لنا أن غالبية أفراد عينة الدراسة من ذوي التكوين المهني، يؤكدون على تأثير إختلاف القيم والعادات لدى موظفي العمال على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو على إتخاذ القرارات الإدارية، بنسبة تمثل 100%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية بنسبة تمثل 69.23%، وهذه الفئات المتباينة من حيث المستوى التعليمي بين المتواضع والمتوسط، تؤدي إلى التأثير على مظاهر السلوك والعادات والتقاليد والأعراف المكتسبة والمتوارثة في المجتمع والمنتقلة من جيل إلى جيل آخر في إتخاذ القرارات الإدارية الحاسمة والمصيرية على مستوى مؤسسة ديوان الشاب بولاية تيزي وزو، نتيجة وجود هذا التباين والإختلاف في المستوى التعليمي، وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستوى الجامعي، بنسبة تمثل 44.11%، تتسم بمستويات تعليمية كبيرة ومعتبرة تسمح لها بإتخاذ القرارات الإدارية على مستوى هذه المؤسسة وفق أسس منطقية وموضوعية وسليمة، بعيدا عن أساليب التخمين والحدس والعشوائية والتكهن والتسرع من أجل تحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسة، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة، بنسبة صفرية، تمثل 0%، وهذه الفئة تتسم بمحدودية مستوياتها التعليمية، وهذا ما يفسر النسبة الصفرية، التي تعود إلى عدم إهتمام مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، على توظيفهم وإستقطابهم، كونهم لا يمتلكون المؤهلات العلمية التي تعمل على تقديم المساهمة والزيادة النوعية والكمية والقيمة المضافة في عملية إتخاذ القرارات الإدارية لهذه المؤسسة الخدمية .

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، فنلاحظ على أن معظم الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 15 سنة)، يؤكدون على تأثير إختلاف القيم والعادات لدى موظفي العمال على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو على إتخاذ القرارات الإدارية، بنسبة تمثل 100%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، بنسبة تمثل 80.76%، تتميز بوجود خبرات وتجارب تنظيمية ومستويات معتبرة من التفكير والسلوك والإدراك والتصور والتمرس التنظيمي، نتيجة إحتكاكها بمختلف المستويات الإدارية، مما يتيح ويسمح لها بالمشاركة الفعالة والناجعة في عملية إتخاذ القرارات الإدارية بهذه المؤسسة الخدماتية، وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية، (أقل من 5 سنوات)، بنسبة تمثل 40%، وهي فئة تتسم بنقص الخبرة والتمرس والنضج الإداري والتنظيمي والوظيفي المناسب والملائم، وهي بحاجة إلى تعلم وتلقي وإستيقاء مختلف أنماط السلوك والعادات التنظيمية السائدة، من أجل المشاركة الفعالة والإيجابية في عملية صنع وإتخاذ القرارات الإدارية بهذه المؤسسة وفق أسس صحيحة وسليمة، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية (من 11 سنة إلى 15 سنة)، بنسبة تمثل 11.76%، يمتلكون خبرات ومؤهلات تنظيمية، تتيح لهم المجال والفرصة في عملية إتخاذ القرارات الإدارية بهذه المؤسسة الخدماتية، من خلال وجود رصيد كبير من التفكير والتصور التنظيمي، مما يؤثر بشكل إيجابي في إتخاذ القرارات الإدارية .

منه نستخلص على أن تأثير إختلاف وتباين القيم والعادات والسلوكيات والأعراف واللغة لدى موظفي العمال على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو على إتخاذ القرارات الإدارية الفعالة والإيجابية، وهذا يأتي إنطلاقا من نمط وأسلوب التنشئة الإجتماعية التي إكتسبوها وتلقوها في المجتمع الذي ينتمون إليه .

وفي الجهة المقابلة، نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس، على أن أغلبية الأفراد المبحوثين، من الإناث ينفين تأثير إختلاف القيم والعادات لدى موظفي العمال على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو على إتخاذ القرارات الإدارية، بنسبة تمثل 68.96%، في حين نجد النسبة متدنية لدى الذكور، التي تمثل 14.28% .

من خلال هذه النسب المئوية، يتضح لنا أن الأفراد المبحوثين، من الإناث من خلال نفهين تأثير إختلاف القيم والعادات لدى موظفي العمال على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو على إتخاذ القرارات الإدارية، كون ذلك يعود إلى الخبرات والتجارب السابقة المكتسبة وأسلوب الإدارة والقيادة المتبع في المؤسسة (نمط ديمقراطي متفتح، نمط تسلطي ديكتاتوري، نمط تشاوري تفاعلي)، وكذا مدى توفر الإمكانيات المادية والمالية والبشرية المناسبة والملائمة المتاحة، من أجل إتخاذ القرارات الإدارية بهذه المؤسسة ، أما الذكور فإنهم يروون، بأن إختلاف القيم والعادات لدى موظفي مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو على إتخاذ القرارات الإدارية، يعود إلى معايير أخرى مثل رسالة المؤسسة ومختلف قوانينها وإجراءاتها التنظيمية وسياساتها الإدارية، إضافة إلى طبيعة المؤسسة .

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، يبرز لنا أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية الأولى (من 23 سنة إلى 29 سنة)، ينفون على تأثير إختلاف القيم والعادات لدى موظفي العمال على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو على إتخاذ القرارات الإدارية، بنسبة تمثل 80%، وهذه الفئة تتسم بنقص النضج والإدراك العقلي والسلوكي والنفسي، مما يجعلهم يروون بأن قدرات ومهارات الفرد المهنية والتنظيمية والعلمية، تعد العنصر الأساسي، في التأثير على القرارات الإدارية على مستوى هذه المؤسسة، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة)، بنسبة تمثل 76.92%، وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة) بنسبة تمثل 30%، تتسم هاتين الفئتين بالنضج العقلي والنفسي والإدراكي المعتبر الهام والبارز والكبير، الذي يتيح لها المجال في المشاركة والتفاعل في إتخاذ القرارات الإدارية المختلفة بهذه المؤسسة، وهذا بناء على توفر جملة من الخصائص التنظيمية والعقلية والسلوكية، من أجل التأثير على إتخاذ القرارات الإدارية، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة)، بنسبة صفرية تمثل 0% ، وهذه الفئة تتسم بتوفر مهارات وقدرات مهنية وتنظيمية معتبرة، ويمكن أن نفسر النسبة الصفرية إلى محدودية أفرادها على مستوى عينة دراستنا، إضافة إلى ذلك، فإنهم يروون مساهمة وتأثير إختلاف العادات والتقاليد في التأثير على إتخاذ

القرارات الإدارية بهذه المؤسسة الخدمائية، من خلال طريقة تقديم الإقتراحات وكيفية المشاركة في صنع القرارات الإدارية وإتخاذها، بناء على توفر جملة من المقومات الإدارية والتنظيمية

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، فيتبين لنا أن غالبية أفراد عينة الدراسة من ذوي المستويات الجامعية، ينفون تأثير إختلاف القيم والعادات لدى موظفي العمال على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو على إتخاذ القرارات الإدارية، بنسبة تمثل 55.88%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية بنسبة تمثل 30.76%، وهذه الفئات المتباينة من حيث المستوى التعليمي بين المتواضع والمتوسط، ترى أن قدرات الفرد الذهنية والعملية والمعرفية، تعد الفيصل والعنصر المحرك الأساسي والرئيسي في عملية إتخاذ القرارات الإدارية بهذه المؤسسة، وفي المرتبة الثالثة نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي المستوى المتوسط والتكوين المهني، بنسب صفرية تمثل 0%، وهاتين الفئتين، لا تتوفران على مستويات تعليمية معتبرة ومقبولة، تسمح لها بإتخاذ القرارات الإدارية والتأثير عليها، ولن تتوفر على مقومات تنظيمية ومهارات عملية من أجل تحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسة الخدمائية .

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، فنلاحظ على أن معظم الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 11 سنة إلى 15 سنة)، ينفون تأثير إختلاف القيم والعادات لدى موظفي العمال على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو على إتخاذ القرارات الإدارية، بنسبة تمثل 88.23%، وهذه الفئة ذات حنكة تنظيمية وتمرس ونضج تنظيمي معتبر وهام وبارز، يسمح لها بالحكم على أن إختلاف عادات وتقاليد الموظفين والعمال لا يؤثر على إتخاذ القرارات الإدارية، بحكم إلحاقهم بالعمل مبكرا على مستوى هذه المؤسسة الخدمائية، إذ أن سياسة وإستراتيجية المؤسسة، إضافة إلى تقيد الأفراد الموظفين لمختلف الإجراءات والقوانين واللوائح، يؤدي إلى التأثير على إتخاذ القرارات الإدارية بهذه المؤسسة الخدمية، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات)، بنسبة تمثل 60%، تتميز بوجود خبرات وتجارب تنظيمية محدودة وقليلة ولكن ستتطور مع مرور الوقت من خلال الإحتكاك والتفاعل مع مختلف الجماعات

التنظيمية، وهي ترى بأن إثبات الفرد لقدراته وخبراته الوظيفية ومشاركته النوعية والفعالة عامل مساهم في إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، وفي المرتبة الثالثة نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، بنسبة تمثل 19.23%، وهي فئة تتسم بخبرات مقبولة ومتوسطة، تسمح لها بإتخاذ القرارات الإدارية وفق معايير الكفاءة والمهارات التنظيمية المهنية وليس من خلال العادات وأنماط التفكير السائدة على مستوى هذه المؤسسة، مما يؤدي إلى إنتشار حالات الفوضى والتسيب والعشوائية في إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى هذه المؤسسة، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر 15 سنة) بنسبة صفرية، تمثل 0% وهذه النسبة الصفرية، تعود إلى محدودية أفرادها على مستوى عينة الدراسة، إضافة إلى أنهم يروون إلى أن تأثير إختلاف القيم والعادات لدى موظفي العمال على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو له دور مهم وبارز على إتخاذ القرارات الإدارية بهذه المؤسسة الخدمائية، كون البيئة الإجتماعية، تؤثر على طريقة التفكير وإكتسابه تصورات وتقاليد ولغة، مما يؤثر بشكل سلبي أو إيجابي على إتخاذ القرارات على مستوى هذه المؤسسة.

منه نستنتج في الأخير عدم تأثير إختلاف القيم والعادات لدى موظفي العمال على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو على إتخاذ القرارات الإدارية، والتي تعود إلى الخطط والإستراتيجيات والأساليب الإدارية المطبقة والمرسومة على مستوى هذه المؤسسة، من أجل تنفيذ مختلف أهدافها ووظائفها بشكل نوعي وكمي مناسب وملئم

جدول رقم (52): يمثل علاقة متغيرات المستوى التعليمي والأقدمية المهنية حول أهم الأساليب الإدارية المتبعة في إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو

الإجابة المتغيرات		الأسلوب الديمقراطي المتفتح		الأسلوب الديكتاتوري المتسلط		أسلوب العدالة وإحترام العلاقات الإنسانية		المجموع	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
المستوى التعليمي	متوسط	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
	ثانوي	8	%61.53	0	%0	5	%38.46	13	%26
	جامعي	18	%52.94	0	%0	16	%47.05	34	%68
	التكوين المهني	2	%66.66	0	%0	1	%33.33	3	%6
	المجموع	28	%56	0	%0	22	%44	50	%100
الأقدمية المهنية	أقل من 5 سنوات	5	%100	0	%0	0	%0	5	%10
	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	17	%65.38	0	%0	9	%34.61	26	%52
	من 11 سنة إلى 15 سنة	4	%23.52	0	%0	13	%76.47	17	%34
	أكثر من 15 سنة	2	%100	0	%0	0	%0	2	%4
	المجموع	28	%56	0	%0	22	%44	50	%100

من خلال الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة، من ذوي مستوى التكوين المهني، يؤكدون على أن الأسلوب الديمقراطي المتفتح من أهم الأساليب الإدارية المتبعة في إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 66.66%، يليه في المرتبة الثانية نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، بنسبة تقدر بـ 61.53%، وهاتين الفئتين تتسمان بمستويات تعليمية متباينة ومتوسطة ومقبولة نوعاً ما، إذ أن النمط الديمقراطي المبني والقائم وفق تعددية الآراء وتنوعها واختلافها، يتيح للأفراد المبحوثين، التعبير عن مختلف آرائهم وإتجاهاتهم وإقتراحاتهم وأرائهم بكل حرية وديمقراطية وثقة وشجاعة وشفافية من أجل إتخاذ القرارات الإدارية الفعالة والرشيّدة، على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، بالرغم من تباين واختلاف مستوياتهم التعليمية، وهذا من خلال مشاركتهم في الدورات والتربصات التكوينية والتدريبية، وتلقيهم لدروس تطبيقية ونظرية، كما أنهم إحتكوا مع الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، وفي المرتبة الثالثة نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الجامعية، بنسبة تمثل 52.94%، وهذه الفئة تتسم بتوفر رصيد علمي ومعرفي معتبر وهام وبارز، يسمح لها بالمشاركة والمساهمة النوعية والفعالة بآرائهم القيمة والنيرة والمفيدة والموضوعية في إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى هذه المؤسسة الخدمائية، وفق أسس موضوعية وعلمية، مما يؤدي إلى زيادة فعالية وكفاءة هذه المؤسسة، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة، بنسبة معدومة، تمثل 0%، ويمكن تفسير هذه النسبة الصفرية على أن مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، تعمل على إستهداف وتوظيف الأفراد من ذوي الكفاءات والمؤهلات العلمية المعتبرة، من أجل المساهمة في عملية إتخاذ القرارات الإدارية، والتي تؤدي إلى أداء مختلف الأدوار والمهام والمسؤوليات والوظائف بكل دقة وبشكل جيد وحسن ومناسب.

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، فنلاحظ أن غالبية أفراد عينة الدراسة الذين لهم أقدمية مهنية، (أقل من 5 سنوات) والأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية (أكثر من 15 سنة)، يؤكدون على أن الأسلوب الديمقراطي المتفتح من أهم الأساليب الإدارية المتبعة في إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو بنسب

متساوية، تمثل 100%، لكل واحدة منهما، إذ أن الفئة الأولى (أقل من 5 سنوات)، تفتقد إلى مهارات وقدرات ومؤهلات تنظيمية وإدارية ومهنية معتبرة، وأسس الثقافة التنظيمية وتحتاج إلى إتاحة الفرصة والمجال لها للتعبير عن مختلف آرائها وإتجاهاتها، من أجل إتخاذ القرارات الإدارية، والهادفة إلى تحقيق الاندماج والتفاعل في أجواء التنظيم بشكل إيجابي وسريع وإيجابي، كما انها إطلعت على أن النمط الديمقراطي هو السائد على مستوى هذه المؤسسة، من خلال إحتكاكها وتفاعلها مع الجماعات التنظيمية المختلفة بهذه المؤسسة حيث أكد لنا السيد: "بلحوث كريم" مدير ديوان المؤسسة الشباب لولاية تيزي وزو، على النمط الديمقراطي المتفتح وعلى الفضاء العمومي الذي يعكس التنوع في الآراء، يساهم مساهمة فعالة وكبيرة في إرساء أسس الحوار والنقاش الهادف والبناء، ويعمل على تجسيد تعددية الآراء والإتجاهات والأفكار والإقتراحات، التي تفتح المجال والآفاق من أجل تقديم مقترحات تساهم في تطوير الأساليب والإستراتيجيات والخطط والسياسات والأنماط الإدارية والتنظيمية، وتعمل على إدارة وتسيير مختلف النزاعات والصراعات والمشاكل التنظيمية الإدارية، بين مختلف المستويات الإدارية وتحقيق الإجماع العام والتوافق المشترك حول مختلف المسائل والقضايا التنظيمية ذات الإهتمام المشترك، وهذا يؤدي بالضرورة إلى بناء علاقات وروابط إنسانية وإجتماعية قوية ومتينة ومتماسكة، وفق أسس الإحترام والتقدير والود المتبادل بين هذه الجماعات التنظيمية المختلفة، ولا ينبغي أن يتحول هذا الإختلاف في الآراء والإتجاهات والأفكار إلى خلافات وصراعات ونزاعات تنظيمية واجواء مشحونة بالتوتر والإضطراب، تؤثر بشكل سلبي على ضمان السير الحسن والجيد لمختلف مهام ووظائف وأنشطة هذه المؤسسة، بل يستلزم غرس ثقافة التعايش التنظيمي وقبول آراء وأفكار الآخرين وإحترامها وعدم تهميشها أو إتباع سياسة التمييز والإقصاء والتفضيل لرأي أو طرف على طرف آخر، مما يؤدي ذلك إلى أداء مختلف الأدوار والوظائف من خلال تجيد مبدأ روح الفريق الواحد⁽¹⁾ أما الفئة الثانية (أكثر من 15 سنة) فهي تتسم بتوفر التجارب والخبرات المهنية المتعددة والمتنوعة والهامة، التي تسمح لها بالتعبير والإدلاء بمختلف آرائها وإقتراحاتها بكل موضوعية وصراحة وشفافية، بهدف

¹ -مقابلة السيد: "بلحوث كريم" مدير ديوان المؤسسة الشباب لولاية تيزي وزو، مرجع سبق ذكره

إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية، (من 6 سنوات إلى 10 سنوات)، بنسبة تمثل 65.38% وفي المرتبة الثالثة نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية، (من 11 سنة إلى 15 سنة)، بنسبة تمثل 23.52%، هاتين الفئتين من الأفراد المبحوثين تتوفران على تمرس ونضج إداري وتنظيمي ومهني وعلمي معتبر وهام يسمح لها بالمشاركة الفعلية والفعالة في عملية إتخاذ القرارات الإدارية الحاسمة، نتيجة توفر المناخ الديمقراطي الحر والمتفتح القائم على تعددية وتنوع الآراء والإتجاهات المختلفة والتي تصب في تحقيق المصلحة العامة لهذه المؤسسة الخدمائية .

منه نستنتج على أن الأسلوب الديمقراطي المتفتح من أهم الأساليب الإدارية المتبعة في إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، التي تهدف إلى التداول والإنسياب والانتقال المرن والسلس والحر والهادف والبناء لمختلف الآراء والإتجاهات والمعلومات والبيانات، في إطار فضاء عمومي حر وديمقراطي وهادف ، يقوم على إتباع هذه المؤسسة الخدمية لسياسة "الباب المفتوح" ومنح المجال للعمال والموظفين للتعبير عن مقترحاتهم من أجل المشاركة الجماعية والفعالة في عملية صنع وإتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب لولاية تيزي وزو.

وفي المرتبة الثانية، نجد أسلوب العدالة وإحترام العلاقات الإنسانية، حيث يتبين لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، بأن أغلبية الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الجامعية، يؤكدون على أن أسلوب العدالة وإحترام العلاقات الإنسانية، من أهم الأساليب الإدارية المتبعة في إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 47.05%، وهذا من خلال تبادل قيم التقدير والإحترام والود المشتركة بين مختلف المستويات الإدارية، مما ينعكس بشكل إيجابي على إتخاذ القرارات الإدارية، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية بنسبة تقدر بـ 38.46%، وفي المرتبة الثالثة نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي مستويات التكوين المهني، بنسبة تمثل 33.33%، وهذه الفئة تتسم بتوفر رصيد علمي ومعرفي متوسط ومقبول نوعا ما، يسمح لها بالتفاعل والتواصل فيما بينهم دون النظر إلى

الإعتبرات الثقافية والعلمية والاجتماعية، مما يؤدي إلى إتخاذ قرارات إدارية فعالة وناجعة في إطار إحترام الآراء الأخرى، وفي جو من العلاقات الإنسانية والاجتماعية، التي تسود بين جميع الفعاليات التنظيمية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة بنسبة معدومة، تمثل 0% ويمكن أن نرجع هذه النسبة المعدومة، إلى أن مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو تعمل على إستقطاب كفاءات وأفراد من ذوي المستويات التعليمية العالية والمعتبرة، من أجل إتخاذ القرارات الإدارية في إطار نسق تنظيمي وتعاوني وتشاركي، يكرس العدالة وخلق العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين مختلف المستويات الإدارية، وهذه الفئة ذات مستوى علمي وثقافي محدود وقليل، مما يؤثر سلبا على القرارات الإدارية المتخذة على مستوى هذه المؤسسة .

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، يبرز لنا على أن غالبية أفراد عينة الدراسة الذين لهم أقدمية مهنية، (من 11 سنة إلى 15 سنة)، يؤكدون على أن أسلوب العدالة وإحترام العلاقات الإنسانية، من أهم الأساليب الإدارية المتبعة في إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 76.47%، وفي المرتبة الثانية نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية، (من 6 سنوات إلى 10 سنوات)، بنسبة تمثل 34.61%، وهذه الفئات الثلاث ذات مهارات وقدرات تنظيمية متفاوتة بين المتوسطة والمعتبرة، مما يسمح لهم بتجسيد علاقات وروابط إنسانية قوية ومتينة وصلبة في إطار فضاء عمومي، يتسم بدفء العلاقات وتماسكها وترابطها، والقائمة على أساس العدالة وإحترام آراء الآخرين، دون التقليل من قيمتهم وكرامتهم الإنسانية، مما يؤدي إلى إتخاذ القرارات الإدارية في إطار أجواء ملائمة واخوية وعائلية، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية، (أكثر من 15 سنة)، والأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية، (أقل من 5 سنوات)، بنسب صفرية متساوية تمثل 0%، حيث تتسم الفئة الأولى بتوفر قدرات ومهارات إدارية وتنظيمية، وترى أن هناك أساليب إدارية متبعة في إتخاذ القرارات مثل: الاجتماعات وصندوق الإقتراحات، أما الفئة الثانية (أقل من 5 سنوات)، فهي تفتقر إلى القدرات والتجارب التنظيمية المناسبة والمطلوبة ، حيث ترى أن

هناك معايير أخرى في إتخاذ القرارات الإدارية المتمثلة في التحلي بروح المسؤولية والجدية والانضباط والصرامة التنظيمية والالتزام والولاء التنظيمي، وحس المسؤولية والمبادرة والحماس والحيوية في أداء مختلف الوظائف والأدوار التنظيمية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، .

منه نستنتج على أن أسلوب العدالة وإحترام العلاقات الإنسانية، من أهم الأساليب الإدارية المتبعة في إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، التي تهدف إلى خلق وتنمية وتقوية وتدعيم العلاقات الإجتماعية والإنسانية بين مختلف المستويات الإدارية، وإدارة مختلف الصراعات والنزاعات التنظيمية، وفق أسس ودية وسلمية، بعيد عن التمييز والإقصاء والتهميش، وتكريس مبدأ العدالة والمساواة بين جميع الفعاليات التنظيمية، رغم إختلاف المستويات الثقافية والإجتماعية والنفسية بين مختلف الأفراد العاملين، من أجل إتخاذ القرارات الإدارية في إطار نسق تنظيمي تعاوني وتشاركي وتفاعلي، قائم على أسس الإحترام والتقدير المتبادل.

وفي المرتبة الثالثة، نجد الأسلوب الديكاتوري المتسلط، حيث يتبين لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي والأقدمية المهنية، على أن كل الأفراد المبحوثين يؤكدون على أن الأسلوب الديكاتوري المتسلط، من أهم الأساليب الإدارية المتبعة في إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، بنسب صفرية تمثل 0%،

منه نستنتج على أن الأسلوب الديكاتوري المتسلط، يعد من الأساليب الإدارية الغائبة والمعدومة وغير السائدة والمنعدمة في إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، وهذا يدل على وجود ثقافة التواصل والتفاعل والحوار في إطار فضاء عمومي ديمقراطي متفتح وحر وشفاف، يقوم على التعددية والتنوع في الآراء والأفكار والإقتراحات وفي طرح مختلف المبادرات والإقتراحات والأفكار الرامية إلى زيادة فعالية هذه المؤسسة الخدمية، من خلال المشاركة في عملية صنع وإتخاذ القرارات الإدارية الحاسمة والمناسبة والعقلانية .

جدول رقم (53): يمثل علاقة متغيرات الجنس والسن والأقدمية المهنية حول مؤشرات مراعاة العلاقات الإنسانية بين العمال والموظفين في عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو

الإجابة المتغيرات		التفاهم المشترك حول القرارات		الثقة المتبادلة حول القرارات		تبادل وجهات النظر حول القرارات		المجموع	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
الجنس	ذكر	71.42%	15	28.57%	6	0%	0	44.68%	21
	أنثى	50%	13	11.53%	3	38.46%	10	55.31%	26
	المجموع	59.57%	28	19.14%	9	21.27%	10	100%	47
السن	من 23 سنة إلى 29 سنة	60%	3	20%	1	20%	1	10.63%	5
	من 30 سنة إلى 39 سنة	80%	8	10%	1	10%	1	21.27%	10
	من 40 سنة إلى 49 سنة	50%	15	23.33%	7	26.88%	8	63.82%	30
	من 50 سنة فأكثر	100%	2	0%	0	0%	0	4.25%	2
	المجموع	59.57%	28	19.14%	9	21.27%	10	100%	47
الأقدمية المهنية	أقل من 5 سنوات	60%	3	0%	0	40%	2	10.63%	5
	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	47.82%	11	34.78%	8	17.39%	4	48.93%	23
	من 11 سنة إلى 15 سنة	70.58%	12	5.88%	1	23.52%	4	36.17%	17
	أكثر من 15 سنة	100%	2	0%	0	0%	0	4.25%	2
	المجموع	59.57%	28	19.14%	9	21.27%	10	100%	47

من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس، نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة من الذكور، يؤكدون على أن التفاهم المشترك حول القرارات من أهم مؤشرات مراعاة العلاقات الإنسانية بين العمال والموظفين في عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 100%، في حين نجد النسبة لدى الإناث منخفضة تمثل 50%.

بناء على هذه المقاربات الرقمية، يتضح لنا أن الأفراد المبحوثين من الذكور يركزون على أهمية التنسيق والتفاهم المشترك والإجماع العام والرأي التوافقي، من أهم مظاهر مراعاة العلاقات الإنسانية والاجتماعية حول القرارات المتخذة في إطار جو ديمقراطي حر ومتفتح، قائم على الإحترام والتقدير المتبادل بين مختلف الفعاليات التنظيمية بمؤسسة ديوان الشباب لولاية تيزي وزو، أما الأفراد المبحوثين من الإناث ، فإنهن يعدن جزء وعنصر مهم وأساسي في هذه المؤسسة الخدمية، من خلال وجود تنسيق وإنسجام في مراعاة العلاقات الإنسانية وعدم التقليل من شأنهن وأهميتهن في عملية إتخاذ القرارات، نظرا لإختلاف الخصائص النفسية والسلوكية والفيزيولوجية عن الأفراد المبحوثين من الذكور والإبتعاد عن سياسة العنصرية والتمييز والتهميش من طرف الإدارة العليا في تفضيل الذكور على الإناث، أو العمل على غستغلالهن أبشع إستغلال .

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، يتبين لنا أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة)، يؤكدون على أن التفاهم المشترك حول القرارات من أهم مؤشرات مراعاة العلاقات الإنسانية بين العمال والموظفين في عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 100%، وفي المرتبة الثانية نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة) بنسبة تمثل 80%، وهاتين الفئتين تتسمان بالنضج العقلي والإدراك النفسي والسلوكي حول أهمية التفاهم والإنسجام المشترك حول القرارات الإدارية المتخذة، التي تعد من أهم مظاهر إحترام ومراعاة العلاقات الإنسانية بين العمال والموظفين في إطار أسري وديمقراطي متفتح، يسوده الإحترام والتقدير في عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى هذه المؤسسة الخدمية، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (من

23 سنة إلى 29 سنة)، بنسبة تمثل 60% ، وهذه الفئة تتميز بنقص النضج العقلي والنفسي مع توفر الحماسة والحيوية والقوة والدافعية في خلق علاقات إنسانية وإجتماعية، يسودها الود والإحترام من أجل تحقيق الاندماج والتفاعل السريع والإيجابي حول القرارات الإدارية المتخذة بهذه المؤسسة الخدمية، وهذا لن يتأت من دون مراعاة العلاقات الإنسانية القائمة على أساس الود والإحترام والتقدير، وفي رابع الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (من 40 سنة إلى 49 سنة) بنسبة تمثل 50%، حيث تتسم هذه الفئة بإدراك ورزانة ورجاحة العقل والإتزان العقلي والسلوكي والتنظيمي والنفسي وبالإنضباط والجدية مما يسمح لها بخلق علاقات إنسانية وإجتماعية، يسودها الإحترام والتقدير حول القرارات الإدارية المتخذة على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو .

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، فنلاحظ أن غالبية أفراد عينة الدراسة الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 15 سنة)، يؤكدون على أن التفاهم المشترك حول القرارات من أهم مؤشرات مراعاة العلاقات الإنسانية بين العمال والموظفين في عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 100%، وفي المرتبة الثانية نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 11 سنة إلى 15 سنة) بنسبة تمثل 70.58%، وهاتين الفئتين تتسمان بتوفر أسس الثقافة الإتصالية والتنظيمية التي تسمح لها بخلق علاقات إنسانية وإجتماعية ، وفق اسس الإحترام والتقدير والتفاعل البناء ، بين مختلف المستويات الإدارية من أجل تحقيق التوافق والتفاهم والتنسيق حول القرارات الإدارية المتخذة بهذه المؤسسة الخدمية، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات)، بنسبة تمثل 60%، وهي تتسم بنقص الخبرة والتجربة على مستوى هذه المؤسسة وهي بحاجة إلى دعم ومساندة من خلال التفاعل في علاقات إنسانية وإجتماعية في هذه المؤسسة الخدمية، من أجل الوصول إلى إجماع ورأي عام واحد حول القرارات الإدارية المتخذة لهذه المؤسسة، وفي المرتبة الرابعة، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة تمثل 47.82%، وهي تتسم بخبرات وتجارب ومؤهلات إدارية وتنظيمية وتفاعلية محترمة ومقبولة، وهي في طور التحسن والتطور من خلال خلق وتكوين علاقات وروابط

إنسانية بين جميع المكونات والجماعات والفعاليات التنظيمية على مستوى هذه المؤسسة الخدمية، مما يؤدي إلى الوصول إلى إتفاق عام ورأي توافقي حول القرارات الإدارية المتخذة بهذه المؤسسة الخدمية، التي تعمل على مراعاة الخصائص النفسية والسلوكية والعقلية للأفراد العاملين على مستوى هذه المؤسسة الخدمية .

منه نستخلص بأن التفاهم المشترك حول القرارات الإدارية من أهم مؤشرات مراعاة العلاقات الإنسانية بين العمال والموظفين في عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، وفق أسس الود والإحترام والتفاهم المتبادل والتقدير في إطار جو أسري وعائلي، مما يؤثر بشكل إيجابي وجيد ومناسب على التنظيم وفي جودة القرارات الإدارية المتخذة، وفق نسق تعاوني وتشاركي وتفاعلي.

وفي ثاني الترتيب، نجد تبادل وجهات النظر حول القرارات، إذ نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس على أن معظم الأفراد المبحوثين من الإناث، يؤكدون على أن تبادل وجهات النظر حول القرارات، من أهم مؤشرات مراعاة العلاقات الإنسانية بين العمال والموظفين في عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 38.46%، في حين نجد النسبة لدى الذكور صفيرية، تمثل 0%.

بناء على هذه النسب المئوية، يظهر لنا أن الأفراد المبحوثين من الإناث يركزون على أهمية تبادل وجهات النظر والأفكار المختلفة والإقتراحات، من أهم مظاهر مراعاة العلاقات الإنسانية والاجتماعية حول القرارات المتخذة في إطار مناخ ديمقراطي حر ومتفتح وشفاف، يشجع على الإبداع والإبتكار وخلق سياسات وثقافة الحوار والنقاش الهادف والهاديء والفعال بمؤسسة ديوان الشباب لولاية تيزي وزو، أما النسبة الصفيرية لدى الذكور، فترجع إلى أنهم يروون بأن هناك مظاهر أخرى مراعاة العلاقات الإنسانية والاجتماعية حول القرارات المتخذة، من خلال الثقة والإحترام والمتبادل وتكريس النسق التعاوني والتشاركي والتضامني بين مختلف مكونات هذه المؤسسة الخدمية .

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، يتبين لنا أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة)، يؤكدون على أن تبادل وجهات النظر حول القرارات، من أهم مؤشرات مراعاة العلاقات الإنسانية بين العمال والموظفين في عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 23.33 %، وهذه الفئة تتميز بوجود إدراك ونضج نفسي وعقلي معتبر وهام وبارز، يتيح ويسمح لها أن تتفاعل وتتواصل بين مختلف المستويات الإدارية، وفق أسس الود والحب والتقدير والتفاهم والإنسجام المتبادل، وإتباع سياسة الكشف عن مختلف المعلومات والبيانات بهذه المؤسسة، وفي المرتبة الثانية نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (من 23 سنة إلى 29 سنة) بنسبة تمثل 20% وهذه الفئة ذات نضج وإدراك عقلي ونفسي ناقص وغير مكتمل وتام، ولكن تتسم بالقوة والنشاط والديناميكية والفضول، وهي في طور التحسن والتطور من خلال التفاعل والإحتكاك مع مختلف المستويات الإدارية بهذه المؤسسة، وفق مراعاة ما يعرف بالفروقات الفرية النفسية والسلوكية والبدنية والمعرفية من أجل إتخاذ القرارات الإدارية البناءة والعقلانية، وفي ثالث الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة)، تمثل 10%، وهي ذات نضج عقلي جيد ومناسب يتيح لها التفاعل مع الآخرين والمشاركة في إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى هذه المؤسسة، من خلال مراعاة العلاقات الإنسانية بين جميع الفعاليات التنظيمية لهذه المؤسسة، وفي رابع الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (أكثر من 50 سنة)، بنسبة صفرية تمثل 0%، وهي تتسم بالرزانة والإلتزان النفسي والسلوكي والنضج العقلي والتنظيمي، الذي يسمح لها تبادل الآراء والأفكار والإقتراحات، بكل حرية وفي ثقة متبادلة بعيد عن سياسة الإخفاء والتضليل والتعتيم، مما يساهم في إتخاذ قرارات إدارية فعالة وإيجابية، تعود بالفائدة والنفع لهذه المؤسسة الخدمية .

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، يظهر لنا أن غالبية أفراد عينة الدراسة الذين لهم خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) يؤكدون على أن الثقة المتبادلة من أهم مؤشرات مراعاة العلاقات الإنسانية بين العمال والموظفين في عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 0%، وفي

المرتبة الثانية نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 11 سنة إلى 15 سنة) بنسبة تمثل 23.52%، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات)، بنسبة تمثل 17.39%، وهاتين الفئتين تتسمان بتوفر الخبرة والتجربة المحترمة على مستوى هذه المؤسسة من أجل تقديم مبادرات وآراء نيرة وقيمة حول القرارات الإدارية المتخذة بهذه المؤسسة، وهذا من دون وجود مشاكل وصراعات خفية، والعمل على تجسيد العلاقات الاجتماعية والإنسانية، وفي المرتبة الرابعة، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 50 سنة) بنسبة صفرية تمثل 0%، وهي تتسم بخبرات وتجارب ومؤهلات إدارية وتنظيمية وتفاعلية محترمة ومقبولة، ويمكن تفسير هذه النسبة المعدومة إلى وجود مؤشرات أخرى تراها ضرورية في عملية اتخاذ القرارات مثل: الجدية والانضباط والصرامة وروح المسؤولية والتفان والإخلاص والالتزام والولاء التنظيمي.

منه نستنتج بأن تبادل وجهات النظر حول القرارات من أهم مظاهر مؤشرات مراعاة العلاقات الإنسانية بين العمال والموظفين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، وهذا يعبر عن الطابع الديمقراطي المتفتح القائم على تعددية وتنوع الآراء وإختلافها وتشعبها، من خلال تطبيق مقولة " الرأي والرأي الآخر " في إطار نسق تعاوني وتفاعلي وتشاوري على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو.

وفي ثالث الترتيب، نجد الثقة المتبادلة حول القرارات، إذ يبرز لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس على أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الذكور، يؤكدون على أن الثقة المتبادلة حول القرارات، من أهم مؤشرات مراعاة العلاقات الإنسانية بين العمال والموظفين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 28.57%، في حين نجد النسبة لدى الإناث، تمثل 11.53%.

بناء على هذه النسب المئوية، يظهر لنا أن الأفراد المبحوثين من الإناث، يصرحون على دور وأهمية الثقة المتبادلة في إطار نسق تعاوني تشاركي تفاعلي عام بعيدا عن

التضليل والتعظيم والإخفاء، من أهم مظاهر مراعاة العلاقات الإنسانية والاجتماعية حول القرارات المتخذة بمؤسسة ديوان الشباب لولاية تيزي وزو، وهذا دون تمييز أو تهميش أو إقصاء طرف والميل لطرف آخر، اما الأفراد المبحوثين من الذكور، فإنهم يتوجب عليهم الالتزام بالثقة، والتي تؤدي إلى الصدق والنزاهة في التعامل مع مختلف الجماعات التنظيمية وفق أسس صحيحة ومناسبة، وهذا ما يؤدي إلى إتخاذ القرارات الإدارية العقلانية والرشيده وفق أسس قويمه وسليمه.

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، يتبين لنا أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة)، يؤكدون على أن الثقة المتبادلة حول القرارات من أهم مؤشرات مراعاة العلاقات الإنسانية بين العمال والموظفين في عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 23.33%، وهذه الفئة تتميز بوجود إدراك ونضج نفسي وعقلي معتبر وهام، يتيح لها تبادل التعامل وفق أسس الثقة والإحترام والتفاهم المتبادل، في إطار جو من العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين جميع مكونات وفعاليات هذه المؤسسة، وفي المرتبة الثانية نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (من 23 سنة إلى 29 سنة) بنسبة تمثل 20%، وهذه الفئة ذات نضج وإدراك عقلي ونفسي ناقص، ولكن تتسم بالقوة والنشاط والديناميكية والفضول، من خلال تبادل وجهات النظر المختلفة حول القرارات الإدارية المتخذة في جو من الثقة المتبادلة وي إطار تشاركي حر وهادف، وفي ثالث الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة)، تمثل 10%، وفي رابع الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (أكثر من 50 سنة)، بنسبة صفرية تمثل 0%، وهاتين الفئتين ذات إستعداد نفسي وعقلي وإدراك ونضج وتركيز كبير، من أجل التعبير عن مختلف الآراء والإتجاهات في إطار ديمقراطي حول القرارات الإدارية المتخذة، وفي جو من الثقة المتبادلة .

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، يظهر لنا أن غالبية أفراد عينة الدراسة الذين لهم خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات)، يؤكدون على أن الثقة المتبادلة من أهم مؤشرات مراعاة العلاقات الإنسانية بين العمال والموظفين في عملية إتخاذ القرارات

الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 34.78% وفي المرتبة الثانية نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 11 سنة إلى 15 سنة) بنسبة تمثل 5.88%، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات)، والأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 50 سنة) بنسبة صفرية تمثل 0%، وهي تتسم بخبرات وتجارب ومؤهلات إدارية وتنظيمية مختلفة ومتباينة ومتنوعة، ويمكن تفسير النسبة الصفرية، إلى وجود مؤشرات أخرى، تساهم في مراعاة العلاقات الإنسانية، مثل: الصرامة والحزم والولاء والالتزام الوظيفي بين مختلف فعاليات هذه المؤسسة التنظيمية .

منه نستنتج بأن الثقة المتبادلة حول القرارات من أهم مظاهر مؤشرات مراعاة العلاقات الإنسانية بين العمال والموظفين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، في إطار تعاوني وتشاوري، بعيد عن الصراعات التنظيمية التي تؤثر بشكل سلبي على مهام ووظائف مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو.

جدول رقم (54): يمثل علاقة متغيرات المستوى التعليمي والأقدمية المهنية بأهم الإستراتيجيات المعتمدة عليها أثناء عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو

الإجابة		إستراتيجية الإعلام		إستراتيجية بناء الإجماع والتوافق العام		إستراتيجية التقييم		المجموع	
المتغيرات		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
المستوى التعليمي	متوسط	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
	ثانوي	6	%46.15	6	%46.15	1	%7.69	13	%26
	جامعي	13	%38.23	20	%58.82	1	%2.94	34	%68
	التكوين المهني	2	%66.66	0	%0	1	%33.33	3	%6
	المجموع	21	%42	26	%52	3	%6	50	%100
الأقدمية المهنية	أقل من 5 سنوات	4	%80	0	%0	1	%20	5	%10
	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	16	%61.53	8	%30.76	2	%7.69	26	%52
	من 11 سنة إلى 15 سنة	1	%5.88	16	%94.11	0	%0	17	%34
	أكثر من 15 سنة	0	%0	2	%100	0	%0	2	%4
المجموع		21	%42	26	%52	3	%6	50	%100

يظهر لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، على أن غالبية الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الجامعية، يؤكدون على أن إستراتيجية بناء الإجماع والتوافق العام، من أهم الإستراتيجيات المعتمدة عليها أثناء عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 58.82%، وهذه الفئة ذات رصيد معرفي وعلمي معتبر هام وبارز، يسمح لها بتقديم مقترحات وأفكار ومبادرات نيرة وجيدة وذات قيمة كبيرة، مما يؤدي ذلك إلى تحقيق التوافق والمشارك والإجماع العام بيم مختلف التنظيمات التنظيمية، وينعكس بشكل إيجابي في صنع وإتخاذ القرارات الإدارية الفعالة والناجعة بصفة جماعية، مع تحمل المسؤولية في حال فشلها، وفي المرتبة الثانية نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، بنسبة تقدر بـ 46.15%، وهي فئة تتسم بمستويات تعليمية متوسطة ولكنها مقبولة، تسمح لها بتقديم آراء ومقترحات والبدائل تساهم في إتخاذ قرارات إدارية تصب على تحقيق المصلحة والمنفعة العامة والقيمة والمساهمة المضافة لهذه المؤسسة الخدمية لولاية تيزي وزو، وفي المرتبة الثالثة نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي مستويات التكوين المهني، والأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة بنسب معدومة، تمثلان 0%، لكل من هاتين الفئتين، ويمكن أن نرجع هذه النسبة المعدومة، إلى كون هاتين الفئتين تتسمان بمستويات تعليمية متواضعة ومحدودة، ولا يمكن لها أن تقوم ببناء التفاهم العام والإتفاق المشترك من خلال تطبيق مجموع من المبادئ والمعايير التنظيمية والموضوعية المعمول بها على مستوى مختلف المؤسسات المنظمات المختلفة .

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، يبرز لنا على أن غالبية أفراد عينة الدراسة الذين لهم أقدمية مهنية، (أكثر من 15 سنة)، يؤكدون على أن إستراتيجية بناء الإجماع والتوافق العام، من أهم الإستراتيجيات المعتمدة عليها أثناء عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 94.11%، وفي المرتبة الثانية نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية، (من 11 سنة إلى 15 سنة) بنسبة تمثل 94.11%، وهاتين الفئتين تتسمان بتوفر أسس الثقافة التنظيمية والإتصالية والإدارية والتمرس الإداري الهام والبارز والمعتبر، التي يسمح لها بتقديم مبادرات

ومقترحات هامة ومنطقية وهادفة إلى إتخاذ قرارات إدارية هامة تلقى القبول والإجماع والإستحسان بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية بهذه المؤسسة، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية، (من 6 سنوات إلى 10 سنوات)، بنسبة تمثل 30.76% وهي ذات قدرات ومهارات تنظيمية ومتوسطة ومحترمة ولكنها في طور التطور والتحسين من أجل طرح الأفكار والمبادرات والإقتراحات الهامة الرامية والهادفة إلى بناء آراء توافقية ومشاركة، تساهم في المشاركة الجماعية في إتخاذ القرارات الإدارية الهامة والنوعية والمنطقية، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات)، بنسبة تمثل 0%، وهي تفتقد للخبرة والتجربة الملائمة، نتيجة إلحاقها الحديث العهد على مستوى هذه المؤسسة، ولا تتسم بتوفر أسس ومعايير الثقافة التنظيمية والإدارية الملائمة والمناسبة، من أجل المشاركة في طرح مختلف الآراء والإقتراحات الرامية والهادفة إلى إتخاذ القرارات بصفة جماعية، تلقى التجاوب والتوافق العام المشترك الواحد في إطار فضاء ومناخ تنظيمي متفتح وديمقراطي وحر.

منه نستنتج على أن على أن إستراتيجية بناء الإجماع والتوافق العام، من أهم الإستراتيجيات المعتمدة عليها أثناء عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، كونها تعمل على طرح مختلف الأفكار والمبادرات والإقتراحات في إطار فضاء ومجال ديمقراطي حر وديمقراطي وشفاف، يضمن التداول الحر والسلس والسهل لمختلف المعلومات والبيانات في إطار قنوات إتصالية فعالة وناجعة تساهم في بناء التفاهم والإنسجام والتوافق العام حول مختلف القرارات الإدارية المتخذة على مستوى هذه المؤسسة الخدمية .

وفي ثاني الترتيب نجد إستراتيجية الإعلام، يتبين لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، على أن غالبية الأفراد المبحوثين، من ذوي مستويات التكوين المهني يؤكدون على أن إستراتيجية الإعلام، من أهم الإستراتيجيات المعتمدة عليها أثناء عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 66.66%، وهذه الفئة ذات رصيد معرفي وتنظيمي معتبر، كونها متخرجة من مراكز التكوين المهني والتمهين، يسمح لها بتقديم مقترحات وأفكار ومبادرات مقبولة، مما يؤدي

ذلك إلى تحقيق صنع وإتخاذ القرارات الإدارية الفعالة والناجعة بصفة جماعية، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، بنسبة تقدر بـ 46.15%، وهي فئة ذات مستوى تعليمي متوسط ومقبول، يسمح لها بتلقي وإستقاء والإستفادة من مختلف المضامين والرسائل والبيانات والعمل على تقديم أفكار ومقترحات بناءة ومنطقية، وهي بحاجة إلى تطوير وتحسين من مستوى مهارتها التنظيمية والإدارية والمعرفية، من خلال المشاركة في مختلف الدورات التكوينية والتدريبية، من أجل رفع مستوياتهم المعرفية وتقديم أفكار ومقترحات بناءة وفعالة تساهم في إتخاذ قرارات إدارية ذات صبغة علمية وموضوعية وواقعية، وفي المرتبة الثالثة نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الجامعية، بنسبة تمثل 38.23%، وهي فئة ذات مستوى تعليمي راق وعال، يساهم في تقديم الإضافة النوعية لهذه المؤسسة، من خلال الفهم والإستيعاب الجيد والحسن لمختلف الإجراءات الإدارية لزيادة ودعم الكفاءة والفعالية الإدارية والتنظيمية لهذه المؤسسة من خلال إتخاذ القرارات الإدارية التنظيمية ذات النوعية العالية والجيدة، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة بنسب معدومة، تمثلان 0%، ويمكن أن نرجع هذه النسبة المعدومة، إلى كون هذه الفئة تتسم بمستويات تعليمية متواضعة ومحدودة، ولا يمكن لها أن تقوم بتقديم الإضافة اللازمة والمناسبة لهذه المؤسسة في صنع وإتخاذ القرارات الإدارية ذات النوعية والجودة والفعالية الكبيرة والمعتبرة على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو .

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، يبرز لنا على أن غالبية أفراد عينة الدراسة الذين لهم أقدمية مهنية، (أقل من 5 سنوات)، يؤكدون على أن إستراتيجية الإعلام، من أهم الإستراتيجيات المعتمدة عليها أثناء عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 80%، وهي فئة ذات قدرات تنظيمية محدودة وقليلة وتحتاج إلى الإعلام والنقل الموضوعي للمعلومات والبيانات، من أجل إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى هذه المؤسسة، وفي المرتبة الثانية نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية، (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة تمثل 61.53%، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية، (من 11 سنة إلى 15 سنة)، بنسبة

تمثل 5.88%، وهي فئات ذات قدرات ومهارات وتجارب هامة ومعتبرة، تسمح لها بتقبل وتلقي مختلف المضامين والرسائل والمعلومات التي تسمح لها باستثمارها وإستغلالها في إتخاذ القرارات الإدارية والفعالة والإيجابية الجيدة الهادفة إلى تطوير هذه المؤسسة، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 15 سنة)، بنسبة تمثل 0%، وهي ذات خبرة وتجربة، نتيجة إلحاقها المبكر للعمل على مستوى هذه المؤسسة، وتنسم بتوفر أسس ومعايير الثقافة التنظيمية والإدارية الملائمة والمناسبة، ويمكن تفسير هذه النسبة الصفرية إلى كونها محدودة العدد على مستوى عينة دراستنا الحالية إضافة إلى كونها ترى أن هناك إستراتيجيات أخرى معتمدة عليها أثناء عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو مثل التفاهم والتنسيق المشترك وإستراتيجية العمل الجماعي والتضامن والتعاون وخلق وتجسد علاقات و رابط إنسانية وإجتماعية قوية ومتينة وصلبة، تساهم في زيادة الفعالية التنظيمية والكفاءة الإدارية لهذه المؤسسة الخدمية، من خلال المشاركة الجماعية في صنع وإتخاذ القرارات الإدارية .

منه نستنتج على أن على أن إستراتيجية الإعلام، من أهم الإستراتيجيات المعتمدة عليها أثناء عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو إذ تقوم على أساس النقل والتدفق والإنسياب الموضوعي والجيد والحر والهادف والمنطقي والجيد والحسن لمختلف الأفكار والمبادرات والإقتراحات والمعلومات والبيانات في إطار فضاء ومناخ تنظيمي ديمقراطي بين مختلف المستويات والمصالح والأقسام الإدارية والتنظيمية يعكس تعدد وتنوع الآراء والأفكار والإتجاهات الهادفة إلى إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى هذه المؤسسة الخدمية .

وفي ثالث الترتيب، نجد إستراتيجية التقييم، يتبين لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، على أن غالبية الأفراد المبحوثين، من ذوي مستويات التكوين المهني يؤكدون على أن إستراتيجية التقييم، من أهم الإستراتيجيات المعتمدة عليها أثناء عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 33.33%، وهذه الفئة ذات رصيد معرفي وتنظيمي معتبر، كونها متخرجة من مراكز

التكوين المهني والتمهين، يسمح لها بتقديم مقترحات وأفكار ومبادرات مقبولة، مما يؤدي ذلك إلى تحقيق صنع وإتخاذ القرارات الإدارية الفعالة والناجعة بصفة جماعية، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، بنسبة تقدر بـ7.69%، وهي فئة ذات مستوى تعليمي مقبول وجيد، يسمح لها بإبراز وإظهار وتقويم مختلف الاختلالات والنقائص والأخطاء وتقييم ما تم الوصول إليه من أهداف وغايات وما لم يتحقق، من خلال مؤشرات ومعايير كمية ونوعية، يمكن الإعتماد والإستناد عليها، أثناء إتخاذ القرارات الإدارية الإيجابية والمنطقية والهادفة، وفي المرتبة الثالثة نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الجامعية، بنسبة تمثل 2.94%، وهي فئة ذات مستوى تعليمي ومعارف ومكتسبات علمية راقية وعالية، تساهم في تقديم الإضافة النوعية والمناسبة لهذه المؤسسة، من خلال تسليط الضوء على أهم الأمور الواجب تحسينها وتطويرها أثناء إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى هذه المؤسسة، سواء كانت على مستوى الموارد البشرية والمادية والمالية، أو المدخل الهيكلي، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة بنسب معدومة تمثلان 0%، ويمكن أن نرجع هذه النسبة المعدومة، إلى كون هذه الفئة تتسم بتوفر مستويات تعليمية متواضعة ومحدودة، ولا يمكن لها أن تقوم بتقديم الإضافة اللازمة والنوعية والمناسبة لهذه المؤسسة في صنع وإتخاذ القرارات الإدارية الهادفة والمنطقية والجودة والفعالية الكبيرة والمعتبرة على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو .

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، يبرز لنا على أن غالبية أفراد عينة الدراسة الذين لهم أقدمية مهنية، (أقل من 5 سنوات)، يؤكدون على أن إستراتيجية الإعلام، من أهم الإستراتيجيات المعتمدة عليها أثناء عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 20%، وهي فئة ذات قدرات تنظيمية محدودة وقليلة، ولكنها تعمل على إثبات نفسها وذاتها، من خلال المساهمة في إبراز مختلف النقائص والسلبيات والإيجابيات أثناء عملية التقييم والتقويم في الخطط والوظائف والمهام والإستراتيجيات والوظائف والإمكانات المادية والموارد البشرية، وفي المرتبة الثانية نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية، (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة

تمثل 61.53%، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية، (من 11 سنة إلى 15 سنة)، بنسبة تمثل 5.88%، وهي فئات ذات قدرات ومهارات وتجارب وتمرس إداري ونضج تنظيمي معتبر وهام، يسمح لها، بتقديم آراء وتقييمات نوعية وجيد من أجل إتخاذ قرارات إدارية ذات صبغة موضوعية وتنظيمية بعيدا هم العشوائية والحدس والتكهن، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 15 سنة)، بنسبة تمثل 0%، وهي ذات خبرة وتجربة، نتيجة إلحاقها المبكر للعمل على مستوى هذه المؤسسة، وتتسم بتوفر أسس ومعايير الثقافة التنظيمية والإدارية الملائمة والمناسبة، ويمكن تفسير هذه النسبة الصفرية، إلى كونها محدودة العدد على مستوى عينة دراستنا الحالية، إضافة إلى كونها ترى أن هناك إستراتيجيات أخرى معتمدة عليها أثناء عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو الولاء التنظيمي، الصرامة والجدية والانضباط الإداري الكبير والهام، والتحلي بروح المبادرة والتنسيق والرقابة.

منه نستنتج على أن على أن إستراتيجية التقييم، من أهم الإستراتيجيات المعتمدة عليها أثناء عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو إذ تقوم على التعرف ورصد مختلف نقاط القوة والضعف في مختلف المهام والوظائف والخطط والإستراتيجيات والسياسات، من أجل تصحيح الأخطاء مواطن الخلل والنقص وتوجيه المسارات الصحيحة والسليمة عند إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، وهذا بعيد عن أساليب التسرع والعشوائية والشك والفوضى والإرتجالية والتكهن وعدم وضوح المعالم والمؤشرات التنظيمية، والحماسة التنظيمية الزائدة عن اللزوم، مما يجعل التقييم يمثل صمام ومقوما أساسيا الأمان والإطمئنان، وهو يمثل الرقابة البعدية على مختلف المهام والإجراءات والممارسات والأنماط الإدارية والتنظيمية السائدة على مستوى هذه المؤسسة، أثناء إتخاذ القرارات الإدارية الحاسمة والموضوعية والفعالة.

جدول رقم (55): يمثل علاقة متغيرات المستوى التعليمي والأقدمية المهنية حول كيفية مساهمة تقنيات الإتصال المستخدمة على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو في تحسين عملية إتخاذ القرارات الإدارية

المتغيرات		الإجابة		توفير المعلومات		توضيح وجهات النظر المختلفة		نوعية وصول المعلومات		إتاحة تبادل الخبرات والمهارات		المجموع	
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
المستوى التعليمي	متوسط			%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0
	ثانوي			%54.05	20	%16.21	6	%29.72	11	%0	0	%43.52	37
	جامعي			%20	9	%6.66	3	%66.66	30	%6.66	3	%52.94	45
	التكوين المهني			%100	3	%0	0	%0	0	%0	0	%3.52	3
	المجموع			%37.64	32	%10.58	9	%48.23	41	%3.52	3	%100	85
الأقدمية المهنية	أقل من 5 سنوات			%44.44	4	%22.22	2	%22.22	2	%11.11	1	%10.58	9
	من 6 سنوات إلى 10 سنوات			%37.73	20	%13.20	7	%47.16	25	%1.88	1	%62.35	53
	من 11 سنة إلى 15 سنة			%22.22	4	%0	0	%72.22	13	%5.55	1	%21.17	18
	أكثر من 15 سنوات			%80	4	%0	0	%20	1	%0	0	%5.88	5
	المجموع			%37.64	32	%10.58	9	%48.23	41	%3.52	3	%100	85

من خلال الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يبرز لنا على أن غالبية الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الجامعية، يؤكدون على أن نوعية وصول المعلومات، من أهم مؤشرات كيفية مساهمة تقنيات الإتصال المستخدمة على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو في تحسين عملية إتخاذ القرارات الإدارية، بنسبة تمثل 66.66%، وهذه الفئة ذات مؤهلات ومكتبات علمية ومعرفية هامة، تسمح لها بتمييز وتحديد جودة ونوعية المعلومات المناسبة والمتدفقة، من خلال تقنيات الإتصال الحديثة والمساهمة في تحسين عملية إتخاذ القرارات الإدارية بهذه المؤسسة الخدمائية، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، بنسبة تقدر بـ 29.72%، وهي فئة تتسم بمستوى تعليمي متوسط ومقبول، يسمح لها بتقديم تقييم وآراء حول مساهمة تقنيات الإتصال الحديثة في إتخاذ القرارات الإدارية بهذه المؤسسة الخدمية، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي مستويات التكوين المهني، والأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة بنسب معدومة، تمثلان 0%، لكل من هاتين الفئتين، وهاتين الفئتين تتميزان بمستويات تعليمية محدودة ومتواضعة، ويمكن تفسير هذه النسبة الصفرية، بمحدودية أفرادها على مستوى عينة دراستنا الحالية. ولا يقع عليها مسؤولية الحكم والتقييم المناسب والنوعي لجودة وصول المعلومات من خلال إستخدام تكنولوجيا الإتصال من أجل تسهيل وتبسيط عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو .

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، يبرز لنا على أن غالبية أفراد عينة الدراسة الذين لهم أقدمية مهنية، (من 11 سنة إلى 15 سنة)، يؤكدون على أن نوعية وصول المعلومات، من أهم مظاهر مساهمة تقنيات الإتصال المستخدمة على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو في تحسين عملية إتخاذ القرارات الإدارية، بنسبة تمثل 72.22%، وفي المرتبة الثانية نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية، (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة تمثل 47.16%، حيث تتسم هاتين الفئتين بتوفر قدرات ومهارات إدارية وتنظيمية معتبرة، تسمح لها بتقديم آراء وتقييمات جيدة على أن تكنولوجيا الإتصال الحديثة، تساهم في إنسياب وتدفق معلومات وبيانات ذات جودة ونوعية كبيرة

تساعد في تحسين عملية إتخاذ القرارات على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية، (أقل من 5 سنوات) بنسبة تمثل 22.22%، وهي ذات مهارات وقدرات تنظيمية ومعرفية وإدارية متواضعة ولكنها في الطريق الصحيح، من خلال ملاحظتها وإدراكها أن تقنيات الإتصال الحديثة تساهم في تحسين عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى هذه المؤسسة، وهذا مؤشر إيجابي على إطلاع هذه الفئة، بالرغم من محدودية قدراتها التنظيمية والإدارية، نتيجة إلتحاقها الحديث بالعمل على مستوى هذه المؤسسة، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 15 سنة)، بنسبة تمثل 20%، وهي ذات تمارس وحنكة إدارية وتنظيمية كبيرة ومعتبرة، تسمح وتتيح لها رصد وملاحظة أن تقنيات الإتصال الحديثة، تساهم مساهمة فعالة في إتخاذ القرارات الإدارية الفعالة والإيجابية والجيدة على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو

منه نستنتج على أن نوعية وصول المعلومات، من أهم مظاهر ومؤشرات مساهمة تقنيات الإتصال المستخدمة على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو في تحسين عملية إتخاذ القرارات الإدارية، وهذا من خلال الجودة والآنية والسرعة والفعالية العالية والكبيرة في تدفق وإنسياب تلك المعلومات والبيانات، من أجل السرعة في إتخاذ القرارات الحاسمة والضرورية، خصوصا أثناء وقوع الأزمات والصراعات التنظيمية بين مختلف المستويات الإدارية لهذه المؤسسة.

وفي ثاني الترتيب نجد توفير المعلومات، حيث يظهر لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، على أن معظم أفراد عينة الدراسة، من ذوي مستويات التكوين المهني، يؤكدون على أن توفير المعلومات من أهم مؤشرات مساهمة تقنيات الإتصال المستخدمة على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو في تحسين عملية إتخاذ القرارات الإدارية، بنسبة تمثل 100%، حيث تتسم هاتين الفئتين بمستويات تعليمية مقبولة نوعا ما تسمح لها بتقديم تقييمات على مساهمة تقنيات الإتصال الحديثة، في تحسين عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى هذه المؤسسة، وهذا من خلال الكثافة والحجم الكبير للمعلومات والبيانات، مما يساهم في سرعة إتخاذ القرارات الإدارية الحاسمة والإيجابية، وفي

المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية بنسبة تقدر بـ 54.05% حيث تتسم بتوفر مستوى تعليمي مقبول، يسمح لها بالإطلاع إدراك وتمييز بأن تقنيات الإتصال الحديثة، تساهم مساهمة كبيرة وفعالة في عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى هذه المؤسسة الخدمائية، وهذا يكون من خلال توفر كم هائل ومعتبر وهام من المعلومات والبيانات والحقائق، التي تسمح بالتنسيق والتفاهم بين مختلف المستويات الإدارية، من أجل المشاركة الجماعية والنشطة في عملية إتخاذ القرارات الإدارية الفعالة والمناسبة، وفي المرتبة الثالثة نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الجامعية، بنسبة تقدر بـ 20%، حيث تتسم بتوفر مستويات تعليمية جيدة وعالية، يسمح لها بتقديم آراء وأفكار ومبادرات قيمة ونيرة وسديدة ومفيدة، حول مساهمة تقنيات الإتصال الحديثة المستخدمة في تسهيل وتبسيط عملية إتخاذ القرارات الإدارية بناء على وفرة المعلومات والبيانات ذات النوعية والكمية المناسبة واللازمة، بعيدا عن المعلومات الخاطئة والمغلوبة والمبنية على المؤشرات العلمية والكمية والنوعية المضللة ، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة بنسبة معدومة، تمثل 0% . وهي لا تتوفر على مستويات تعليمية مناسبة تسمح لها ، بتقديم آراء وتقييمات حول مساهمة تقنيات الإتصال الحديثة في توفير المعلومات من خلال تكنولوجيا الإتصال الحديثة، من أجل التسهيل في عملية غتخاذ القرارات الإدارية بهذه المؤسسة .

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، يبرز لنا على أن غالبية أفراد عينة الدراسة الذين لهم أقدمية مهنية، (أكثر من 15 سنة)، يؤكدون على أن توفير المعلومات، من أهم مظاهر مساهمة تقنيات الإتصال المستخدمة على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو في تحسين عملية إتخاذ القرارات الإدارية، بنسبة تمثل 80%، وهي ذات قدرات ومؤهلات تنظيمية وإدارية معتبرة، تسمح لها بملاحظة والإطلاع أن الكثافة والحصيلة والثروة الكبيرة للمعلومات والبيانات تساهم مساهمة كبيرة ونوعية في تحسين القرارات الإدارية المتخذة على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، وفي المرتبة الثانية نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية، (أقل من 5 سنوات) بنسبة تمثل 44.44%، وهي ذات قدرات ومكتسبات تنظيمية متواضعة ومحدودة، ولكنها في بداية

المشوار، وهي على إدراك بأن وفرة المعلومات والبيانات، تساهم في سرعة وتسهيل عملية إتخاذ القرارات الإدارية الفعالة والإيجابية على مستوى هذه المؤسسة، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية، (من 6 سنوات إلى 10 سنوات)، بنسبة تمثل 37.73%، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 11 سنة إلى 15 سنة)، بنسبة تمثل 20%، وهي فئتين تتسمان بتمرس وحنكة تنظيمية ونضج إداري كبير وبارز وهام وتوفر أسس ومعايير الثقافة التنظيمية والإتصالية، التي تسمح لها بتقديم أحكام موضوعية وقيمة حول المعلومات البيانات الوفيرة والمعتبرة، تساهم في تسهيل عملية إتخاذ القرارات الإدارية الفعالة والإيجابية بهذه المؤسسة الخدمية، مما يؤدي ذلك إلى تحسين مستوى الخدمات والمهام والوظائف بهذه المؤسسة وفق أسس علمية وموضوعية مناسبة وملائمة .

منه نستنتج على أن توفير المعلومات، من أهم مظاهر مساهمة تقنيات الإتصال المستخدمة على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو في تحسين عملية إتخاذ القرارات الإدارية، إذ أن توفير المعلومات والبيانات ذات الحجم النوعي والكبير والمعتبر يساهم مساهمة كبيرة ونوعية في عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى هذه المؤسسة الخدمية، وهذا من خلال التحليل الداخلي والخارجي لمختلف المتغيرات والعوامل المؤثرة على المحيط الداخلي والخارجي لهذه المؤسسة

وفي ثالث الترتيب، نجد توضيح وجهات النظر المختلفة، حيث يظهر لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، على أن معظم أفراد عينة الدراسة، من ذوي المستويات الثانوية، يؤكدون على أن توضيح وجهات النظر المختلفة من أهم مؤشرات مساهمة تقنيات الإتصال المستخدمة على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو في تحسين عملية إتخاذ القرارات الإدارية، بنسبة تمثل 16.21%، يليه في المرتبة الثانية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، بنسبة تقدر بـ 6.66%، وهي ذات مستويات تعليمية متباينة ومختلفة، حيث تتسم بالقبول والمتوسط عند أفراد عينة الدراسة من ذوي المستويات الثانوية، ولكن من خلال الإنخراط والمشاركة في الدورات التكوينية والتدريبية النوعية والكثيفة، سمح لهم ذلك بالتعبير وتوضيح وجهات النظر المختلفة والآراء

المتعددة في تسهيل عملية إتخاذ القرارات الإدارية ، من أجل إزالة مواطن اللبس والغموض في مختلف المعلومات المتدفقة والمناسبة، من خلال تقنيات الإتصال المستخدمة على مستوى هذه المؤسسة، أما الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية ، فهم من ذوي المستويات التعليمية المعتبرة والعالية والراقية التي تسمح لهم بتقديم توضيحات وتفسيرات لمختلف الآراء والأفكار الغامضة وغير الواضحة والمبهمة، من أجل تسهيل عملية إتخاذ القرارات الإدارية من خلال إستخدام تقنيات الإتصال المختلفة، التي تساهم في إحداث التنسيق والتفاهم بين مختلف الفعاليات التنظيمية والإدارية على مستوى هذه المؤسسة، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الجامعية والتكوين المهني بنسب صفرية تمثل 0%، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة بنسبة معدومة، تمثل 0%، وهذه الفئة تتسم بمستويات تعليمية محدودة، وهذا ما يفسر غيابها على مستوى عينة دراستنا الحالية، كونها تنتقد للمهارات والقدرات والمؤهلات المعرفية والعلمية المناسبة والمطلوبة .

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، نلاحظ أن غالبية أفراد عينة الدراسة، الذين لهم أقدمية مهنية، (أقل من 5 سنوات)، يؤكدون على أن توضيح وجهات النظر المختلفة، من أهم مظاهر مساهمة تقنيات الإتصال المستخدمة على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو في تحسين عملية إتخاذ القرارات الإدارية، بنسبة تمثل 22.22%، حيث تتسم بتوفر قدرات وتجارب وخبرات تنظيمية وإدارية متواضعة ومحدودة، وهي مع ذلك على إطلاع على أن توضيح وتفسير وشرح وتحليل وجهات النظر المختلفة، يساهم في تسهيل عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، من خلال تقنيات الإتصال المستخدمة، وفي المرتبة الثانية نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية، (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة تمثل 13.20% وهي ذات قدرات تنظيمية وإدارية محترمة ومقبولة، تسمح لها بتوضيح وجهات النظر والآراء والأفكار والمبادرات المختلفة وغير الواضحة غير المفهومة والمستوعبة، من أجل تحسين وتسهيل عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى هذه المؤسسة الخدمائية، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية، (أكثر من 15 سنة)، والأفراد المبحوثين الذين

لهم أقدمية مهنية (من 11 سنة إلى 15 سنة)، بنسب صفرية متساوية تمثل 0%، لكل فئة من هاتين الفئتين وهما تتسمان بتوفر كم هائل من المهارات والقدرات والخبرات التنظيمية التي تسمح لها بتقديم الإضافة اللازمة في عملية إتخاذ القرارات بهذه المؤسسة الخدماتية ويمكن تفسير هذه النسب الصفرية ، بكون هاتين الفئتين، تريان أن هناك مؤشرات أخرى تساهم فيها تقنيات الإتصال الحديثة في عملية إتخاذ القرارات الإدارية مثل: إتاحة تبادل الخبرات والمهارات وتوفير المعلومات والبيانات المختلفة .

منه نستنتج على أن توضيح وجهات النظر المختلفة والمتعددة والمتنوعة، من أهم مظاهر مساهمة تقنيات الإتصال المستخدمة على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو في تحسين عملية إتخاذ القرارات الإدارية، وهذا يعبر عن الطابع الديمقراطي والمتفتح والحر والمباشر في تحقيق الإستيعاب والفهم الجيد والمناسب لمختلف المعلومات والبيانات والآراء والأفكار الرامية والهادفة إلى زيادة الكفاءة والفعالية الإدارية والتنظيمية لهذه المؤسسة الخدماتية

وفي رابع الترتيب، نجد إتاحة وتبادل الخبرات والمهارات، حيث يظهر لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، على أن معظم أفراد عينة الدراسة، من ذوي المستويات الجامعية، يؤكدون على أن إتاحة وتبادل الخبرات والمهارات، من أهم مؤشرات مساهمة تقنيات الإتصال المستخدمة على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو في تحسين عملية إتخاذ القرارات الإدارية، بنسبة تمثل 6.66 %، وهذه الفئة ذات مستويات تعليمية معتبرة وهامة، تسمح لها بتبادل الآراء والخبرات المختلفة والمتنوعة والنوعية، من خلال تقنيات الإتصال المستخدمة، بهدف تحسين وتسهيل وتبسيط عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى هذه المؤسسة الخدمية، ثم يليه الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة والثانوية والتكوين المهني، بنسب صفرية متساوية تمثل بـ 0% لكل هذه المستويات التعليمية الثلاث، وهذه الفئات الثلاث المتباينة والمختلفة من حيث المستوى التعليمي، يمكن تفسير النسب الصفرية، بوجود مؤشرات ومظاهر أخرى لمساهمة تقنيات الإتصال المستخدمة في تسهيل وتحسين عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى

مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو مثل: توفير المعلومات والبيانات وتوضيح وجهات النظر المختلفة والمتعددة .

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، يبرز لنا على أن غالبية أفراد عينة الدراسة الذين لهم أقدمية مهنية، (أقل من 5 سنوات)، يؤكدون على أن إتاحة وتبادل الخبرات والمهارات والتجارب، من أهم مظاهر مساهمة تقنيات الإتصال المستخدمة على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو في تحسين عملية إتخاذ القرارات الإدارية، بنسبة تمثل 11.11%، وهذه الفئة ذات قدرات ومهارات تنظيمية محدودة، إذ يتيح ويسمح لها المجال للتفاعل والتواصل والنقاش والحوار مع مختلف الفعاليات التنظيمية الأكثر تمرسا وخبرة، من أجل الإستفادة منها من خلال إستخدام تقنيات الإتصال الحديثة في تسهيل عملية إتخاذ القرارات الإدارية الحاسمة والفعالة، والتي تعود بالفائدة والمنفعة لهذه المؤسسة الخدمية وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية، (من 11 سنة إلى 15 سنة) بنسبة تمثل 5.55%، وهاتين الفئتين ذات قدرات ومهارات تنظيمية محترمة ومعتبرة، تسمح لها بنقلها وإتاحتها للأفراد الأقل خبرة وتجربة وتمرسا وحنكة ونضجا من حيث الممارسة التنظيمية والإدارية، من خلال إستخدام تقنيات الإتصال من أجل المساهمة الفعالة والإيجابية في عملية إتخاذ القرارات الإدارية بهذه المؤسسة الخدمية وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية، (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة تمثل 1.88%، وهذه الفئة ذات مهارات وخبرات تنظيمية محترمة ومقبولة ، وفي أخير الترتيب الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 15 سنة)، بنسبة صفرية تمثل 0%، وهي ذات مهارات وخبرات وتجربة كبيرة، ويمكن تفسير النسبة الصفرية على أنها ترى أن هناك مؤشرات أخرى مساهمة تقنيات الإتصال المستخدمة على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو في تحسين عملية إتخاذ القرارات الإدارية، مثل: وفرة المعلومات ونوعية البيانات وتبادل وتوضيح ونقل وجهات النظر المختلفة بين مختلف الفعاليات والمستويات التنظيمية والإدارية بهذه المؤسسة .

منه نستنتج على أن إتاحة وفسح المجال والفضاء، من أجل تبادل الخبرات والمهارات من أهم مظاهر مساهمة تقنيات الإتصال المستخدمة على مستوى مؤسسة ديوان الشباب

بولاية تيزي وزو في تحسين عملية إتخاذ القرارات الإدارية، إذ أن الخبرات والتجارب المتبادلة بين مختلف المستويات الإدارية، يساهم في تحقيق التنسيق والتفاهم والإنسجام المشترك وتحقيق الإجماع العام والرأي التوافقي، ويخلق جو من العلاقات الإنسانية والإجتماعية القوية والمتينة، مما يؤدي إلى زيادة مستوى عالية وكفاءة مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، في إطار مناخ تنظيمي متفتح وحر وديمقراطي ، يضمن التداول السهل والسلس لمختلف المعلومات والبيانات .

جدول رقم (56): يمثل علاقة متغيرات الجنس والمستوى التعليمي والأقدمية المهنية بمدى إلتزام الموظفين بالقرارات الإدارية المتخذة على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو

الإجابة		نعم		لا		المجموع	
المتغيرات		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
الجنس	ذكر	100%	21	0%	0	21%	21
	أنثى	100%	29	0%	0	29%	29
	المجموع	100%	50	0%	0	50%	50
السن	متوسط	100%	0	0%	0	0%	0
	ثانوي	100%	13	0%	0	13%	13
	جامعي	100%	34	0%	0	34%	34
	التكوين المهني	100%	3	0%	0	3%	3
	المجموع	100%	50	0%	0	50%	50
الأقدمية المهنية	أقل من 5 سنوات	100%	5	0%	0	5%	5
	من 6 سنوات على 10 سنوات	100%	26	0%	0	26%	26
	من 11 سنة إلى 15 سنة	100%	17	0%	0	17%	17
	أكثر من 15 سنة	100%	2	0%	0	2%	2
	المجموع	100%	50	0%	0	100%	50

من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس ن يظهر لنا أن كل أفراد عينة الدراسة من الذكور والإناث، يجمعون على إلزام الموظفين بالقرارات الإدارية المتخذة على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو ، بنسب متساوية تمثل 100%

من خلال هذه المقاربات الرقمية ، يتضح لنا وجود إتفاق عام لدى الأراد المبحوثين من الذكور والإناث على التقيد والإمتثال الصحيح والقويم والصارم بالقرارات الإدارية المتخذة بحذافيرها، على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، وهذا إن دلّ على شيء إنما يدل على حس المسؤولية والجدية والصرامة التنظيمية والالتزام والولاء التنظيمي من أجل العمل على تحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسة.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من جميع المستويات التعليمية، من ذوي المستويات الجامعية والمتوسطة والثانوية والتكوين المهني، يؤكدون إلزام وتقيد الموظفين بالقرارات الإدارية المتخذة على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، بنسب متساوية تمثل 100%، لكل واحدة منها ويمكن تفسير هذه النسب العالية، على وجود فهم وإستيعاب وإدراك كبير ومعتبر من أجل تطبيق وتنفيذ تلك القرارات الإدارية على أرضية الواقع الميدان.

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، فنلاحظ أن غالبية أفراد عينة الدراسة الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 15 سنة)، والأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) والأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات) والأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية (من 11 سنة إلى 15 سنة)، يؤكدون إلزام الموظفين بالقرارات الإدارية المتخذة على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو بنسب متساوية تمثل 100%، لكل هذه الفئات، وهذا يدل على كون أفرادها، يعملون على التقيد بتلك القرارات الإدارية المتخذة بكل موضوعية وتطبيق فعلي وواقعي وصارم على أرضية الواقع، وهذا يدل على وجود مستوى كبير وعال من الحزم والصرامة والجدية والانضباط الإداري والوظيفي وروح المسؤولية في القيام بمختلف الوظائف والأدوار بكل إلزام وتفان وإخلاص، بناء على اسس الثقافة التنظيمية والإتصالية القوية والسليمة

منه نستخلص في الأخير، إلتزام الموظفين بالقرارات الإدارية المتخذة على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو ، وهذا يعبر بشكل أوضح وأصح عن وجود حس الانضباط وروح المسؤولية والمبادرة والجدية والصرامة والحزم والولاء والإلتزام الوظيفي لديهم والعمل والحرص على الدفاع عن مصالح وأهداف وغايات هذه المؤسسة الخدماتية ومواجهة مختلف الحملات المغرضة والإشاعات والتشويه والأكاذيب ، والتي تستهدف تقويض أركان هذه المؤسسة الخدمية والتشويش عليها .

وفي الجهة المقابلة نلاحظ الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من جميع المستويات التعليمية، من ذوي المستويات الجامعية والمتوسطة والثانوية والتكوين المهني، ينفون إلتزام الموظفين بالقرارات الإدارية المتخذة على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، بنسب صفرية متساوية تمثل 0%، لكل واحدة منها، ويمكن تفسير هذه النسب المعدومة، على أن هناك تنسيق وتنظيم وتفاهم وإنسجام وتوافق كبير بين مختلف المستويات التعليمية المختلفة والمتنوعة والمتباينة، من أجل التطبيق الأمثل والتجسيد الأنسب لهذه القرارات الإدارية المتخذة بهذه المؤسسة الخدماتية .

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، فنلاحظ أن غالبية أفراد عينة الدراسة الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 15 سنة)، والأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) والأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات) والأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية (من 11 سنة إلى 15 سنة)، يؤكدون إلتزام الموظفين بالقرارات الإدارية المتخذة على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو بنسب معدومة متساوية تمثل 0%، لكل هذه الفئات، وهذا يدل على أن أفرادها ، يعملون ويحرصون على التقيد والإلتزام التام والصارم بتلك القرارات الإدارية المتخذة، وفق نسق ونظام تعاوني وتشاوري وتفاعلي وفي جو من العلاقات الإنسانية والإجتماعية القوية والمتينة، وفق أسس الإحترام والتقدير المتبادل والود والتشاور والتضامن والتعاون والتساند التنظيمي بين مختلف المستويات الإدارية، الرامية والهادفة إلى تحقيق أهداف وغايات ومصالح هذه المؤسسة الخدمية.

منه نستخلص في الأخير، أن إلتزام الموظفين بالقرارات الإدارية المتخذة على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، دليل على أن هذه المؤسسة تتوفر على أسس الثقافة الإتصالية، والتي تعبر عن المناخ التنظيمي المناسب والملائم والجيد والديمقراطي والمتفتح والحر، من أجل أداء الأفراد العمال والموظفين لمهامهم ووظائفهم على أكمل وجه ممكن، من خلال تلك القرارات الإدارية ، وفي إطار فضاء يشجع على تعددية وتنوع الآراء والأفكار والإتجاهات والمقترحات والمبادرات الهادفة والبناءة ، دون اي تهميش أو إقصاء أو تعصب، وفقا مبدأ "الرأي والرأي الآخر".

جدول رقم (57): يمثل علاقة متغيرات الجنس والمستوى التعليمي والأقدمية المهنية بأهم المعوقات المرتبطة بالثقافة الإتصالية المصادفة خلال عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو

الإجابة / المتغيرات		إختلاف الآراء		عدم التفاهم		قلة التنسيق والإنسجام بين الموظفين		المجموع	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
ذكر		76.19%	16	14.28%	3	9.52%	2	21%	21
أنثى		75.86%	22	24.13%	7	0%	0	29%	29
المجموع		76%	38	20%	10	4%	2	100%	50
متوسط		0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
ثانوي		46.15%	6	46.15%	6	7.69%	1	13%	13
جامعي		91.17%	31	5.88%	2	2.94%	1	34%	34
التكوين المهني		33.33%	1	66.66%	2	0%	0	3%	3
المجموع		76%	38	20%	10	4%	2	100%	50
أقل من 5 سنوات		80%	4	20%	1	0%	0	5%	5
من 6 سنوات إلى 10 سنوات		76.92%	20	19.23%	5	3.84%	1	52%	26
من 11 سنة إلى 15 سنة		76.47%	13	17.64%	3	5.88%	1	17%	17
أكثر من 15 سنة		50%	1	50%	1	0%	0	2%	2
المجموع		76%	38	20%	10	4%	2	100%	50

من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس، نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة من الذكور، يؤكدون على أن إختلاف الآراء من أهم المعوقات المرتبطة بالثقافة الإتصالية المصادفة خلال عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 76.19%، في حين نجد النسبة متقاربة لدى الإناث التي تمثل 75.86%.

بناء على هذه المقاربات الرقمية والكمية، يتضح لنا أن الأفراد المبحوثين من الذكور يركزون على أن الإختلاف والتنوع والتباين في الآراء والأفكار والإتجاهات والإقتراحات من أهم المعوقات والعراقيل المرتبطة بالثقافة الإتصالية المصادفة خلال عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو خصوصا في الحالات التي تتطلب فيها السرعة والفعالية، ولا تحتل التسويق والتأجيل في إتخاذ القرارات الإدارية الحاسمة والضرورية، خصوصا في خضم وأثناء الأزمات والمشاكل التنظيمية التي تهدد أهداف وغايات هذه المؤسسة، التي تصب في مصلحة وفائدة هذه المؤسسة الخدمائية، أما الأفراد المبحوثين من الذكور، فإنهم يروون أن الإختلاف والتنوع والتباين في الآراء والأفكار والإتجاهات والإقتراحات، في إطار مناج إتصالي وتنظيمي فوضوي وعشوائي غير منظم يؤدي إلى التأثير السلبي على عملية إتخاذ القرارات وق أسس صحيحة وواضحة وقوية، ونتيجة غياب ثقافة إحترام آراء وإتجاهات الأفراد الموظفين على مستوى هذه المؤسسة.

من خلال الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يبرز لنا على أن غالبية الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الجامعية، يؤكدون على أن إختلاف الآراء والأفكار، من أهم المعوقات المرتبطة بالثقافة الإتصالية المصادفة خلال عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 91.17%، وهذه الفئة ذات رصيد علمي وثقافي كبير ومعتبر وهام وبارز وبالغ، يسمح لها بالملاحظة والإطلاع والتعرف والرصد الموضوعي والعميق على مختلف المعوقات المصادفة خلال عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، ومن ضمنها إختلاف الآراء وتباينها، التي تؤدي في بعض الأحيان إلى صراعات ونزاعات ومشاكل

تنظيمية تؤثر على السير الحسن والجيد لمختلف نشاطات ومهام هذه المؤسسة الخدماتية مما يؤثر سلبا على عملية اتخاذ القرارات الإدارية بهذه المؤسسة، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، بنسبة تقدر بـ46.15%، وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي مستويات التكوين المهني، بنسبة تقدر بـ33.33% يتسمون بمستويات تعليمية متباينة ومختلفة، حيث أن هذا الاختلاف، يؤثر سلبا على عملية اتخاذ القرارات الإدارية بمؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، نتيجة إختلاف الآراء والاتجاهات والإقتراحات والمبادرات البناءة والهادفة والمنطقية، مما يؤدي إلى بطء إتخاذها وتجسيدها وتطبيقها خصوصا أثناء الأزمات والمشاكل والصراعات التنظيمية سواء كانت داخلية أو خارجية أو في الظروف التي تتطلب هذه المؤسسة القيام بتقييم نوعي وكمي لمختلف الإستراتيجيات والمهام والوظائف والموارد البشرية والمالية والمادية، في أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة بنسبة معدومة، تمثل 0% ويمكن تفسير هذه النسبة الصفرية على أن مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، تعمل وتحرص على إستقطاب وجذب مختلف الأفراد العاملين والموظفين، الذين يتسمون بتوفر مختلف الكفاءات والمؤهلات والمعايير والخبرات والتجارب والمكتسبات العلمية والعملية الإدارية والتنظيمية والمعرفية اللازمة والمناسبة والملائمة، وهو ما لا يتوفر على مستوى أفراد هذه الفئة ذات المستويات التعليمية المتوسطة والمحدودة .

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، يبرز لنا على أن غالبية أفراد عينة الدراسة الذين لهم أقدمية مهنية، (أقل من 5 سنوات)، يؤكدون على أن إختلاف الآراء من أهم المعوقات المرتبطة بالتقافة الإتصالية المصادفة خلال عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 80%، حيث تتسم بتوفر قدرات وتجارب تنظيمية متواضعة ومحدودة، يؤدي إختلاف الآراء إلى عدم وجود فهم وإستيعاب مختلف إجراءات وأساليب وتقنيات وظروف العمل السائدة المؤثرة على عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى هذه المؤسسة الخدماتية، وفي المرتبة الثانية نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية ووظيفية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة تمثل 76.92%، وفي ثالث الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من

11 سنة إلى 15 سنة)، بنسبة تمثل 76.47% وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 15 سنة)، بنسبة تمثل 50%، وهذه الفئات الثلاث تتميز بتوفر حنكة وتمرس ونضج إداري وتنظيمي محترم ومقبول، مما يؤدي في بعض الأحيان إلى إختلاف الآراء والاتجاهات والمقترحات المؤثرة في عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى هذه المؤسسة، والذي يؤدي إلى ظهور النزاعات والصراعات التنظيمية بين مختلف المستويات التنظيمية بهذه المؤسسة الخدمائية .

منه نستنتج على أن الإختلاف في الآراء والأفكار، من أهم المعوقات المرتبطة المرتبطة والمتعلقة بالثقافة الإتصالية المصادفة خلال عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، صحيح أن الإختلاف في الآراء سنة الحياة والكون ، ولكن لا ينبغي أن يتحول هذا الإختلاف في الآراء والاتجاهات إلى خلافات وصراعات ونزاعات ومشاكل تنظيمية وإدارية، تؤثر بشكل سلبي في عملية إتخاذ القرارات على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، ويعمل على التأثير على مختلف نشاطاتها ومهامها ووظائفها المتنوعة والمتشعبة وعلى السير الحسن والجيد والمناسب والرشيد والعقلاني للموارد المادية والبشرية والمالية حيث ينبغي أن يكون هذا الإختلاف والتباين في الآراء والأفكار والمعتقدات والعادات والتقاليد نقطة قوة ومعادلة هامة وحيوية وأساسية في تحقيق التكامل والترابط والتنسيق بين مختلف المستويات التنظيمية بمؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، في إطار نسق تنظيمي وتعاوني وتشاركي وتفاعلي، يكرس أسس مبادئ الإحترام والتقدير والتعايش والتعاون والتضامن والتساند والعلاقات الإنسانية والإجتماعية القوية والمتينة والوطيدة، مما يضمن تحقيق مبدأ الفريق الواحد وروح الفريق المشترك.

وفي ثاني الترتيب، نجد عدم التفاهم، من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس، نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة من الإناث، يؤكدن على أن عدم التفاهم، من أهم المعوقات المرتبطة بالثقافة الإتصالية المصادفة خلال عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 24.13%، في حين نجد النسبة متقاربة لدى الذكور منخفضة، التي تمثل 14.28%.

بناء على هذه النسب الرقمية، يتضح لنا أن الأفراد المبحوثين من الذكور يركزون على أن عدم وجود التفاهم والتنسيق والإنسجام في الآراء وتوافقها وتحقيق الإجماع يؤثر في عملية اتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، نتيجة إختلاف الأسس والمعايير الاجتماعية والثقافية والمتطلبات الفكرية والفيزيولوجية والنفسية ومن عادات وتقاليد ومعتقدات وإحساسات وإدراكات ولغة ومكتسبات علمية قبلية وقدرات والخبرات كمية ونوعية لدى الأفراد المبحوثين من الذكور والإناث.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يبرز لنا على أن غالبية الأفراد المبحوثين، من ذوي التكوين المهني، يؤكدون على أن عدم التفاهم، من أهم المعوقات المرتبطة والمتعلقة بالثقافة الإتصالية المصادفة خلال عملية اتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 66.66% وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، بنسبة تقدر بـ 46.15% وهاتين الفئتين تتميزان باختلاف وتنوع وتباين في المستويات التعليمية، والتي تعد مقبولة نوعا ما، ولكن يؤدي في بعض الأحيان إلى عدم وجود تفاهم وتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية، مما يؤثر بشكل سلبي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية بهذه المؤسسة، وفي المرتبة الثالثة نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الجامعية بنسبة تقدر بـ 5.88%، وهي ذات مستويات تعليمية راقية وعالية ومعتبرة، إذ لا يحصل في بعض الأحيان التفاهم والتنسيق والإنسجام والإجماع والتوافق العام والمشارك بين هذه الفئة ذات المستوى الجامعي مع باقي المستويات التعليمية الأخرى (المستوى المتوسط، المستوى الثانوي، التكوين المهني)، أثناء عملية اتخاذ القرارات الإدارية، مما يتوجب على الإدارة العليا بهذه المؤسسة، ضرورة إقامة وعقد الدورات التكوينية والتدريبية، من أجل إكسابهم وإمدادهم بأسس ومعايير الثقافة الإتصالية والتنظيمية الإدارية المناسبة، التي تضمن لهم إحداث وإرساء وتجسيد أسس الحوار الهادف والنقاش البناء والتفاعل الإيجابي، المبني على الموضوعية وإحترام آراء وأفكار الآخرين وعلى العقلانية والموضوعية، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة بنسبة معدومة، تمثل 0% وهي غائبة على مستوى عينة دراستنا الحالية، نتيجة عدم توفرها على مكتسبات ومؤهلات

علمية وتنظيمية وإتصالية مقبولة ومعتبرة، تسمح لها بطرح وتقديم مختلف الأفكار والمبادرات والآراء والرؤى البناءة الهادفة إلى إتخاذ قرارات إدارية فعالة وصائبة وعقلانية وسديدة ومفيدة، تصب في زيادة الكفاءة التنظيمية والفعالية الإدارية لهذه المؤسسة في الإستمرارية والبقاء والنمو والإستقرار في إطار المحيط الذي تنشط وتعمل فيه، وفي ظل المسؤولية الإجتماعية الملقة على عاتقها التي يجب أن تتناغم وتتناسب وتلاءم رسالتها الإتصالية والتنظيمية والإدارية مع قيم وعادات وتقاليده وأعراف المجتمع السائدة فيه، والذي تنشط فيه .

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، يبرز لنا على أن غالبية أفراد عينة الدراسة الذين لهم أقدمية مهنية، (أكثر من 15 سنة)، يؤكدون على أن عدم التفاهم، من أهم المعوقات المرتبطة بالثقافة الإتصالية المصادفة خلال عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 50%، وهي ذات خبرات ومهارات إدارية وتنظيمية متنوعة ونوعية ومعرفية، حيث أن عدم وجود تنسيق وتفاهم وإنسجام مشترك وعام ، يعود إلى تنوع الثقافات التنظيمية والمعايير الإجتماعية والتنظيمية والعلمية مما يتوجب تحقيق التنسيق والتكامل والترابط بين مختلف هذه المستويات التنظيمية، من أجل ضمان السير الحسن والجيد لنشاطات ووظائف ومهام ونشاطات هذه المؤسسة الخدماتية، وفي المرتبة الثانية نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية، (أقل من 5 سنوات)، بنسبة تمثل 20% وهي ذات تجارب وخبرات مهنية محدودة وقليلة، نتيجة إلتحاقها الحديث العهد بالعمل على مستوى هذه المؤسسة، ولكنها تحتاج إلى وقت من أجل التعود والتأقلم والتكيف والإندماج الوظيفي والمهني مع الظروف التنظيمية السائدة على مستوى هذه المؤسسة، مع كثرة التواصل والتفاعل والإتصال المستمر والدائم والنوعي مع مختلف الفعاليات والأطراف التنظيمية، وهذا ما يؤدي إلى وجود تنسيق وتفاهم في عملية إتخاذ القرارات بهذه المؤسسة، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات)، بنسبة تمثل 19.23%، وهي ذات تمارس وحنكة تنظيمية محترمة ونضج وظيفي وتنظيمي معتبر وكبير وهام، ولكنها في طور التحسن والتطور والرقى والتنمية، نتيجة تفاعلها وتواصلها مع مختلف المستويات الإدارية، ويجب

أن يكون هناك تنسيق عام وتفاهم من أجل إتخاذ قرارات إدارية نوعية تصب في مصلحة وفائدة هذه المؤسسة، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 11 سنة إلى 15 سنة)، بنسبة تمثل 17.64%، وهي ذات خبرات وقدرات وتجارب تنظيمية ومعرفية وإدارية كبيرة ومعتبرة وهامة، مما يتوجب عليها التنسيق والإنسجام والتفاهم المشترك من أجل إتخاذ القرارات الإدارية الهامة والإيجابية التي تهدف إلى زيادة الفعالية التنظيمية والكفاءة الإدارية لهذه المؤسسة، وتكوين وتشكيل صورة وسمعة ذهنية جيدة وحسنة وإيجابية لدى جمهورها الداخلي أو الخارجي .

منه نستنتج على أن عدم التفاهم من أهم المعوقات المرتبطة بالثقافة الإتصالية المصادفة خلال عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، مما يضعف من الكفاءة والفعالية الإدارية لهذه المؤسسة.

وفي أخير الترتيب، نجد قلة التنسيق والإنسجام بين الموظفين، فمن خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس، نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة من الذكور، يؤكدون على أن قلة التنسيق والإنسجام بين الموظفين، من أهم المعوقات المرتبطة بالثقافة الإتصالية المصادفة خلال عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 9.52%، في حين نجد النسبة صفرية لدى الذكور، التي تمثل 0%.

بناء على هذه الحصيلة الرقمية، يتضح لنا أن الأفراد المبحوثين من الذكور والإناث يركزون على أن قلة ومحدودية التنسيق والإنسجام والتفاهم بين الموظفين، عامل سلبي مؤثر في عملية إتخاذ القرارات الإدارية بهذه المؤسسة، مما يتوجب على الإدارة العليا على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، إعداد وإستحداث وخلق وإبتكار أنماط وأساليب وتقنيات تنظيمية وإتصالية، تواكب مختلف التطورات والتغيرات الحاصلة والواقعة في المجتمع، وتعمل على تحقيق التنسيق والتفاهم المشترك والتوافق العام بين مختلف المستويات والفعاليات والأطراف الإدارية والتنظيمية بهذه المؤسسة الخدماتية، حتى تكون ذات قيمة ومساهمة مضافة في إطار المجتمع الذي تنشط فيه .

من خلال الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يبرز لنا على أن غالبية الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الثانوية، يؤكدون على أن قلة التنسيق والإنسجام بين الموظفين من أهم المعوقات المرتبطة بالثقافة الإتصالية المصادفة خلال عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 7.69% وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، بنسبة بنسبة تقدر بـ 2.94%، وهاتين الفئتين تتسمان بمستويات تعليمية متباينة ومختلفة تتراوح ما بين المقبولة والعالية، مما يؤدي إلى عدم وجود تنسيق وإنسجام وتوافق عام وإجماع واحد من الضروري أن يكون هناك إجماع ورأي توافقي في عملية إتخاذ القرارات بين مختلف هذه المستويات التعليمية في إطار التكامل والترابط الجيد والمناسب والملائم، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة والتكوين المهني، بنسب معدومة تمثلان 0%، لكل فئة من هاتين الفئتين، وهاتين الفئتين يتسمون بمستويات تعليمية محدودة مع قلة عدد أفرادها ومفرداتها على مستوى دراستنا الحالية .

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، فيبرز لنا على أن غالبية أفراد عينة الدراسة الذين لهم أقدمية مهنية، (من 11 سنة إلى 15 سنة)، يؤكدون على أن قلة التنسيق والإنسجام بين الموظفين، من أهم المعوقات المرتبطة بالثقافة الإتصالية المصادفة خلال عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 5.88%، وفي المرتبة الثانية نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية، (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة تمثل 3.84%، وهاتين الفئتين تتسمان وتتميزان بتوفر ووجود مهارات وقدرات تنظيمية وإدارية عالية وكبيرة ومعتبرة، تسمح لها بأداء مختلف الوظائف والمهارات، وهذا يدل على أن لها إدراك عميق وإطلاع واسع وكبير وهام، على أن قلة التنسيق والإنسجام، يؤدي إلى التأثير في عملية إتخاذ القرارات الإدارية بهذه المؤسسة الخدمائية وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات)، وهذه الفئة تتسم بنقص المهارات والقدرات والتجارب والخبرات التنظيمية والمعرفية والإدارية والمعرفية الملائمة والمناسبة، والأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 15 سنة)، بنسب صفرية تمثل 0%، وهذه الفئة ذات مهارات وقدرات

وتجارب تنظيمية وإدارية عالية وكبيرة ومعتبرة وبارزة، تسمح لها برصد وملاحظة وإستشعار على أن قلة التنسيق والتاهم عامل سلبي مؤثر في إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى هذه المؤسسة كون عملية إتخاذ القرار، تعد المرحلة المحورية والمفصلية لأي مؤسسة من أجل تحقيق أهدافها وغاياتها، من خلال خلق إستراتيجيات وخطط وسياسات وبدائل نوعية وهامة وهامة، من أجل تحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسة الخدمائية ، سواء على المدى القريب أو المتوسط أو البعيد.

منه نستنتج على أن قلة التنسيق والإنسجام بين الموظفين من أهم المعوقات المرتبطة بالثقافة الإتصالية المصادفة خلال عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، مما يتوجب على هذه المؤسسة ضرورة توفير مختلف الإمكانيات المادية والمالية واللازمة والمناسبة، من أجل الإستغلال والإستثمار الأمثل لها لتحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسة، كون عملية إتخاذ القرارات الإدارية في أي منظمة تعد من أخطر وأهم المراحل الأساسية والمهمة، كونها تمثل "خارطة طريق" لتحديد وتنفيذ مختلف الغايات والأهداف المختلفة، بشرط أن تلقى وتجد القرارات الإدارية المتخذة الإجماع والتوافق العام والفهم والإستيعاب المشترك بين كافة المستويات الإدارية لهذه المؤسسة .

عرض نتائج الدراسة:

تتمثل نتائج الدراسة الحالية في :

أ- عرض النتائج الجزئية للدراسة:

1-أغلبية الأفراد المبحوثين من الإناث يمثلون نسبة 58 % من أفراد عينة الدراسة، كون مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، تعمل على إتاحة المجال والحيز للعنصر للمشاركة في إتخاذ القرارات الإدارية من خلال تطبيق أسس الثقافة الإتصالية الجيدة والمناسبة

2-معظم الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 الى 49 سنة) على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، يمثلون أعلى نسبة 60%، وهذه الفئة ذات نضج عقلي ونفسي معتبر يسمح لهم بأداء مختلف المهام والوظائف المسندة والموكلة إليهم وفق أسس صحيحة وسليمة إضافة إلى توفرهم على المتطلبات الجسدية والفيزيولوجية الجيدة

3-معظم الأفراد المبحوثين من ذوي المستوى الجامعي والتي تقدر بـ 68%، وهذا يدل على مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، تقوم بإستقطاب وجذب الأفراد الذين يتمتعون بتوفر الكفاءات والمؤهلات والقدرات العلمية والعلمية العالية والراقية، التي تسمح لهم بأداء مختلف المهام والوظائف وخلق أنماط وأساليب تنظيمية وإدارية حديثة، من خلال عقلانية القرارات الإدارية المتخذة .

4-غالبية الأفراد المبحوثين على مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، يتميزون بتوفر الخبرة المهنية (من 6 الى 10 سنوات) بالنسبة تقدر بـ 52 %، كونهم يتميزون بالحيوية والنشاط، إضافة إلى تمتعهم بأسس الثقافة الإتصالية والتنظيمية، التي تسمح بأداء مختلف الوظائف والمهام، وفق معايير وقواعد صحيحة ومتينة وسليمة من خلال القرارات الإدارية المتخذة بهذه المؤسسة.

5-أغلبية أفراد عينة الدراسة، يؤكدون على أن مفهوم الثقافة الاتصالية يتمثل في الاختيار الأنسب والأفضل للوسائل والأساليب الإتصالية المتنوعة على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 32%، لأنها تقوم بدور هام وبارز، من خلال

تسهيل وتبسيط العملية الإتصالية، وفي جمع ونقل وإيصال مختلف المعلومات والبيانات ذات الكمية والنوعية المناسبة والملائمة إلى جميع المستويات التنظيمية الإدارية، التي تساهم في إتخاذ القرارات الإدارية والعمل على زيادة أسس التفاهم والتفاعل.

6- غالبية الأفراد المبحوثين يجمعون على أن الاتصال الرسمي والغير الرسمي هما أكثر أشكال الإتصالات الأكثر سيادة وإعتقادا لدى الإدارة العليا أثناء تواصلها داخل مؤسسة ديوان مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ40% حيث يتمثل الاتصال الرسمي في الإتصال الرسمي النازل، الصاعد والأفقي. وهذه الأنواع الاتصالية تكون مكتوبة ومسنودة ولها طابع رسمي وقانوني منظم، أما الاتصال غير الرسمي فيتمثل في ذلك الإتصال، الذي يكون بين العمال أو بين مختلف المستويات الإدارية بهدف تنمية وتدعيم العلاقات الاجتماعية والإنسانية، خاصة إذا كان في إطار الجماعة، مما يساهم في تنمية وتحفيز الموارد البشرية، ويكون بهدف التخفيف من حدة الضغوطات المهنية والوظيفية والترويح عن النفس

7- يؤكد أغلبية الأفراد المبحوثين على أن الوسائل الحديثة والوسائل التقليدية هي الوسائل الإتصالية، الأكثر إستخداما على مستوى مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب بولاية تيزي وزو بنسبة تقدر بـ44%، تكمل بعضها البعض وتؤدي الى تحقيق التنسيق والتفاهم، مما يساهم في تسهيل نقل المعلومات والأفكار، من أجل تحقيق التكامل والتفاهم والإنسجام والتنسيق المشترك بين جميع الموظفين

8- يجمع معظم الأفراد المبحوثين على أن الثقافة الاتصالية السائدة على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، قوية بنسبة تقدر بـ100%، هذا راجع إلى روح التعاون والتضامن بين الموظفين والثقة والإحترام والتقدير المتبادل بينهم، الذي يسمح باكتساب الخبرات والمهارات والمشاركة في تحقيق مصالح وأهداف وغايات المؤسسة

9- يجمع معظم الأفراد المبحوثين على أن الإدارة العليا تتصل بهم أو المدير من يقوم بالإتصال بهم أثناء القيام بوظائفهم واتخاذ القرارات بنسبة تمثل 88% على مستوى ديوان

مؤسسة الشباب بولاية تيزي وزو، وهذتا يدل على توفر مناخ ديمقراطي متفتح قائم على تعددية الآراء والاتجاهات والأفكار

10- أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون على أن التفاهم والتنسيق من أهم القيم المتجسدة بين الموظفين من خلال الاتصال والتفاعل على مستوى ديوان مؤسسة الشباب بولاية تيزي وزو بنسبة تقدر بـ 34.21 % بإعتباره العنصر الأساسي والجوهري للتجسيد وأداء مختلف الوظائف والمهام وتنسيقها وتنفيذها بشكل جيد

11- يؤكد أغلبية الأفراد المبحوثين أن الإبداع من أهم الإستراتيجيات المركزة على مستوى ديوان مؤسسة الشباب بولاية تيزي وزو ، بنسبة تقدر بـ 38.18 % ، من خلال التشجيع على الإبداع من أجل الإستفادة من القدرات المعرفية والوظيفية والإدارية من أجل تحسين قيمة المؤسسة وتطويرها

12- يجمع معظم الأفراد المبحوثين على أن تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين أداء الموظفين من أهم أهداف الثقافة الاتصالية على مستوى مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب بولاية تيزي وزو بنسبة تقدر بـ 26% من خلال عقد دورات تكوينية وتدريبية والتربصات لفائدة الموظفين من أجل تحسين وتنمية قدراتهم الإدارية والمعرفية والوظيفية

13- يؤكد معظم الأفراد المبحوثين حرصهم على تحقيق مصالح وغايات المؤسسة من خلال الاتصال بين الموظفين على مستوى ديوان مؤسسة الشباب بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 50%، وذلك من خلال ضمان السير الحسن والجيد والمناسب لجميع المهام والوظائف والأدوار والتحلي بروح المسؤولية والتجسيد مبدأ الولاء والإلتزام الوظيفي والإخلاص والتفاني في أداء مختلف الوظائف

14- أغلبية أفراد المبحوثين يجمعون على أن الدفاع عن سمعة وصورة المؤسسة من أهم مظاهر حرص الموظفين على مصالح المؤسسة على مستوى ديوان مؤسسة الشباب بنسبة تمثل 60% إذ تعد صورة المؤسسة وسمعتها رأس مالها، لذلك وجب على هذه المؤسسة أن تقدم خدمات في المستوى المطلوب من أجل كسب التأييد والتعاطف ومساندة الجمهور

الداخلي والخارجي لها، وتتصدى لمختلف حملات الإساءة والتشويه والتشهير، التي تستهدفها من أطراف معلومة أو مجهولة

15- يؤكد معظم أفراد المبحوثين على أن توزيع المعلومات على مستوى ديوان مؤسسة الشباب بولاية تيزي وزو، تتميز بالبساطة والوضوح ، بنسبة تقدر بـ 92% ، خاصة لما تكون هذه المعلومات والبيانات ، ذات الكمية والنوعية والواضحة في إتخاذ قرارات إدارية رشيدة وعقلانية، حيث تساهم في تقديم مختلف التفسيرات والشروحات والتفاصيل في حالة وجود غموض ولبس وتعقيد، بشكل إيجابي، مما يؤدي إلى تحسين أداء العمال والموظفين

16-يجمع معظم الأفراد المبحوثين، على أن توزيع المعلومات البسيطة والواضحة بين الموظفين على مستوى ديوان مؤسسات الشباب بولاية تيزي وزو إلى فعالية وسائل الإتصال بنسبة تمثل 71. 73%، التي تتميز بالفعالية والنجاعة الكبيرة في نقل مختلف المعلومات والبيانات ذات الكمية والنوعية المطلوبة بهدف اتخاذ القرارات الإدارية ، حيث تعمل على توفر الجهد والوقت والمال، وتقوم بتخفيف ضغوطات العمل

17-يجمع غالبية الأفراد المبحوثين على أن مفهوم عمليه اتخاذ القرارات بالنسبة لموظفين ديوان مؤسسة الشباب لولاية تيزي وزو، عبارة عن وظيفة إدارية إستشارية، بنسبة تقدر بـ 48% حيث تساهم في تقسيم الأدوار والمسؤوليات والمهام والتنسيق بين مختلف مصالح وأقسام هذه المؤسسة،

18-أغلبية الأفراد المبحوثين، يؤكدون على وجود مكاتب خاصة لتخاذ القرارات بنسبة تمثل 100% على مستوى الديوان مؤسسة الشباب لولاية تيزي وزو، فهي عنصر أساسي وضروري، يهدف إلى تحقيق الفهم المشترك وتنسيق بين مختلف الأدوار والمهام والمسؤوليات وتوفير الوقت والجهد وتبادل مختلف الأفكار والمعلومات والبيانات من أجل اتخاذ القرارات، تسعى إلى خلق التفاعل والتنسيق الفعال والجيد الذي يؤدي إلى تسهيل وتبسيط مختلف الوظائف والمهام والمسؤوليات

19-يجمع أغلبية أفراد عينة الدراسة، على أن قاعات الإجتماعات، تمثل من أهم المكاتب التي يتم فيها إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى ديوان مؤسسة الشباب بولاية تيزي وزو

بنسبة تمثل 52%، وفيها يتم التفاهم على القرارات الإدارية في إطار الجماعة من أجل تبادل الأفكار والمعلومات والوصول إلى اتخاذ أو حل المشكلة

20- يؤكد أغلبية أفراد عينة الدراسة على أن جودة وكفاءة القرارات من أهم مرتكزات اتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان مؤسسة الشباب لولاية تيزي وزو عند اتخاذ القرارات بنسبة تمثل 54%، حيث تتطلب قدرات ومهارات وخبرات علمية وعملية وتنظيمية وتفاعلية وإدارية والقدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة والسليمة

21- يجمع أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون على أن المشاركة الجماعية من أهم العوامل المساهمة في عملية اتخاذ القرارات على مستوى ديوان مؤسسة الشباب بنسبة تقدر ب 32%، حيث أن المشاركة الجماعية، تعمل على التدفق المعلومات والبيانات والآراء وتنمية روح الجماعة من أجل اتخاذ القرارات الأنسب والصحيحة

22- يؤكد أغلبية المبحوثين يؤكدون على أن المناخ المناسب يساهم في تبني القرارات الإدارية المناسبة على مستوى ديوان مؤسسة الشباب لولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 84% كون العلاقات الجيدة والمتينة والقوية، تعطي دافعا نفسيا قويا وكبيرا لاتخاذ قرارات مناسبة وسليمة وصحيحة ورشيده وخلق الإنسجام، كما تعمل على تجسيد أسس التعاون والتضامن والتساند بين الموظفين وتحفيزهم ،مما يؤدي بهم الى تقديم خدمات ذات نوعية و جودة عالية لجمهورها

23- يجمع غالبية الأفراد المبحوثين يؤكدون على إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات على مستوى ديوان مؤسسة الشباب بنسبة تقدر ب 66% وهذا يدل على إهتمام الإدارة باحتياجات والتفاعل معهم يؤدي إلى إحساس العامل وشعور بأهميته في هذه المؤسسة فترفع روح المعنوية في الاندفاع نحو العمل بكل حيوية وحماسة، وهذا يولد لديهم روح الإحترام والثقة المتبادل والرضا على القرارات، لأنهم عناصر مساهمة ومشاركة في وضعها، وهذا ما ينعكس بدوره على الإلتزام بالتنفيذ الفعال والناجح للقرارات الإدارية المتخذة، وتجسيد الولاء التنظيمي لدى الموظفين

24-معظم أغلبية المبحوثين ، يؤكدون على أن وجود تقييم للقرارات المتخذة على مستوى ديوان المؤسسات الشباب بنسبة، تمثل 56%، وذلك من خلال دراسة ومناقشة القرارات وتحليلها والتأكيد من أن الأمور التي تجري، كما تم التخطيط لها من قبل من أجل إكتشاف مواقع القصور والضعف والخلل، والوصل إلى حلول لها

25-يجمع أغلبية الأفراد المبحوثين على أن أخذ إقتراحات الموظفين بعين الاعتبار حول القرارات المتخذة على مستوى ديوان مؤسسة الشباب، بنسبة تمثل 64%، وهذا يدل على أن هذه المؤسسة تفتح الحرية للموظفين للإدلاء بآرائهم وإقتراحاتهم بكل ثقة وحرية وشفافية وديمقراطية، وتفتح قنوات ومجالات الإتصال والحوار والنقاش، فيما بينهم حول القرارات الإدارية المتخذة

26-يؤكد أغلبية أفراد المبحوثين يؤكدون على أن اتصال له دور فعال في عملية إتخاذ القرارات الإدارية، من خلال توضيح المعلومات والبيانات والحقائق على مستوى ديوان مؤسسة الشباب بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 50%، من خلال شرح وتفسير مختلف المعلومات من أجل الوصول إلى تجسيد الفهم المشترك والعام وإيصال المعلومات إلى جميع المستويات الإدارية بطريقة واضحة ومفهومة خالية من الغموض واللبس والغموض

27-يجمع أغلبية أفراد المبحوثين يؤكدون على توفير دورات تدريبية وتكوينية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، بهدف المساهمة في إتخاذ القرارات الإدارية بنسبة تقدر بـ 66%، وهذا من أجل الرفع من مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين والعمال، من خلال إمدادهم وتزويدهم بمختلف المهارات والخبرات والتجارب والأساليب الإدارية والتنظيمية المختلفة التي تسمح لهم بالأداء الأمثل والأنسب لإتخاذ القرارات الإدارية المناسبة

28-يجمع معظم الأفراد المبحوثين على مساهمة التفاعل في إطار الجماعة في زيادة مستوى الأداء الوظيفي بهدف اتخاذ القرارات بنسبة تمثل 92%، على مستوى مؤسسة ديوان مؤسسة الشباب بولاية تيزي وزو، كون أن العمل الجماعي، يساهم في التعاون والمشاركة، ويعد مقوما رئيسيا في نجاح أي منظمة ،هذا في حد ذاته يشعر الموظف

بالرغبة لأداء أعماله بأكمل وجه وإنجاز عمله بكفاءة وسرعة، كما لا يتم حدوث ذلك إلا كان الموظف مستقرا في مكان عمله من الناحية النفسية والمادية، مما يؤدي بشكل واضح الى الاستمرار في العمل بدون مواجهة أي عوائق وعراقيل، من أجل تحقيق أهدافها المخطط لها والسعي لنجاحها

29- يؤكد معظما الأفراد المبحوثين على أن استخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة بهدف اتخاذ القرارات على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو بنسبة تقدر بـ 100%، هذا يدل على أهمية تكنولوجيا الإتصال الحديثة على مستوى هذه المؤسسة، كونها تسمح بتبادل مختلف المعلومات والآراء والاتجاهات بين الموظفين وزيادة الفاعلية في الأداء وتحسين نوعية الخدمات وتبسيط العملية الاتصالية بين المصالح الإدارية

30- يجمع أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون على أن أهم الأغراض، التي تستخدم فيها تكنولوجيا الإتصال الحديثة على مستوى مؤسسة ديوان الشباب لولاية تيزي وزو لغرض توفير الوقت والجهد بنسبة تمثل 66%، تساهم مساهمة كبيرة في نقل و تبادل المعلومات والبيانات وتسهيل إنجاز الوظائف بأقل جهد ووقت ممكن

31- يؤكد أغلبية الأفراد المبحوثين يعلى أن الأسلوب الإداري المتبع في إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب، يتمثل في الأسلوب الديمقراطي المتفتح، بنسبة تقدر بـ 56%، وهذا يدل على أن هذه المؤسسة، تعمل على تجسيد الديمقراطية التشاركية من خلال فتح المجال والحرية للموظفين والعمال لإبداء آرائهم و إقتراحاتهم بكل ثقة وحرية و شفافية وموضوعية

32- يؤكد غالبية أفراد عينة الدراسة، على إختلاف العادات والتقاليد لدى الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 54%، وهذا راجع إلى إختلاف المهارات والأفكار والخبرات، وحتى مصادر التنشئة الاجتماعية فكل موظف حسب ما اكتسب من محيطه الاجتماعي لذلك تختلف وجهات نظرهم وأفكارهم ومعتقداتهم

33- أغلبية أفراد المبحوثين يؤكدون على مراعاة العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الموظفين عند اتخاذ القرارات على مستوى ديوان مؤسسة الشباب بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 94%، من خلال تنمية وتدعيم العلاقات الاجتماعية والإنسانية خاصة في إطار الجماعة بتجسيد أواصر التعاون والتضامن والاحترام والثقة المتبادلة لتحقيق التنسيق والتفاهم والإنسجام وتحسين وتحفيز الموارد البشرية لأداء الأمتل لمختلف الوظائف

34- يؤكد أغلبية افراد المبحوثين على أن التفاهم المشترك حول القرارات الإدارية، من أهم مظاهر مراعاة العلاقات الانسانية بين الموظفين خلال عملية اتخاذ القرارات، بنسبة تقدر ب 59.57% على مستوى مؤسسة ديوان الشباب لولاية تيزي وزو، وذلك من خلال التواصل والتفاعل في إطار ديمقراطي حر منفتح يضمن التداول والإنسياب المرن والسلس والسهل لمختلف المعلومات والبيانات بكل وضوح وفهم و إستيعاب

35- معظم الأفراد المبحوثين، يؤكدون على أن الإستراتيجية الاتصالية التي يتم الاعتماد عليها عند اتخاذ القرارات هي إستراتيجية بناء الإجماع والتوافق العام على مستوى مؤسسة ديوان الشباب لولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 52%، وذلك لبناء جسور التواصل والتفاعل والحوار والعلاقات الإنسانية القوية بين المؤسسة والمحيط ، الذي يعمل فيه، ويمكن الإستعانة بهذه الإستراتيجية لتحقيق عمليه الاتفاق المشترك بين مختلف الأطراف، عندما يكون هناك تضارب وتعارض في المصالح

36- معظم أفراد المبحوثين، يؤكدون على مدى التزام الموظفين والإمتثال القرارات الإدارية المتخذة على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، التي تمثل 100%، ويدل ذلك على أن الموظفين لهم وعي بأهمية هذه القرارات الإدارية المتخذة والصادرة عن المؤسسة ومدى إحترامهم لها من أجل ضمان السير الحسن وتفاذي الثغرات والمشاكل

37- أغلبية الأفراد المبحوثين، يؤكدون على دراسة البدائل والحلول التي تربط بالقرارات المتخذة على مستوى ديوان المؤسسات الشباب بنسبة تقدر ب 96%، وذلك بالحرص على

عدم الوقوع في الأخطاء والدراسة الدقيقة وتفسيرها وتحليلها وتقييم تلك القرارات ومحاولة تصحيحها لتفادي الأخطاء

38- أغلبية أفراد المبحوثين، يؤكدون أن سرعة وصول المعلومات على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، بنسبة تقارب 48.23%، حيث تزيد من سرعة الأداء المهام وتقديم المعلومات في الوقت المحدد والتسهيل في إنجاز المهام بأقل جهد ووقت ممكن،

39- غالبية الأفراد المبحوثين، يؤكدون على أهمية الاجتماعات والمقابلات لترشيد عملية اتخاذ القرارات على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 100% من خلال تحقيق الديمقراطية التشاركية في اتخاذ القرارات الإدارية والتفتح على الآراء الآخرين والمشاركة تبادل الآراء من أجل اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة والرشيدة

40- أغلبية أفراد المبحوثين، يؤكدون على مساهمة التفاهم والاحترام والتعاون بين الموظفين في التقليل الصعوبات، التي تواجه عملية اتخاذ القرارات بنسبة تمثل 100% على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، يتمتعون بروح المسؤولية والمبادرة والثقة المتبادلة وحصول الفهم المشترك وإخلاصهم في العمل من أجل اجتياز الصعوبات بشكل ايجابي

41- أغلبية أفراد المبحوثين، يؤكدون على أن مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو يخصصون فضاءات للموظفين لمناقشة القرارات المتخذة بنسبة تمثل 86%، وذلك من خلال توضيح قرارات الإدارية وشرح تفاصيلها من أجل تقديم الآراء ووجهات النظر وذلك بهدف تحسين الأداء الوظيفي

42- غالبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن المعلومات، التي توفرها الإدارة المتعلقة بالموضوع الذي يتم إتخاذ القرار بشأنه لها صلة مباشرة بالموضوع على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 42.70%، خاصة لما تكون هذه المعلومات ذات كمية والنوعية اللازمة والمطلوبة، تساهم في تسهيل عملية إتخاذ القرارات وعدم الوقوع في المشاكل والصراعات والنزاعات التنظيمية

43- أغلبية الأفراد المبحوثين، يؤكدون على مساهمة الأساليب الاتصالية من الحد من إدخال القرارات الخاطئة على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 96%، يكون من خلال تبسيط الأمور المعقدة، ومن خلال التفاعل المستمر وتقسيم العمل بشكل منظم في إطار الجماعة، مما يساهم في تجاوز مختلف الصعوبات والعراقيل الوظيفية مع التنسيق والحوار والتبادل الفعال

44- معظم الأفراد المبحوثين، يؤكدون على أن التسرع في إتخاذ القرارات الإدارية من أهم الأسباب إتخاذ القرارات الخاطئة على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو بنسبة تقدر بـ 100%، وذلك راجع لعدم توفر الوقت لإتخاذ القرار المناسب أو وجود ضغوطات في العمل نظرا لكثرة الخدمات التي توفرها

45- أغلبية أفراد المبحوثين، يؤكدون على أن مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو تقوم بتوجيه الموظفين إلى إختيار البدائل المناسبة بالنسبة تقدر بـ 88% ، وذلك من خلال توجيههم وتشجيعهم وتوفير المهارات والخبرات العلمية والتقنية وتزويدهم بمختلف الإمكانيات لتحديد العراقيل، التي يجب تفاديها من اجل مواجهتها

46- معظم أفراد عينة الدراسة، يؤكدون على أن من أهم المعوقات تواجه الثقافة الاتصالية لديوان مؤسسة الشباب لولاية تيزي وزو، من خلال إتخاذ القرارات هو إختلاف الآراء بنسبة 76%، وهذا راجع إلى عدم تحقيق التنسيق والتفاهم في الأدوار والمهام ونقص التفاعل والاتصال

47- معظم أفراد عينة الدراسة من الذكور يؤكدون إشراك العمال في عملية المشاركة في إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 95.23%، تعطى لهم الفرصة والحيز والفرصة والمجال في عملية صنع وإتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، كون الذكور يتميزون بالشجاعة والجرأة والإقدام والحماسة والتحمل، خصوصا أثناء الأزمات المفاجئة والطارئة التي تتطلب السرعة والحكمة في إتخاذ القرارات الصعبة والحاسمة والهامة والمفصلية من

أجل إيجاد حلول ناجعة وفعالة لهذه الأزمات والمشاكل، إضافة إلى تحديد أهداف وغايات وإستراتيجيات وسياسات هذه المؤسسة وفق مؤشرات كمية وكيفية، يستند عليها

48- غالبية أفراد عينة الدراسة من ذوي المستويات الجامعية، يؤكدون على أن أخذ إقتراحات العمال بعين الاعتبار حول القرارات الإدارية المتخذة على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 70.58%، كون أفرادها هم الغالبون على مستوى عينة دراستنا الحالية، تعمل على إستقطاب الكفاءات ذات الرصيد العلمي الهام والمعتبر، والعمل على أخذ آرائها وأفكارها حول القرارات الإدارية المتخذة، إذ تعمل على أن تقدم الإضافة اللازمة من أجل زيادة الكفاءة الإدارية والتنظيمية لهذه المؤسسة

49- ينفي معظم أفراد عينة الدراسة الذين لهم أقدمية مهنية (من 11 سنة إلى 15 سنة)، أخذ إقتراحات العمال بعين الاعتبار حول القرارات الإدارية المتخذة على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 76.47%، إذ يتمتعون بثقافة تنظيمية وإتصالية وإدارية، مما يتوجب الإستفادة من خبراتهم وإقتراحاتهم وأفكارهم النيرة والقيمة والبناء والسديدة، الرامية والهادفة إلى التعرف على آرائهم وأفكارهم ورود أفعالهم حول القرارات الإدارية المتخذة

50- أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (من 23 سنة إلى 29 سنة) والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة)، يؤكدون على مساهمة التفاعل في إطار الجماعة بهدف إتخاذ القرارات الإدارية في زيادة مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو بنسب متساوية تمثل 100%، لكل واحدة منهما، إذ تتسم الفئة الأولى بالحيوية والنشاط والحماسة والدافعية، مع نقص النضج النفسي والعقلي والإداري، إذ أن التفاعل في إطار الجماعة من خلال إتخاذ القرارات الإدارية يؤدي إلى زيادة مستوى أدائهم الوظيفي والمهني، ويحدث الإندماج المهني بسرعة كبيرة وفعالية، لتحقيق أهداف هذه المؤسسة وفق مؤشرات كمية ونوعية، يمكن الإعتماد عليها، أما الفئة العمرية الرابعة، فتتسم بالهدوء والرزانة والنضج العقلي والنفسي، مما يسمح لهم بسهولة تلقين مختلف الخبرات والمهارات التنظيمية الإدارية للموظفين والعمال، من خلال التفاعل

في إطار الجماعة، بهدف زيادة مستوى الأداء المهني، من خلال جودة القرارات الإدارية المتخذة على مستوى هذه المؤسسة وجودة الأهداف المحددة سلفاً

51- معظم أفراد عينة الدراسة من ذوي التكوين المهني، يؤكدون على أن توفير الوقت والجهد والمال، من أبرز إيجابيات استخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة بهدف إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 100%، كون الأفراد المبحوثين من ذوي التكوين المهني يمتلكون قدرات تنظيمية وتعليمية، نتيجة تخرجهم من مراكز التكوين المهني والتمهين، إذ أنهم يروون أن استخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة، يساعد ويساهم في توفير الوقت والجهد والمال، عند إتخاذ القرارات الإدارية المصيرية والحاسمة والطارئة

52- يؤكد أغلبية الأفراد المبحوثين من الذكور على أن تأثير إختلاف القيم والعادات لدى موظفي العمال على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو على إتخاذ القرارات الإدارية، بنسبة تمثل 85.71%، إذ تختلف بإختلاف الخصائص السيكولوجية والفيزيولوجية والاجتماعية والثقافية واللغة والتقاليد ونمط التفكير والسلوك والإدراك السائد في مجتمع ما مما يؤدي إلى التأثير في عملية صنع وإتخاذ القرارات على مستوى هذه المؤسسة على إعتبار أن "الإنسان ابن بيئته" كما يرى " بن خلدون"

53- غالبية أفراد عينة الدراسة، الذين لهم أقدمية مهنية، (أقل من 5 سنوات) والأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية (أكثر من 15 سنة)، يؤكدون على أن الأسلوب الديمقراطي المنفتح من أهم الأساليب الإدارية المتبعة في إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو بنسب متساوية، تمثل 100%، لكل واحدة منهما، إذ أن الفئة الأولى (أقل من 5 سنوات)، تفتقد إلى مهارات وقدرات ومؤهلات تنظيمية وإدارية ومهنية معتبرة، وأسس الثقافة التنظيمية وتحتاج إلى إتاحة الفرصة والمجال لها للتعبير عن مختلف آرائها وإتجاهاتها، من أجل إتخاذ القرارات الإدارية، والهادفة إلى تحقيق الاندماج والتفاعل في أجواء التنظيم بشكل إيجابي وسريع وإيجابي

54- يتبين لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي والأقدمية المهنية على أن كل الأفراد المبحوثين، يؤكدون على أن الأسلوب الديكاتوري المتسلط، من أهم الأساليب الإدارية المتبعة في إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، بنسب صفرية تمثل 0%، وهذا إن دلّ على شيء ، إنما يدل على أن الأسلوب الديكاتوري المتسلط، يعد من الأساليب الإدارية الغائبة وغير السائدة والمنعدمة في إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، وهذا يدل على وجود ثقافة التواصل والتفاعل في إطار فضاء عمومي ديمقراطي متفتح، يقوم على التعددية في الآراء والأفكار والإقتراحات في طرح مختلف المبادرات الرامية إلى زيادة فعالية هذه المؤسسة الخدمية

55- معظم أفراد عينة الدراسة من الذكور، يؤكدون على أن التفاهم المشترك حول القرارات من أهم مؤشرات مراعاة العلاقات الإنسانية بين العمال والموظفين في عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 100%، وهذا مؤشر إيجابي يدل على أهمية التنسيق والتفاهم المشترك والإنسجام والإجماع العام والرأي التوافقي، الذي يعد من مظاهر مراعاة العلاقات الإنسانية والاجتماعية حول القرارات المتخذة في إطار جو ديمقراطي حر ومتفتح، قائم على الإحترام والتقدير المتبادل بين مختلف الفعاليات التنظيمية بمؤسسة ديوان الشباب لولاية تيزي وزو.

56- غالبية الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الجامعية، يؤكدون على أن إستراتيجية بناء الإجماع والتوافق العام، من أهم الإستراتيجيات المعتمدة عليها أثناء عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 58.82%، وهذه الفئة ذات رصيد معرفي وثقافي معتبر هام وبارز، يسمح لها بتقديم مقترحات وأفكار ومبادرات نيرة وجيدة وذات قيمة كبيرة، مما يؤدي ذلك إلى تحقيق التوافق والمشاركة والإجماع العام بيم مختلف التنظيمات التنظيمية، وينعكس بشكل إيجابي في صنع وإتخاذ القرارات الإدارية الفعالة والناجعة بصفة جماعية، مع تحمل المسؤولية في حال فشلها

57- غالبية الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الجامعية، يؤكدون على أنوعية وصول المعلومات، من أهم مؤشرات كيفية مساهمة تقنيات الإتصال المستخدمة على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو في تحسين عملية إتخاذ القرارات الإدارية، بنسبة تمثل 66.66%، وهذه الفئة ذات رصيد معرفي معتبر، يسمح لها بتميز جودة ونوعية المعلومات المناسبة من خلال تقنيات الإتصال الحديثة والمساهمة في تحسين عملية إتخاذ القرارات الإدارية بهذه المؤسسة الخدماتية

58- أغلبية أفراد عينة الدراسة من جميع المستويات التعليمية، من ذوي المستويات الجامعية والمتوسطة والثانوية والتكوين المهني، يؤكدون إلتزام وتقيد الموظفين بالقرارات الإدارية المتخذة على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، بنسب متساوية تمثل 100%، لكل واحدة منها ويمكن تفسير هذه النسب العالية، على وجود فهم وإستيعاب وإدراك كبير ومعتبر من أجل تطبيق وتنفيذ تلك القرارات الإدارية على أرضية الواقع الميدان وهذا يدل على إلتزام الموظفين بالقرارات الإدارية المتخذة على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، وهذا يعبر بشكل أوضح عن وجود حس الانضباط وروح المسؤولية والجدية والصرامة والحزم والولاء والإلتزام الوظيفي لديهم والعمل والحرص على الدفاع عن مصالح وأهداف وغايات هذه المؤسسة الخدماتية ومواجهة مختلف الحملات المغرضة والإشاعات والتشويه والأكاذيب

59- غالبية أفراد عينة الدراسة، الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 15 سنة)، والأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) والأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات) والأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية (من 11 سنة إلى 15 سنة)، يؤكدون إلتزام الموظفين بالقرارات الإدارية المتخذة على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو بنسب معدومة متساوية تمثل 0%، لكل هذه الفئات، وهذا يدل على أن أفرادها، هم يعملون ويحرصون على التقيد والإلتزام بتلك القرارات الإدارية المتخذة، وفق نسق ونظام تعاوني وتشاوري وتفاعلي وفي جو من العلاقات الإنسانية والإجتماعية القوية والمتينة، وفق أسس الإحترام والتقدير المتبادل والود

والتشاور والتضامن والتعاون والتساند التنظيمي بين مختلف المستويات الإدارية، الرامية والهادفة إلى تحقيق أهداف وغايات ومصالح هذه المؤسسة الخدمية.

60-معظم أفراد عينة الدراسة من الذكور، يؤكدون على أن إختلاف الآراء من أهم المعوقات المرتبطة بالثقافة الإتصالية المصادفة خلال عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 76.19% وهذا يدل على أن الأفراد المبحوثين من الذكور، يركزون على أن الإختلاف والتنوع والتباين في الآراء والأفكار والإتجاهات والإقتراحات، من أهم المعوقات والعراقيل المرتبطة بالثقافة الإتصالية المصادفة خلال عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، خصوصا في الحالات التي تتطلب فيها السرعة والفعالية، ولا تحتل التسوية والتأجيل والتأخير في إتخاذ القرارات الإدارية الحاسمة والضرورية، خصوصا في خضم وأثناء الأزمات والمشاكل التنظيمية التي تهدد أهداف وغايات هذه المؤسسة، التي تصب في مصلحة وفائدة هذه المؤسسة الخدمية.

ب- عرض النتائج العامة للدراسة:

1- تؤثر العوامل السوسيو مهنية في تفعيل عملية اتخاذ القرارات على مستوى مؤسسة ديوان الشباب لولاية تيزي وزو، وهذا من خلال تنسيق وتبادل المعتقدات والسلوكات والإدراكات والتفاعلات التنظيمية الاجتماعية والنفسية والثقافية في إطار نسق تنظيمي

2- تساهم القيم والمعتقدات السائدة في تفعيل عملية اتخاذ القرارات على مستوى مؤسسة ديوان الشباب لولاية تيزي وزو، وهذا من خلال، بناء وخلق وتكوين العلاقات الإنسانية والاجتماعية القوية والمتينة وتدعيمها، من خلال التنسيق والفهم والإنسجام المشترك بين مختلف الفعاليات التنظيمية، خاصة في إطار الجماعة، مما ينعكس بكل إيجابي على نفسية العمال والموظفين في أداء مختلف الأدوار والمهام الموكلة إليهم

3- تعمل الثقافة الاتصالية للمؤسسة على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو في تفعيل عمليات إتخاذ القرارات لولاية تيزي، من خلال إتباع سياسة الباب المفتوح أي إعطاء العمال والموظفين المجال والحيز للتعبير عن آرائهم وأفكارهم بكل ديمقراطية وحرية وثقة، ومن خلال إحترام وجهات نظر الآخرين من دون تهميش أو إقصاء، مما يؤدي إلى جودة القرارات الإدارية المتخذة، التي تنعكس بشكل إيجابي وجيد في زيادة الكفاءة والفعالية الإدارية لهذه المؤسسة الخدمية

4- تساهم عملية تبادل الخبرات والمهارات بين الموظفين في تفعيل عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، من خلال التفاعل والتواصل وتنسيق المهام وتقسيم الأدوار، وتبسيط وتوضيح الإجراءات والقوانين والمراسيم واللوائح التنظيمية والإدارية المحددة لحقوق وواجبات العمال، التي تؤدي إلى أداء مختلف الوظائف والمهام وفق أسس صحيحة وسليمة .

5- إن طريقة التعامل والتفاعل والتواصل بين الموظفين في إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب لولاية تيزي وزو، تتم وفق أسس ومعايير منظمة ومحددة وواضحة تعمل على تجسيد وإرساء العلاقات الإنسانية القوية والمتينة، وفق أسس الإحترام والتقدير والود والثقة المتبادلة بين مختلف المستويات التنظيمية لهذه المؤسسة الخدمية

6- يؤثر تشجيع الابداع والابتكار في تفعيل عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب لولاية تيزي وزو، من خلال تمكين الموظفين وتشجيعهم على تقديم المبادرات والمقترحات البناءة والمنطقية، الهادفة إلى تجسيد ما يعرف **"بإدارة الجودة الشاملة"** بهذه المؤسسة

7- تساهم ثقافة التعاون الجماعي بين الموظفين في تفعيل عملية اتخاذ القرار على مستوى مؤسسة ديوان الشباب لولاية تيزي وزو، وهذا من خلال العمل تحت روح الفريق الواحد والنسق الواحد المنظم، مما يؤدي إلى تدعيم وتعزيز أواصر التضامن والتساند والتعاون بين مختلف الفعاليات التنظيمية بهذه المؤسسة .

8- يقوم التحفيز والتشجيع الموظفين في تفعيل عملية اتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب لولاية تيزي وزو، على إشعارهم وإحساسهم بأهميتهم على مستوى هذه المؤسسة الخدمية، مما يؤدي إلى تجسيد مبدأ الإلتزام الوظيفي من خلال التحلي بحس وروح المسؤولية والجدية والانضباط الوظيفي، وتكون المحصلة النهائية، تجسيد الولاء التنظيمي، أي حرص الموظفين والعمال على الدفاع عن سمعة وصورة هذه المؤسسة من مختلف حملات التشهير والإساءة التي تستهدفها

9- إن عملية تفعيل عملية اتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب لولاية تيزي وزو، تعد من أخطر المراحل وأهمها على الإطلاق ، كونها تعد خارطة طريق تحدد المسار والأفق العام للمنظمة والأهداف والغايات التي ينبغي تحقيقها وفق **"نظرة إستشرافية"** نحو المستقبل أو الأمام، وهذا يتطلب وجود ثقافة تنظيمية وقوية لدى مختلف الفعاليات التنظيمية بهذه المؤسسة الخدمية .

10- تستند عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب لولاية تيزي وزو على توفر المعلومات والبيانات الملائمة والمناسبة، ذات الكمية والنوعية المطلوبة وهذا ما يؤدي إلى التسريع في إتخاذ القرارات الإدارية، والتي تعود بالنفع والفائدة على هذه المؤسسة

11- تمثل عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب لولاية تيزي وزو، وظيفة إدارية وتشاورية بإمتياز، إذ تقوم على إستخدام ما يعرف بإستراتيجية

"العصف الذهني" (Bring Storm)، إذ تعطى لكل موظف وعامل الحرية والمجال للتعبير عن آرائه ومقترحاته وأفكاره، على إختلافها ولو كانت ذات أهمية بسيطة في إطار فضاء ومناخ ديمقراطي حر ومتفتوح، يضمن التداول والإنسياب المرن والسلس لمختلف الآراء والإتجاهات وفي الأخير يتم جمع هذه الأفكار والآراء والإتجاهات والإقتراحات من أجل إصدار وإتخاذ القرارات الإدارية، التي تصب في مصلحة هذه المؤسسة .

12-تقوم عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب لولاية تيزي على إستراتيجية منظمة ومحددة ومرنة، وعلى ثقافة إتصالية وتنظيمية واضحة المعالم وتكون مستعابة ومفهومة لدى مختلف المستويات الإدارية لهذه المؤسسة

13- تراعي عملية إتخاذ القرارات الإدارية القائمة على أسس ومبادئ الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب لولاية تيزي، وعلى عدم تعارضها مع المصالح الإجتماعية والمادية والنفسية للأفراد العاملين على مستوى هذه المؤسسة .

14-إن عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب لولاية تيزي المستندة على الثقافة الإتصالية على إحترام قيم وعادات المجتمع وعاداته وتقاليده وأعرافه ومعتقداته في إطار ما يعرف بالمسؤولية الإجتماعية .

15-تتطلب عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب لولاية تيزي إستشعار ورصد والتعرف على مختلف التغيرات والتطورات الحاصلة والواقعة في المحيط الخارجي والداخلي، لهذه المؤسسة، حتى تكون القرارات الإدارية المتخذة، ذات جودة عالية ونوعية مناسبة، تساهم في زياد الكفاءة الإدارية والتنظيمية لهذه المؤسسة الخدمية

16-تعمل تكنولوجيا الإتصال الحديثة على التسريع في عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب لولاية تيزي، خصوصا أثناء الأزمات والمستجدات الطارئة مثل الأزمة الصحية التي عرفت الجاء جراء إنتشار فيروس كورونا (**كوفيد 19**)، مما أدى إلى تبني وإستحداث وإصدار جملة من التدابير الوقائية والإحترازية، من أجل مواجهة هذا الفيروس القاتل التي حصد الملايين من الأرواح في مختلف دول العالم بأسره

17- تمثل الثقافة الإتصالية صمام الأمان، من أجل إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب لولاية تيزي، كونها لا تقوم وفق أسس علمية وموضوعية وعلى مقاربات ونماذج نظريات، مما يؤدي إلى إضفاء الصبغة العلمية والموضوعية على القرارات الإدارية المتخذة في إطار تفاعلي تعاوني وتشاوري من أجل تحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسة .

في الأخير نستنتج بأن الثقافة الاتصالية تساهم مساهمة فعالة وكبيرة في تفعيل عملية اتخاذ القرارات على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، وهذا من خلال تبادل ونقل مختلف القيم والمعتقدات السائدة مما يساهم في بناء وخلق وتكوين العلاقات الإنسانية والاجتماعية القوية وتدعيمها، من خلال التنسيق والفهم والإنسجام المشترك بين مختلف الفعاليات التنظيمية، خاصة في إطار الجماعة، مما ينعكس بكل إيجابي على نفسية ومعنويات العمال والموظفين في أداء مختلف الوظائف المهام الموكلة إليهم

حيث تقوم الثقافة الاتصالية للمؤسسة على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو على إتباع سياسة الباب المفتوح أي إعطاء المجال والحيز لمختلف الفعاليات التنظيمية للتعبير عن مختلف آرائهم وأفكارهم بكل ديمقراطية وحرية وعلى إحترام وجهات نظر الآخرين، من دون تهميش أو إقصاء، مما يؤدي إلى جودة مخرجات القرارات الإدارية المتخذة، التي تتمخض عن جودة المدخلات المتمثلة في المعلومات والبيانات ذات الكمية والنوعية المناسبة والملائمة

إذ يكتسي تبادل الخبرات والمهارات والتجارب بين الموظفين و يعد مقوما هاما في تفعيل عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، من خلال التفاعل والتواصل وتنسيق المهام وتقسيم الأدوار، وتبسيط وتوضيح الإجراءات وظروف العمل، التي تؤدي إلى أداء مختلف الوظائف والمهام وفق أسس صحيحة وسليمة مما يتوجب ضرورة تشجيع ثقافة وروح الابداع والابتكار لدى الموظفين والعمال في تفعيل عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى هذه المؤسسة ويكون بتقديم المبادرات والمقترحات البناءة والمنطقية، الهادفة، والعمل على تجسد التعاون والتضامن الجماعي بين الموظفين في تفعيل عملية اتخاذ القرارات الإدارية وهذا من خلال العمل تحت روح الفريق الواحد والنسق الواحد المنظم، مما يؤدي إلى تجسيد مبدأ الإلتزام الوظيفي من خلال التحلي بحس وروح المسؤولية والجدية والانضباط الوظيفي، وتكون المحصلة النهائية، تجسيد الولاء التنظيمي، أي حرص الموظفين والعمال على الدفاع عن سمعة وصورة هذه المؤسسة والعمل والحرص على تحقيق أهدافها، وتكوين وبناء صورة إيجابية وحسنة وجيدة لدى جمهورها الداخلي أو الخارجي.

ومن أهم توصيات ومقترحات الدراسة:

1-يتوجب على صناع القرار على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو العمل على تحسين القدرات والمهارات الإتصالية واللغوية للعمال والموظفين ، من أجل تزويدهم بمختلف المعلومات والبيانات ذات الكمية والنوعية المناسبة واللائمة، مما يؤدي إلى إتخاذ قرارات إدارية فعالة وناجعة

2-ضرورة العمل على إشراك العمال والموظفين في دورات تكوينية وتدريبية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، من أجل إكسابهم أسس الثقافة الإتصالية التي تساعد في تقديم آراء وأفكار ومقترحات بناء وهادفة التي تسهم في إتخاذ القرارات الإدارية

3-ضرورة التحفيز النوعي والكمي والمكثف للعمال والموظفين، من خلال توفير حوافز مادية ومعنوية ونفسية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، مما يساهم ذلك في تقديمهم لأفكار وآراء بناءة ، تؤدي إلى إتخاذ القرارات الإدارية الحاسمة والرشيده

4-يستلزم على مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو مواكبة ومسيرة لجميع التغيرات الحاصلة والمتجددة والواقعة في بيئتها الداخلية الخارجية، من خلال الإستناد والتركيز على إدارة التغيير، والتنمية الإدارية من أجل إتخاذ قرارات إدارية تتناغم وتتناسب مع قيم وعادات المجتمع

5-يجب على مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، خلق وإستحداث بنوك للمعلومات والبيانات على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، من أجل إستثمارها وإستغلالها في إتخاذ القرارات الإدارية الحاسمة والسريعة، التي لا تحتل التأجيل والتأخير.

6-يستلزم على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو ، القيام بإجراء إستطلاعات وإستقصاءات وإتجاهات لأراء العمال والموظفين ورودهم حول القرارات الإدارية المتخذة من أجل تقييمها أو تقويمها وفق أسس موضوعية وعلمية

7-ينبغي تكثيف اللقاءات والمشاورات بين العمال والإدارة العليا على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو عن طريق خلق نقاشات وندوات، تساهم في بلورة مختلف الأساليب والأنماط الإدارية والتفاعلية والاتصالية، مع تفعيل الملتقيات والأيام الدراسية والندوات لتجسيد التواصل الحوار والتفاعل والتواصل بين القاعدة والقمة والمساهمة في الوصول على إجماع عام ورأي توافقي حول مختلف القرارات الإدارية المتخذة

8-على مستوى مؤسسة ديوان الشباب لولاية تيزي وزو، وضع خطط وسياسات وإستراتيجيات إتصالية وتنظيمية، تتسم الوضوح والمرونة والدقة والفهم والإستيعاب الجيد والعمل على تحديد أهداف وغايات هذه المؤسسة سواء على المدى القريب أو المدى المتوسط أو المدى البعيد، عند إتخاذ القرارات الإدارية الحاسمة والناجعة والفعالة

9-إشراك وسائل الإعلام المختلفة، المكتوبة والسمعية والبصرية والشفوية ، من خلال إتباع أسلوب الشفافية والكشف عن القرارات الإدارية المتخذة على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، حتى يكون الجمهور على إطلاع بأخير المستجدات والتغيرات الطارئة على مستوى هذه المؤسسة

10- يجب على مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، التفاعل والإتصال والإحتكاك والتواصل مع مختلف المؤسسات الأخرى المتواجدة على مستوى التراب الوطني، من خلال إقامة علاقات توأمة وإتفاقيات ثنائية، من أجل تبادل مختلف الخبرات والتجارب الإدارية والاتصالية والتنظيمية التي تساهم بشكل كبير في إتخاذ قرارات إدارية حاسمة وفعالة

قائمة المراجع و المصادر

قائمة المصادر و المراجع:

قائمة المراجع :

1- الكتب:

- 1_ مزاهرة منال، الاعلام واسس ومبادئ، (ط1)، دار الكنوز والمعرفة العلمية للنشر، الاردن، 2010.
- 2_ زياد حمدان محمد، البحث العلمي كنظام، (ط1) سلسلة تربية الحديثة، عمان، 1988.
- 3_ عبد الحميد محمد، البحث العلمي في الدراسات الاعلامية، (ط1)، عالم الكتب، القاهرة، 2001.
- 4_ الضامن منذر، اساسيات البحث العلمي، (ط1)، المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
- 5_ المشهداني سعد سليمان، مناهج البحث الاعلامي (ط1)، دار الكتاب الجامعي، الامارات العربية المتحدة، 2011.
- 6_ كمال الدشلي، منهجية البحث العلمي، (دط)، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية جامعة حماة سورية، 2016.
- 7_ عبيدات محمد، محمد ابو نصار وآخرون، منهجية البحث العلمي: القراءة، المراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر والطباعة، لبنان، 1999 .
- 8_ محمد حسين سمير، بحوث الاعلام، دراسة في مناهج البحث العلمي. (دط)، عالم الكتب، القاهرة، 2006.
- 9_ السرحان المحمودي محمد علي، "منهج البحث العلمي"، ط3، دار الكتب، صفاء، السعودية، 2016 .
- 10_ عليان ربحي مصطفى ، عثمان محمد غنيم، "مناهج واساليب البحث العلمي النظرية والتطبيقية"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 11_ الشيوخ صلاح الدين ، منهجية البحث العلمي للجامعيين، ط2، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.
- 12_ عوض فاطمة و خفاجة ميرفت، اسس ومبادئ البحث العلمي، (ط1) مكتبة الاشعار الفنية الاسكندرية، 2002.

- 13-سامح عبد المطلب، علاء محمد قنديل، تخطيط مراقبة الانتاج في المؤسسات الصناعية الخدمائية،(ط1)، دار الفكر للنشر، الاردن، 2010.
- 14_ بن مرسلي احمد، مناهج البحث في العلوم الاعلام والاتصال،(ط2) ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
- 15_السعداوي محمد علي، سليمان الحاج واخرون، ادوات البحث العلمي في التربية الرياضية، (ط1)، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013.
- 16_ غربي علي، ابجدية منهجية في كتابة الرسائل الجامعية،(دط)، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة مستوري قسنطينة، 2010.
- 17_ لطفي احمد محسن، مقدمة في الاحصاء الاجتماعي، (ط1) ، جامعة الملك سعود، دار النشر العلمي والمطابع،السعودية، 2011.
- 18_ عبد الرحمن رجب ابراهيم ، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، (د ط) ،دار علم الكتب، السعودية ، 2003.
- 19_الجواهري محمد، مدخل الى علم الاجتماع جامعة القاهرة،(د ط)، كلية اداب،مصر 2007.
- 20_ ليغلتنبري، ترجمة لطفية الدليمي، الثقافة (ط1)، دار المدى للنشر ببغداد، 2018.
- 21_ بن نبي مالك ، مشكلة الثقافة،(ط 4)، دار الفكر، سوريا، 1984.
- 22_ بدوي احمد زكي ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، (د ط)مكتبة لبنان رياض الصلح، بيروت 1984.
- 23_ العجمي محمد حسين ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية، (د ط) دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2010
- 24_ العيفة جمال ، مؤسسات الاعلام والاتصال (الوظائف، الهياكل، الادوار)،(د ط)، ديوان مطبوعات الجامعية،الجزائر، 2010
- 25_ خرشيدة مراد كمال ، الاتصال الجماهيري والاعلام، (ط1)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011 .
- 26_ جواد نبيل ، ادارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، (ط1)، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2007

قائمة المصادر و المراجع

- 27_ الحلو ماجد راغب ، علم الادارة العامة،(ط1)، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية 2006 .
- 28_ حسن عادل ،مصطفى زهير،الادارة(ط1)، مؤسسة شباب الجامعة ،دار النهضة العربية للطباعة و النشر و التوزيع،الإسكندرية، 1999
- 29_ دادي ناصر عدون ،إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ، (د ط)، دار العمدية العامة، الجزائر 2004.
- 30_ رضوان المحمود ، العلاقات العامة في الاعلام، (د ط) دار اسامه للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
- 31_ العميان محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال،(ط 2)، دار وائل للنشر، عمان، 2004..
- 32_ اللوزي موسى، التنظيم واجراءات العمل،(ط 1)، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2002.
- 33_ حمداويوسيلة ، ادارة الموارد البشرية،(د ط)، مديرية النشر الجامعية ، قالمة، 2004.
- 34_ الذهبي جاسم محمد نجم عبد الله، مبادئ الإدارة العامة، (د ط)، منظور استراتيجي شامل، مكتب الجزيرة للطباعة، بغداد، 2005.
- 35_ فليه ، عبده فاروق والسيد محمد أحمد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، (د ط) ، دار المسيرة، الأردن 2005 .
- 36_ عبد الحميد أحمد رشوان حسين ،القيادة، (د ط)، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الاسكندرية ، مصر، 2010 .
- 37_ خلف السكارنة بلال، المهارات الادارية في تطوير الذات ، (ط 1)، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009.
- 38_ الطروانة حسين أحمد، موسى محمد ياسين ، اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، 2014.
- 39_ خيري أسامة، القيادة الإدارية،(ط1)، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، 2013.
- 40_ ذياب ملاح محمود، إدارة خدمات الرعاية الصحية، (ط1)، دار الفكر، عمان، 2010.
- 41_ الصيرفي محمد، القرار الإداري ونظم دعمه،(ط 1) ، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.

قائمة المصادر و المراجع

- 41_ الجوهري إبراهيم أبو الغارة عبد الهادي ، إدارة المؤسسات الاجتماعية مدخل سوسيولوجي،(دط) المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001.
- 42_ عبد السلام محمد ، الأسس العلمية الحديثة في تنظيم وإدارة الأعمال، (ط2)، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013.
- 43_ أبو قحف عبد السلام وآخرون ، نظم الإدارة الحديثة (المديرين - المنظمات - التخطيط الإستراتيجي - القرارات - الاتصالات)، (د ط)، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية ، 2011 .
- 44_ المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، نظم المعلومات الإدارية مدخل إداري وظيفي، (ط1)، المكتبة العصرية، مصر 2011.
- 45_ عواد فتحي أحمد ذياب، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة ، (ط 1)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 46_ طارق الياس ، الحماية من الاختراق، دور العلاقات العامة والاعلام،(دط)، مراكز الخبرات المهنية للإدارة بميك، الجيزة ، 2020.
- 47_ المصري سعيد محمد ، الأنشطة الخدمية والمفاهيم الاستراتيجية،(دط)، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2022.
- 48_ بادي عدون ناصر: اقتصاد المؤسسة ، (د ط)، دار العجدة العامة ، الجزائر، 1998.
- 49_ الزعيبي فايز وآخر: أساسيات الإدارة الحديثة،(د ط)، دار المستقبل ، عمان ، 1997.
- 50_ حريم حسن محمود: تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي (دط)، الطبعة الثانية، إجراءات العمل، دار المستقبل، 2000.

المجلات:

- 51_ مسيكة لعنان ، دور الثقافة التنظيمية في نجاح المنظمة، دراسة ميدانية بميناء بجاية، مجلة الدراسات في علم الاجتماع المنظمات، مجلد 01 ، عدد 01، 2013.
- 52_ در محمد، "اهم مناهج وعينات وادوات البحث العلمي"،مجلة الدعم للدراسات التربوية والنفسية، مجلد رقم 09، العدد 09، جانفي-جوان 2007، الجزائر، 2017.

53_ الفرا ماجد محمد عبد السلام، اللوح نبيل عبد شعبان، تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة واثره على الكفاءات الادارية، مجلة الجامعة الاسلامية، المجلد 15، العدد 02، 30 يونيو 2007.

54_ العابد ليندة ، دور الممارسة السلطوية في تشكيل الثقافة الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية، (مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية)، العدد4، 2021/12/30

55_ سارة بلميرة ، دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الانسانية، الجزائر، العدد 03، جويلية 2021 .

56_ عابد منيرة، واقع رضا العميل عن المؤسسات الخدمائية، دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر لولاية قسنطينة، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية ، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة02، المجلد5، العدد1، 2020/01/31

2-المذكرات و الرسائل الجامعية:

57_ مهديد فاطمة الزهراء، الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الاداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حاله شركة كوندور الاجهزة الالكترونية و الكهرومنزلية،رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير،تخصص التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية علوم التسيير،جامعة المسيلة 2009 / 2010 .

58_ بوديب دانيا ،الثقافة التنظيمية كمدخل لأحداث التيار التنظيمي دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر، رسالة ماجستيرفي علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، الجزائر 03، 2013 / 2014.

59_ سمير عباس ،الثقافة التنظيمية علاقاتها بالاستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم والنظام LMD ، رسالة الماجستير في علم النفس الاجتماعي للتنظيم، كليه الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية ،جامعة باجي مختار، عنابة،،2007/ 2008.

60_ ملحق خديجة ، وداد بورتيت، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بادارة الازمات داخل المؤسسة، دراسة ميدانية ببلدية سلمى بن زيادة ، جيجل، رسالة الماجستير علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد صديق بن يحي،2019/ 2020.

- 61_ فلاق محمد ، العلاقة بين الثقافة التنظيمية و تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الشركة العمومية الجزائرية للبتترول، رسالة الماجستير في إدارة الاعمال، كلية الدراسات العليا الجامعية الأردنية، جامعة، 2009/ 2010 .
- 62_ منصور بوبكر، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الادارة العمومية الجزائرية المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجا، رسالة الماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية الادب والعلوم الإنسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة قسنطينة، 2006/ 2007.
- 63_ الرخمي بن جلال ممدوح ، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات محافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الملك عبد العزيز، 2000/2001.
- 64_ بوجنانة فؤاد، واقع اتصال التسويق في المؤسسة الاقتصادية الحديثة، دراسة حالة اتصالات الجزائر هاتف النقال موبيليس، رسالة ماجستير، تخصص التسويق، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قصدي مرباح ورقلة، 2008/ 2009.
- 65_ عيساوي كريمة، واقع الاتصال للتسويق في المؤسسة الخدمائية، رسالة ماجستير، تخصص التسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة اكلي محند والحاج، البويرة، 2014/ 2015.
- 66_ سحنون ريحانة: واقع العلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية الجزائرية، رسالة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية ،قسم علوم الاعلام و الاتصال ، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، 2016.
- 67_ براش العربي، بن صافية جلال، توكال مراد، اثار تجارة الخدمات على التجارة الخارجية في الدول العربية مع الإشارة الى حالة الجزائر، رسالة ماستر، القسم الإدارة و الاقتصاد، الكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة الجزائر: معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2000/ 2001.
- 68_ مهدي فاطمة الزهراء ،عبد الحميد برموحة ،قياس اثر عوامل الثقافة التنظيمية على اخلاقيات صنع القرار الإداري ، رسالة ماجستير في الإدارة و الاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة المسيلة ،2015/2016.

قائمة المصادر و المراجع

69_ عيسات فطيمة الزهرة ، عباس فرحان ، طه مرباح ياسين ، أثر الثقافة التنظيمية على التمكين الإداري في المؤسسة الجزائرية ، رسالة ماجستير ، تخصص الاعلام و الاتصال ،كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ،جامعة ام البواقي، 2022/2021.

3-المقابلات:

70_ مقابلة مع السيد بلحوت كريم ،مدير ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو ،بتاريخ 12 مارس 2023 ، الساعة 10:00 ، على على مستوي ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

71_ مقابلة مع السيد بابوري كمال،رئيس مصلحة ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو ،بتاريخ 13مارس 2023 ، الساعة 10:00 ، على على مستوي ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

4-المحاضرات:

72_ مداسي بشرى، محاضرات في منهجية البحث العلمي، كلية العلوم السياسية والاعلام، قسم علوم الاعلام، جامعة الجزائر 3، الجزائر العاصمة، 20/03 / 2020 على الساعة 09:00.

5-المؤتمرات:

73_ العاجز فؤاد ،عساف محمود: الدورة اجتماعي لمدير المدرسة الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية في ضوء مبادئ الجودة، بحث مقدم الى المؤتمر التربوي الثالث حول " الجودة في التعليم العام كمدخل للتميز 17-18 نوفمبر " 2020/11/18 غزة فلسطين .

74_ حلواني ابتسام عبد الرحمن، من اين نبدأ التغيير في ثقافة المنظمة، مداخلة للمؤتمر الدولي للتنمية الادارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي،السعودية، 1نوفمبر 2008 الملتقيات:

75_ علي نورية، اتخاذ القرار وتكوين المسيرين ، صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية ، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية ، جامعة محمد بوضياف الجزائر ، أبريل 2009 .

الملاحق

ملحق رقم 01: استمارة استبيان

جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية
فرع علوم الإعلام والاتصال

إستمارة إستبيان

حول موضوع:

دور الثقافة الإتصالية في تفعيل عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة
الخدماتية.
- دراسة ميدانية ب "ديوان مؤسسات الشباب بولاية تيزي وزو" -

هذه الإستمارة خاصة ببحث أكاديمي ميداني لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام
والإتصال تخصص إتصال تنظيمي، فالرجاء منكم القراءة المتأنية والإجابة على الإستمارة
بكل موضوعية، وهذا بهدف جمع كافة البيانات والمعلومات التي ترتبط بأهداف البحث.
علما أن الإجابات المقدمة من طرفكم سوف تبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض
علمية.

وشكرا

تحت إشراف الأستاذة:

أ. فروجة موساوي

من إعداد الطالبين:

شهيناز كريش

هيشام حماد

ملاحظة: ضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة.

السنة الجامعية: 2022-2023

المحور الأول: البيانات الشخصية.

1- الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن:

من 23 إلى 29 سنة ☐ 30 إلى 39 سنة ☐
من 40 إلى 49 سنة ☐ من 50 سنة ما فوق ☐

3- المستوى التعليمي:

متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ تكوين مهني ☐

4- الاقدمية المهنية:

أقل من 5 سنوات ☐ من 6 إلى 10 سنوات ☐
من 11 إلى 15 سنوات ☐ أكثر من 15 سنة ☐

المحور الثاني: طبيعة الثقافة الإتصالية على مستوى ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو.

5- ما مفهومكم للثقافة الإتصالية؟

- معايير وقوانين وضوابط تحكم سلوك العمال ☐
- أفكار وإتجاهات توجه سلوك العمال ☐
- المناخ العام الذي يحكم العلاقات بين العمال ☐
- الإختيار الأنسب والأفضل للوسائل والأساليب الإتصالية ☐
- مزيج من المعتقدات والقيم السائدة بالمؤسسة ☐

أخرى، أذكرها.....

6- ما هو نمط الإتصال السائد على مستوى مؤسساتكم؟

الاتصال الرسمي ☐ الإتصال الغير الرسمي ☐ كلاهما ☐

7- فيما تتمثل أهم الوسائل الإتصالية الأكثر استخداما على مستوى مؤسساتكم؟

الوسائل التقليدية ☐ الوسائل الحديثة ☐ كلاهما ☐

8- ما نوع الثقافة الإتصالية السائدة بمؤسساتكم؟

ضعيفة (لا يقبلها أفراد المؤسسة ولا يثق بها) ☐

قوية (تحظى بقبول وثقة العمال) ☐

9- هل تعمل الإدارة على الاتصال بك أثناء القيام بمختلف المهام والوظائف؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت إجابتك "نعم" فكيف ذلك.....

10- ما هي أهم القيم المتجسدة بين الموظفين من خلال الاتصال والتفاعل على مستوى مؤسساتكم؟

الاحترام المتبادل ☐ المناقشة ☐

التعاون والتضامن ☐ التفاهم والتنسيق ☐

أخرى،

أذكرها.....

11- هل تعتقد أن الثقافة الإتصالية بمؤسساتكم تشجع؟

الإبداع ☐ المشاركة ☐ التواصل والتبادل ☐ الشفافية والوضوح ☐

التوافق والتنسيق ☐ روح الجماعة ☐ الاهتمام والتقدير ☐

12- هل تهدف الثقافة الإتصالية القائمة بمؤسساتكم إلى؟

- تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين أداء العمال ☐

- دراسة المناخ التنظيمي الإتصالي بالمؤسسة ☐

- تزويد العمال بطرق والأساليب للتعبير عن الآراء ☐

- تعزيز العمال على ثقافة الإبداع في العمل ☐

- تعزيز العمال على تبادل الخبرات والتجارب والمعارف لتسهيل عملية الاندماج ☐

- خلق جو من التنسيق والتفاهم بين العمال وكل الأقسام ☐

- تحديد أسس تخصيص الحوافز والترقية والعقاب والإستغناء ☐

- توفير أداة رقابية على كل عامل ☐

أخرى، أذكرها.....

13- هل تسعى بالإرتباط الوثيق والحرص على مصالح المؤسسة من خلال الإتصال بين

الموظفين؟ نعم ☐ لا ☐

14- إذا كانت إجابتك بنعم يتم ذلك من خلال:

- الحرص على تحقيق أهداف المؤسسة. ☐

- الدفاع عن سمعة وصورة المؤسسة. ☐

- تقديم الآراء والمبادرات الفردية. ☐

- أخرى، أذكرها.....

15- هل يمتاز أسلوب توزيع المعلومات لدى مؤسستكم بالبساطة والوضوح بين الموظفين؟

نعم ☐ لا ☐

16- إذا كانت إجابتك "بنعم" هل يعود ذلك:

- إلى فعالية وسائل الاتصال ☐

- عدم التشويش على العملية الاتصالية ☐

- حصول الفهم المشترك ☐

المحور الثالث: إتخاذ القرارات بمؤسسة "ديوان مؤسسة الشباب بولاية تيزي وزو".

17- ما مفهومكم لعملية اتخاذ القرارات؟

وظيفة إدارية ☐ التكيف والتأقلم مع الظروف البيئة الداخلية والخارجية ☐

إدارة الازمات ☐ الاختيار بين العديد من الإحتمالات

تنفيذ الأفكار ☐ في المسائل ☐

أخرى، أذكرها.....

18- هل هناك مكتب خاص يتم فيه إتخاذ القرارات على مستوى مؤسستكم؟

نعم ☐ لا ☐

19- إذا كانت إجابتك "بنعم" أين يكون:

مكتب المدير ☐ قاعة الاجتماعات ☐ مكتب رئيس المصلحة ☐

أخرى، أذكرها.....

20- هل إتخاذ القرارات على مستوى مؤسستكم يتوقف على:

نوعية المعلومات والبيانات ☐ جودة وكفاءة القرارات ☐ كمية المعلومات والبيانات ☐

أخرى، أذكرها.....

21- ما هي أهم العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات على مستوى مؤسستكم؟

توفر المعلومات والبيانات ☐ الثقافة التنظيمية ☐

التسيير الحسن ☐ المشاركة الجماعية ☐

أخرى، أذكرها.....

22- هل مناخ العمل يساعد في تنبئ القرارات الإدارية المناسبة:

نعم ☐ لا ☐

المحور الرابع: علاقة الثقافة الإتصالية باتخاذ القرارات على مستوى مؤسسة ديوان

مؤسسات الشباب بولاية تيزي وزو.

23- هل يتم إشراككم في عملية إتخاذ القرارات على مستوى مؤسستكم؟

نعم ☐ لا ☐

24- هل يوجد تقييم على مستوى مؤسستكم حول القرارات الإدارية المتخذة؟

نعم ☐ لا ☐

25- هل يتم أخذ إقتراحاتكم بعين الإعتبار حول القرارات المتخذة؟

نعم ☐ لا ☐

26- ما هي أهم الأدوار التي يقوم بها القائم بالاتصال عند اتخاذ القرارات على مستوى

مؤسستكم؟

شرح سياسة المؤسسة ☐ توضيح المعلومات ☐ الدفاع عن سمعة المؤسسة ☐

أخرى، أذكرها.....

27- هل يخضع الموظفون على مستوى مؤسساتكم لدورات تدريبية وتكوينية بهدف المساهمة في اتخاذ القرارات؟

نعم ☐ لا ☐

28- من خلال تفاعلهم في إطار الجماعة بهدف اتخاذ القرارات هل يعتمد ذلك على زيادة مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف مؤسساتكم؟

نعم ☐ لا ☐

29- هل تستخدم مؤسساتكم على توظيف تكنولوجيا الاتصال الحديثة بهدف اتخاذ القرارات الإدارية؟

نعم ☐ لا ☐

30- إذا كانت إجابتك "بنعم" يتم استخدام التكنولوجيا اتصال الحديثة من أجل:

توفير الوقت والجهد ☐ سهولة تحقيق أهداف المؤسسة ☐
تحقيق التنسيق ☐

أخرى، أذكرها.....

31- ما هو الأسلوب الإداري المتبع في اتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسساتكم؟

الأسلوب الديمقراطي المتفتح ☐ الأسلوب الديكتاتوري المتسلط ☐
أسلوب العدالة واحترام العلاقات الإنسانية ☐

32- هل يؤثر اختلاف القيم والعادات لدى موظفين مؤسساتكم في اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كانت إجابتك "بنعم" كيف ذلك.....

33- هل يتم مراعاة العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين العمال في عملية إتخاذ القرارات؟

نعم ☐ لا ☐

34- إذا كانت إجابتك "بنعم" يكون ذلك من خلال:

التفاهم المشترك حول القرارات ☐

الثقة المتبادلة حول القرارات ☐

تبادل وجهات النظر حول القرارات ☐

أخرى، أذكرها.....

35- ما هي الاستراتيجية الاتصالية التي يتم الإعتماد عليها أثناء إتخاذ القرارات على مستوى مؤسستكم؟

استراتيجية الإعلام ☐ استراتيجية بناء الإجماع والتوافق العام ☐

استراتيجية النقييم والتظليل ☐

أخرى، أذكرها.....

36- هل يعمل الموظفون على الالتزام والامتثال للقرارات الإدارية المتخذة على مستوى مؤسستكم؟

نعم ☐ لا ☐

37- هل يتم دراسة البدائل والحلول التي ترتبط بالقرارات في مؤسستكم؟

نعم ☐ لا ☐

38- كيف تساهم تقنيات الإتصال المستخدمة بمؤسستكم في تحسين مستوى عملية اتخاذ القرارات؟

توفير المعلومات ☐ توضيح وجهات النظر المختلفة ☐

سرعة وصول المعلومات ☐ إتاحة تبادل الخبرات والمهارات ☐

أخرى، أذكرها.....

39- هل تعتمد مؤسستكم على الإجتماعات والمقابلات لترشيد القرارات؟

نعم ☐ لا ☐

40- هل يساهم التقاهم والإحترام والتعاون بين العمال في تقليل الصعوبات التي تواجه عملية إتخاذ القرارات؟

نعم ☐ لا ☐

41- هل تخصص مؤسستكم مساحات وفضاءات للعمال لمناقشة القرارات المتخذة؟

نعم ☐ لا ☐

42- ما رأيك في المعلومات التي توفرها الإدارة بمؤسستكم والمتعلقة بالموضوع الذي تتوي اتخاذ القرار بشأنه؟

لها صلة مباشرة بالموضوع ☐

لا علاقة لها بالموضوع ☐

تتسم بالدقة والتفاصيل ☐

سهلة ومفهومة ☐

معقدة وغامضة ☐

أخرى، أذكرها.....

43- هل تعتقد أن الأساليب الاتصالية التي تعتمد عليها بمؤسستكم تساهم في الحد من

إتخاذ القرارات الخاطئة؟

نعم ☐ لا ☐

44- إذا كانت إجابتك "بلا" فهل السبب يعود لكون هذه الأساليب تمتاز بـ:

الرسمية المبالغ فيها ☐ التسرع في اتخاذها ☐ الفوضى في اتخاذها ☐

عدم إشراك العامل في اتخاذها ☐

أخرى، أذكرها.....

45- هل تعتمد مؤسستكم على توجيه العمال الطريقة الأمثل لاختيار البديل الأنسب؟

نعم ☐ لا ☐

46- ما هي المعوقات المرتبطة بالثقافة الاتصالية التي تواجهها مؤسساتكم خلال عملية

إتخاذ القرارات؟

- إختلاف الآراء

- عدم التفاهم

- قلة التنسيق والانسجام بين الموظفين

- ما هي أهم الإقتراحات المقدمة لمسؤولين هذه المؤسسة بهدف تفعيل إتخاذ القرارات من

خلال الإستناد على أسس الثقافة الإتصالية؟

.....

.....

.....

الملحق 02: دليل المقابلة

المقابلة الأولى: مع مدير ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو السيد "كريم بلحوت"

س1: ما مفهوم الثقافة الاتصالية؟

س2: هل تعمل مؤسستكم على تشجيع أسس التواصل و التفاعل الفعال بين مختلف المستويات الإدارية؟

س3: هل يتم اشراك العمال والموظفين في عملية اتخاذ القرار على مستوى دول مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو؟

س4: كيف تعمل الثقافة الاتصالية على احداث تغييرات في المحيط الداخلي او الخارجي المؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو؟

س5: ما هي اهم الامور التي تحفز وتشجع الموظفين على الابداع والابتكار في المشاركة في اتخاذ قرارات على مستوى الدول المؤسسات شباب لولاية تيزي وزو؟

س6: ما هي الوسائل الاتصالية التي تعتمدون عليها اثناء اتخاذ القرارات على مستوى ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو؟

س7: كيف يتم تنظيم وتوزيع المعلومات المساعدة في عملية اتخاذ القرارات على مستوى ديوان مؤسسة الشباب لولاية تيزي وزو؟

س8: كيف يتم تسوية النزاعات والصراعات التنظيمية بين الموظفين والعمال على مستوى ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو؟

س9: ما هي أهم المعوقات الاتصالية التي يواجهها ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو اثناء اتخاذ القرارات؟

المقابلة الثانية: مع رئيس مصلحة ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو "كمال بابوري"

س1: كيف تساهم الوسائل المستخدمة على مستوى ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو في تحسين عملية اتخاذ القرارات؟

س2: كيف تهتم ديوان مؤسسات الشباب لولايه تيزي وزو بالابداع والتجديد في الافكار

المرتبطه بعملية اتخاذ القرارات؟

س3: هل تضعون قوانين ترتبط بعملية اتخاذ القرارات على مستوى ديوان مؤسسات

الشباب لولاية تيزي وزو؟

س4: هل تساهم على العلاقات الانسانية و الاجتماعية بين الموظفين على مستوى ديوان

مؤسسات الشباب لولايه تيزي وزو في اتخاذ القرارات الصحيحة؟

س5: هل يوجد تنسيق وتواصل والتفاهم بين العمال والموظفين من اجل صنع واتخاذ

القرارات الادارية على مستوى ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو؟

س6: ما هي الأشكال الاتصالية التي يعتمد عليها ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

اثناء اتخاذ القرارات؟

س7: ما هي المعايير الواجب توفرها لدى القائمين بالاتصال عند اتخاذ القرارات على

مستوى ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو؟

س8: كيف تساهم الثقافة الاتصالية في بناء صورة إيجابية حسنة لدى الجمهور الداخلي

لديوان مؤسسات الشباب في عملية اتخاذ القرارات؟