

جامعة مولود معمري تيزي-وزو
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية
فرع علوم الإعلام والاتصال



دور الاتصال الإداري في تفعيل عملية اتخاذ القرار
بالمؤسسة الخدمية الجزائرية

دراسة ميدانية بالمجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال
تخصص إتصال تنظيمي

تحت إشراف الأستاذة:

✦ فروجة موساوي.

إعداد الطالبتين :

✦ صبيحة تيغالتين .

✦ عقيلة عكو .

السنة الجامعية : 2021 / 2022

خطة الدراسة

مقدمة عامة

الإطار المنهجي للدراسة

1. إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.
2. أسباب اختيار الموضوع.
3. أهداف الدراسة.
4. أهمية الدراسة.
5. نوع الدراسة.
6. منهج الدراسة وادواته.
7. مجتمع البحث وعينة الدراسة.
8. تحديد مفاهيم الدراسة.
9. الدراسات السابقة.

الإطار النظري.

الفصل الأول: مدخل مفاهيمي حول مفهوم الاتصال الإداري

تمهيد للفصل.

- المبحث الأول: مفهوم الاتصال الإداري.
- المبحث الثاني: أنواع الاتصال الإداري.
- المبحث الثالث: خصائص الاتصال الإداري.
- المبحث الرابع: عناصر الاتصال الإداري.
- المبحث الخامس: وسائل الاتصال الإداري.
- المبحث السادس: وظائف الاتصال الدراسي.

خلاصة الفصل.

الفصل الثاني: ماهية عملية اتخاذ القرارات.

تمهيد للفصل .

- المبحث الأول: مفهوم اتخاذ القرار.
- المبحث الثاني: أنواع القرار.

المبحث الثالث: عناصر اتخاذ القرار.

المبحث الرابع: أساليب عملية اتخاذ القرار.

المبحث الخامس: خطوات اتخاذ القرار.

المبحث السادس: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.

خلاصة الفصل.

الفصل الثالث: الاتصال الإداري و عملية اتخاذ القرارات.

تمهيد للفصل.

المبحث الأول: دور الاتصال في عملية اتخاذ القرار.

المبحث الثاني: علاقة الاتصال الرسمي والغير الرسمي بعملية اتخاذ القرار.

المبحث الثالث: علاقة أنماط الاتصال بعملية اتخاذ القرار.

المبحث الرابع: المعلومات ودورها في صناعة القرار.

خلاصة الفصل.

الإطار التطبيقي للدراسة.

(عرض وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية).

دور الاتصال الإداري في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الخدمائية بالمجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو .

تمهيد:

1. التعريف بالمجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو.

2. الهيكل التنظيمي لمجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو.

3. أقسام المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو.

4. وظائف المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو.

5. مجتمع الدراسة وعينته.

6. التحليل الكمي والكيفي للجداول:

أ - التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة.

ب - التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة.

7. عرض المقابلات والتعليق عليها.

8. عرض نتائج الدراسة.

أ - النتائج الجزئية.

ب - النتائج العامة.

خلاصة الدراسة.

التوصيات والاقتراحات المتعلقة بالدراسة.

قائمة المصادر و المراجع.

ملاحق الدراسة .

فهرس الجداول.

فهرس المحتويات .

شكر و عرفان

يقول المولى عز و جل : " لئن شكرتم لأزيدنكم "

الآية 7 - سورة إبراهيم .

الشكر لله وحده الذي أمدنا بيد العون لانجاز هذا العمل المتواضع و لا يسعنا إلا أن نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة " فروجة موساوي " التي تفضلت بقبول الإشراف على هذه المذكرة ، و التي لم تبخل بتقديم التوجيهات و الملاحظات القيمة أين قاسمتنا عناء البحث في سبيل انجاز هذا العمل الذي نود أن يكون إن شاء الله في المستوى .

كما نتقدم كذلك بالشكر ، لكل الذين وقفوا و تحملوا معنا مشقة البحث و كل الذين ساهموا و لو بتمنياتهم لنا بالنجاح من قريب و من بعيد.

و شكرا

" صبيحة "

" حفيلة "

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع:

إلى الوالدين العزيزين أبي و أمي اللذان سهرتا علي تربيتي و تعليمي

و نجاحي ، حفظهما الله و أمدهما الصحة و العافية.

إلى إخوتي و أخواتي الأعزاء ، إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في

إنجاز هذا العمل .

إلى كل الطلبة الذين رافقوني خلال حياتي الدراسية و كل الأصدقاء.

إلى أساتذتي الكرام الذين لم يبخلوا بعلمهم و جهدهم و توجيهاتهم عبر

مسيرتي الدراسية.

إلى كل من تعذر عليا ذكره سواء من قريب أو من بعيد.

"تيغالتين صبيحة"

الإهداء :

اهدي هذا العمل :

إلى الوالدين العزيزين أبي و أمي اللذان سهرتا على تربيتي و تعليمي

و نجاحي ، حفظهما الله و أمدهما الصحة و العافية.

إلى إخوتي و أخواتي الأعزاء.

إلى كل من وفروا كل ما احتاجه في سبيل انجاز هذا العمل .

إلى كل الطلبة الذين رافقوني خلال حياتي الدراسية و كل الأصدقاء .

إلى أساتذتي الكرام عبر مسيرتي العلمية الذين لم يبخلوا بعلمهم و جهدهم

و توجيهاتهم.

إلى الأستاذة المشرفة " فروجة موساوي " التي لم تبخل علينا بنصائحها

و إرشاداتها القيمة و المفيدة .

إلى كل من تعذر عليا ذكره سواء من قريب أو من بعيد.

"عكو عقيلة"

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة للتعرف على الدور الذي يؤديه الاتصال الإداري في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الخدمائية، وهذا من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يساهم الاتصال الإداري في تفعيل عملية اتخاذ القرار ببلدية تيزي وزو؟

ويندرج تحت هذا التساؤل جملة من التساؤلات الفرعية وهي كالآتي:

- 1 - كيف تساهم وسائل الاتصال في تفعيل عملية اتخاذ القرار ببلدية تيزي وزو؟
 - 2 - ما هي أساليب الاتصال المتبعة في تفعيل عملية اتخاذ القرار ببلدية تيزي وزو؟
 - 3 - كيف يساهم القائم بالاتصال في تفعيل عملية اتخاذ القرار ببلدية تيزي وزو؟
 - 4 - كيف تساهم استراتيجية الاتصال في تفعيل عملية اتخاذ القرار ببلدية تيزي وزو؟
 - 5 - كيف يتم استخدام تكنولوجيا بلدية تيزي وزو لتفعيل عملية اتخاذ القرارات؟
 - 6 - ما هي المعوقات الاتصالية التي تعيق عملية اتخاذ القرارات ببلدية تيزي وزو؟
- و تدرج دراستنا هذه ضمن الدراسات الوصفية والتي استلزمت المنهج المسحي، لأنه المناسب لجمع البيانات والمعلومات، و فيما يتعلق بمجتمع البحث في دراستنا فيتمثل في مجموع موظفي المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، أما عينة الدراسة فقد اعتمدنا على العينة العشوائية البسيطة التي تدرج ضمن العينات الاحتمالية، و فيما يخص حجم العينة فقد قمنا بإختيار 50 مفردة من مجتمع الدراسة .
- أما أدوات الدراسة المستخدمة فتتمثل في استمارة استبيان وهي أداة أساسية ورئيسية بالإضافة إلى الملاحظة والمقابلة.

وبعد التحليل الكمي والكيفي توصلنا إلى بعض النتائج التالية:

- تساهم وسائل الاتصال المستخدمة في تبادل وانتقال مختلف البيانات والمعلومات بين جميع المستويات الإدارية على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، مما يؤدي إلى إحداث التنسيق والتفاهم المشترك بين هذه المصالح والاقسام الإدارية في اتخاذ القرارات الإدارية.

- تستخدم مؤسسة المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، مختلف الوسائل الاتصالية المكتوبة و الشفوية و السمعية و البصرية و التكنولوجية من أجل إتخاذ القرارات الإدارية العقلانية و الحكيمة و السريعة.

- تساهم سرعة اتخاذ القرارات الإدارية على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو من خلال الاتصال الاداري في تغيير مختلف المظاهر السلبية مما يؤدي الى بناء صورة ذهنية جيدة و حسنة وإيجابية لدى جمهورها الخارجي.

- يتطلب اتخاذ القرارات الادارية من خلال الاتصال الاداري التمتع بجملة من المعايير و الاسس مثل المستوى التعليمي المقبول و المحترم و الخبرات و المهارات و التمرس و الحنكة التنظيمية و الوظيفية على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو.

- يعمل الاتصال الإداري على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو من خلال اتخاذ القرارات الإدارية على تكريس أسس ومظاهر التعاون والتضامن والتساند، وتقسيم العمل بين مختلف الموظفين والعمال في جو من الألفة والثقة والاحترام المتبادل.

- أغلبية الافراد المبحوثين يؤكدون بنسبة 35 بالمئة على أن إيجاد حلول للأزمات والمشاكل من أهم الأمور الواجب أخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات، وهذا من خلال عقد اجتماعات بين كافة الموظفين والإطارات من أجل إيجاد حلول للأزمات والمشاكل التي يعاني منها المواطنين الساكنة مثل أزمة السكن ومشكل العمل...إلخ.

الكلمات المفتاحية:

دور،الاتصال، الاتصال الإداري، القرار واتخاذ القرار، المؤسسة .

Résumé de l'étude:

Cette étude vise à identifier le rôle joué par la communication administrative dans l'activation du processus décisionnel dans l'institution de service, et ce en répondant à la question principale suivante: Comment la communication administrative contribue-t-elle à activer le processus décisionnel dans la municipalité de Tizi Ouzou?

Sous cette question, il y a un certain nombre de sous-questions, qui sont les suivantes:

1- Comment les moyens de communication contribuent-ils à l'activation du processus décisionnel dans la municipalité de Tizi Ouzou?

2-Quelles sont les méthodes de communication utilisées pour activer le processus décisionnel dans la municipalité de Tizi Ouzou?

3-Comment le communicateur contribue-t-il à activer le processus décisionnel dans la municipalité de Tizi Ouzou?

4-Comment la stratégie de communication contribue-t-elle à l'activation du processus décisionnel dans la municipalité de Tizi Ouzou?

5-Comment la technologie est-elle utilisée dans la municipalité de Tizi Ouzou pour activer le processus décisionnel?

6- Quels sont les obstacles à la communication qui entravent la prise de décision dans la municipalité de Tizi Ouzou?

Notre étude s'inscrit dans les études descriptives qui ont nécessité la méthodologie d'enquête, car elle est appropriée pour la collecte de données et d'informations, et en ce qui concerne la communauté de recherche dans notre étude, elle est représentée dans le personnel total de l'Assemblée populaire municipale de la wilaya de Tizi Ouzou, tandis que l'échantillon de l'étude s'est appuyé sur l'échantillon aléatoire simple qui fait partie des échantillons probabilistes, et en ce qui concerne la taille de l'échantillon, nous avons sélectionné 50 individus de la population étudiée.

Les outils d'étude utilisés sont un formulaire de questionnaire, qui est un outil de base et clé en plus de l'observation et de l'entretien.

Les moyens de communication utilisés dans l'échange et la transmission de diverses données et informations entre tous les niveaux administratifs au niveau

de l'Assemblée populaire municipale de la wilaya de Tizi Ouzou contribuent à la création d'une coordination et d'une compréhension commune entre ces intérêts et les départements administratifs dans la prise de décisions administratives.

L'institution de l'Assemblée Populaire Municipale de la wilaya de Tizi Ouzou utilise divers moyens de communication écrits, oraux, audiovisuels et technologiques afin de prendre des décisions administratives rationnelles, sages et rapides.

- La rapidité de la prise de décision administrative au niveau de l'Assemblée Populaire Municipale de la wilaya de Tizi Ouzou à travers la communication administrative contribue à changer les différentes manifestations négatives, ce qui conduit à la construction d'une bonne, bonne et positive image mentale auprès de son public externe.

- La prise de décisions administratives par la communication administrative exige la jouissance d'un ensemble de critères et de fondements tels que le niveau d'éducation acceptable et respecté, l'expérience, les compétences, l'expérience, le sens organisationnel et fonctionnel au niveau de l'Assemblée populaire municipale de la wilaya de Tizi Ouzou.

La communication administrative au niveau institutionnel du Conseil populaire municipal de la wilaya de Tizi Ouzou à travers l'adoption de décisions administratives consacre les fondements et les manifestations de coopération, de solidarité, de soutien et de division du travail entre les différents employés et travailleurs dans une atmosphère d'intimité, de confiance et de respect mutuel.

La majorité des personnes interrogées confirment à 35% que trouver des solutions aux crises et aux problèmes est l'une des choses les plus importantes à prendre en compte lors de la prise de décisions, et ce par la tenue de réunions entre tous les employés et cadres afin de trouver des solutions aux crises et aux problèmes subis par les citoyens vivant tels que la crise du logement et le problème du travail ...Etcetera.

Mots-clés:

Rôle, communication, communication administrative, décision et prise de décision, institution.

مقدمة:

يعد الاتصال من بين المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا و واسعا من طرف الباحثين،فهو من أبرز العوامل التي أنشأت علاقات اجتماعية بين الأفراد و الحاجة اليه جعلته يمر بعدة مراحل نحو التطور المستمر و مكنت هؤلاء الأفراد من تنظيم و تنسيق الأعمال و النشاطات فيما بينهم من خلال تبادل المعلومات و الأفكار. كما يعتبر الاتصال عملية أساسية في مختلف مجالات الحياة، فهو لم يعد اليوم مجرد هدف يرجى تحقيقه بل أصبح وسيلة ملحة لتحقيق الغايات.

ولقد أصبح الاتصال ضرورة من ضروريات البنية الأساسية لأي مؤسسة و المطلب الأساسي لنجاحها بمختلف أشكالها و لهذا نجد معظم المؤسسات تسعى الى تفعيل دور الاتصال و هذا راجع إلى أهميته في تقدمها نحو الأفضل و الوصول إلى أهدافها، فلا يمكن تصور أي عمل بدون اتصال او قيام شخص بتحقيق هدف بدون اتصال فالحديث و اللقاء التعليمات و الاجتماعات و التقارير هي احدى وسائل الاتصال لنقل الأفكار و المعلومات بين أفراد المؤسسات، و الاتصال بهذا المعنى هو أحد مظاهر السلوك الاجتماعي والإداري. و تبدو أهمية الاتصال في المؤسسة أكثر في علاقته الوثيقة بالعمليات الإدارية الأساسية كالخطيط و إتخاذ القرارات و التوجيه و الرقابة...الخ. حيث أن التفاهم بين أفراد المؤسسة و التنسيق الجيد بين وحداتها و بين المؤسسة و المؤسسات الأخرى يعتمد كثيرا على سهولة الاتصال و فعاليتها مع تنوع أساليبه و وضوحها .

و نظرا لأهمية الاتصال في حياة الفرد و الجماعة أصبحت المؤسسات تولي اهتماما كبيرا له بمختلف أنواعه و من بينه الاتصال الإداري الذي يعد من أهم النشاطات المختلفة التي تقوم بها المنظمات لتوضيح توجهاتها و أهدافها للعاملين و للعالم الخارجي، فهو يعني همزة وصل الرابطة لهذه المنظمات لما تقوم به من مهام و وظائف تيسر العمل الإداري والفني، فالاتصال الإداري أساسي في أي منظمة مهما كان حجمها ، و أي قصور في نظام الاتصال من شأنه يعطل أو يؤخر سيرورة العمل بالمنظمة . فوجود اتصال إداري فعال يزيد من ارتباط العمال بعضهم ببعض و يولد لديهم الارادة و الطموح للنهوض بالمؤسسة إلى أعلى طاقاتها الخدمائية و تحسين صورتها الخارجية ،هذا ما يشعر العامل بانتمائه

لمؤسسة ويعطيه دفعا لبذل اكبر الجهود الممكنة للحفاظ على منصبه الوظيفي و يخلق لديه رغبة البقاء في المؤسسة و الاستمرار في عضويته ، و كل هذا يتحقق في ظل وجود اتصال إداري ناجح و مسير بطريقة فعالة ، فانفتاح قنوات الاتصال يجعل نظام المؤسسة مفتوح تظهر فيه علاقات متبادلة من خلال التأثير و التأثير و إتاحة الفرص لمشاركة العاملين بأفكارهم و مشاعرهم و آرائهم .

ومن أهم أولويات الاتصال الإداري مساهمته في جميع الوظائف و العمليات الإدارية الأخرى كعملية اتخاذ القرار التي تعتبر من المهام الجوهرية و الوظائف الأساسية للمدير نظرا لأهميتها و الدور الإستراتيجي الذي تقوم به حيث يتمثل في توجيه المؤسسة و ترشيدها للوصول إلى الأهداف المسطرة.

بالإضافة إلى هذا فإن عملية اتخاذ القرار تتطلب قدرا من المعلومات عبر مراحلها المتمثلة في المرحلة الأولى و هي جمع معلومات وافية عن تلك المشكلة، لأنه كلما جمعت معلومات أكبر عن تلك المشكلة كلما كان القرار المتخذ حولها أكثر صوابا و دقة، أما المرحلة الثانية هي مرحلة المفاضلة، و التي تكون بين البدائل و الاختيارات المقترحة لحل تلك المشكلة، و أما المرحلة الأخيرة هي مرحلة اختيار البديل الأفضل.

كما يعد اتخاذ القرار أساس كل العمليات الاتصالية و الادارية، و اتخاذ القرار لا بد له من اتصال اداري للربط بين مختلف المصالح و الهياكل و المؤسسات و كذا الافراد، فالاتصال يعرف بعناصر ،أبعاد،أطراف... المشكلة الواجب اتخاذ القرار بشأنها وبالتالي إتخاذ قرار سليم خادما للموضوع.و كلما كان الاتصال الاداري مفهوما فعالا واضحا كلما إتخذت قرارات أكثر فائدة و وضوحا داخل مختلف الادارات و المؤسسات.

لقد جاءت هذه الدراسة الوصفية المسحية، لدراسة دور الاتصال الإداري في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الخدماتية ، وأخذنا المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو كنموذج للتعرف على دور الاتصال في هذه المؤسسة و مدى تأثيره على عملية اتخاذ القرار . و قد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج المسحي كونه الأمثل لجمع المعلومات والبيانات ،و أما مجتمع بحثنا تمثل في مجموع الموظفين العاملين في المؤسسة و قد اخترنا

العينة العشوائية البسيطة التي تحتوي على 50 مفردة ،كما استخدمنا الملاحظة و استمارة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات.

و لقد استدعت طبيعة الدراسة تقسيم هذا الموضوع بعد ملخص الدراسة و المقدمة العامة إلى ما يلي :

الاطار المنهجي:و تطرقنا فيه لأهم الخطوات المنهجية وهي طرح الاشكالية والتساؤلات الفرعية لها،أهميتها ،أهدافها،كما تطرقنا إلى الدراسات السابقة التي استعنا بها في هذه الدراسة ،نوع الدراسة ،عينتها ،و مجتمع البحث وصولا إلى أدوات جمع البيانات. الإطار النظري: الذي قسمناه إلى ثلاث فصول .

الفصل الأول يتمحور حول الاتصال الإداري و تناولنا فيه بعد التمهيد له مفهوم الاتصال الإداري،أنواعه ،خصائصه ،عناصره ،وسائله ،و أهم وظائفه ،خلاصة الفصل .

الفصل الثاني يتمحور حول عملية اتخاذ القرار الذي تعرفنا فيه بعد التمهيد له إلى مفهوم اتخاذ القرار،أنواع القرارات ،عناصر عملية اتخاذ القرار ،أساليبها ،خطوات اتخاذ القرار و العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار ، خلاصة الفصل .

الفصل الثالث حول دور الاتصال الداري في تفعيل عملية اتخاذ القرار تناولنا من خلال مباحثه بعد التمهيد له إلى دور الاتصال في عملية اتخاذ القرارات ، علاقة الاتصال الرسمي و الغير الرسمي بعملية اتخاذ القرارات ،المعلومات و دورها في صناعة القرار وعلاقة أنماط الإتصال بعملية اتخاذ القرار ،خلاصة الفصل .

الإطار التطبيقي :خصصناه لعرض و تحليل البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة ،حيث قمنا بتقسيمه إلى ثمانية عناصر بعد التمهيد له حيث تطرقنا فيه إلى :التعريف بالمجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو ، الهيكل التنظيمي لمجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو ، أقسام المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو ،وظائف المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو ،مجتمع البحث و عينته ،التحليل الكمي و الكيفي للجداول البسيطة والمركبة ،عرض المقابلات و التعليق عليها ،عرض نتائج الدراسة الجزئية و العامة بالإضافة إلى خلاصة الدراسة ، التوصيات و الاقتراحات المتعلقة بالدراسة .

الفصل التمهيدي

الإطار المنهجي للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة و تساؤلاتها
- 2- أسباب اختيار الموضوع
- 3- أهداف الدراسة
- 4- أهمية الدراسة
- 5- نوع الدراسة
- 6- منهج الدراسة و أدواته
- 7- مجتمع البحث وعينة الدراسة
- 8- مفاهيم ومصطلحات الدراسة
- 9- الدراسات السابقة

1- إشكالية الدراسة :

يعتبر الاتصال العمود الفقري لأي مؤسسة، فهو يساهم في نقل وتوفير المعلومات والخطط والتعليمات والآراء عبر أجزائها والأطراف العاملة بها، فالإتصال عنصر لا يمكن الاستغناء عنه في أي مؤسسة باختلاف طبيعتها ونشاطها، فلقد أصبح حاجة عملية بالنسبة لها. فهو يساعد على تنظيم وتنسيق الأعمال والنشاطات بين الافراد، فتظهر أهمية الإتصال كعملية أساسية وحيوية في كونه الأداة التي تستخدمها القيادة لتتقل الأوامر والتعليمات وإحاطة العاملين في المؤسسة بالبيانات والمعلومات الضرورية لأداء أعمالهم، وكذا التأثير في سلوكهم أو التغيير والتعديل في هذا السلوك، فضلا عن أنها الوسيلة التي يعتمد عليها العاملون في إيصال آرائهم ومقترحاتهم وشكاويهم إلى قيادتهم، وبالتالي تمكن هذه الأخيرة من فهم ومعايشة المشاكل التي تواجه العمال وتسمح بوضع الحلول المناسبة لها، مما يزيد من ارتفاع معنويات العاملين وتحسين مستوى أدائهم، ولعل أهم الاتصالات التي تجرى في مختلف المؤسسات هو الإتصال الإداري نظرا لما يقدمه للمؤسسات من ربط بين مختلف المصالح والوظائف والعمليات الإدارية. وتعتبر الاتصالات الإدارية وسيلة مهمة لتحقيق الأهداف الواجب تنفيذها، وتساعد في العريف بالمشاكل وسبل علاجها وتمكن الإداري من تقييم الأداء وإنتاجية العمل للأفراد.

وحتى تتمكن المؤسسة من القيام بوظائفها وأنشطتها بصورة فعالة ينبغي عليها أولا القيام بأهم وظيفة ألا وهي اتخاذ القرار الذي هو جوهر العملية الإدارية ومحورها، بحيث تتغلغل هذه العملية وبصورة مستمرة في نشاط المؤسسة وفي جميع عناصر العملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة. وهي لا تقتصر على عامل دون غيره أو مستوى إداري دون سواه، فأى إداري يتوجب عليه ان يمارسها لأداء مهامه وكى يتسنى له اتخاذ القرارات يتطلب توفر لديه المعلومات الدقيقة في المكان والزمان المناسبين، كما تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية رشيدة تنطلق من استراتيجية تطوير القرار نحو تطبيق وتقييم النتائج، وهي من العمليات الأساسية والضرورية في حياة الفرد، وتظهر هذه العملية قفي جميع المؤسسات بغض النظر عن نوعها وطبيعتها الصناعية والتعليمية

والخدماتية... إلخ، وان عملية اتخاذ القرار من أهم مكونات العملية الإدارية عامة ولئبها الرئيس الخطأ، او القصور في إقرار المتخذ يترتب عليه انهيار كل مترتبات الحدث، وينظر إلى عملية اتخاذ القرار على أنها نشاط مستمر يوظف كل المعلومات عن الأوضاع المحيطة، فالنجاح الذي تحققه المؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على كفاءة متخذي القرارات.

خاصة وأن عملية الاتصال الإدارية جوهر وأساس العمليات والوظائف وعن طريقها ترتبط أجزاء وأقسام المؤسسة ببعضها البعض ويتحقق التكامل في أعمالها، إذ لا يمكن لجزء أن يعمل بمعزل عن بقية الأجزاء، ونظام الاتصال الفعال في المؤسسة يقود ويساعد إلى حد كبير في اتخاذ القرارات الصائبة، حيث أن نجاح عملية اتخاذ القرارات تعتمد إلى حد كبير على دقة المعلومات اللازمة وامكانيات الحصول عليها في الوقت المناسب.

وهو ما يوفره الاتصال الفعال وإذا كانت الاتصالات ضرورية للعملية الإدارية فهي أكثر ضرورة وأهمية لعملية اتخاذ القرارات، لأن الاتصالات واتخاذ القرارات يشكلان جانبين هامين من جوانب العملية الإدارية ويعتمد كل واحد منها على الآخر ويتأثر به، بمعنى أن هناك علاقة متبادلة بين القرار والاتصال وتتمثل في أن سلسلة القرار الذي يتخذه القائد الإداري وفعاليته يتوقفان على مدى دقة المعلومات المتوفرة، ووسيلة الاتصال التي يتم عن طريقها نقل هذا القرار على الجهات المعنية، ومدى تأثيره على تصرفاتهم وسلوكهم.

لهذا حاولنا من خلال هذه الدراسة معرفة مدى و كيفية مساهمة الاتصال الإداري في تفعيل عملية اتخاذ القرار والكشف من خلالها عن أهم الأنواع، الوسائل والوظائف الاتصالية التي تساعد على اتخاذ القرارات بالمؤسسة الخدماتية.

ومن هنا طرحنا التساؤل التالي: كيف يساهم الاتصال الإداري في تفعيل عملية اتخاذ

القرار ببلدية تيزي وزو؟

الأسئلة الفرعية:

- كيف تساهم وسائل الاتصال في تفعيل عملية اتخاذ القرار ببلدية تيزي وزو؟
- ما هي أساليب الاتصال المتبعة في تفعيل عملية اتخاذ القرار ببلدية تيزي وزو؟
- كيف يساهم القائم بالاتصال في تفعيل عملية اتخاذ القرار ببلدية تيزي وزو؟

- كيف تساهم استراتيجية الاتصال المعتمدة عليها في تفعيل عملية اتخاذ القرارات ببلدية تيزي وزو؟

- كيف يتم استخدام تكنولوجيا الاتصال ببلدية تيزي وزو لتفعيل عملية اتخاذ القرارات؟

- ما هي المعوقات الاتصالية التي تعيق عملية اتخاذ القرارات ببلدية تيزي وزو؟

2- أسباب اختيار الموضوع:

أ - أسباب ذاتية:

- الميل والرغبة الشخصية في دراسة موضوع الاتصال الإداري نظرا لارتباطه بتخصصنا وهو الاتصال التنظيمي.

- الرغبة في توسيع معارفنا في مجال الاتصال الإداري ودوره في عملية اتخاذ القرار.

- الفضول العلمي والرغبة في النزول إلى الميدان لمعرفة أساليب الاتصال على أرض الواقع واكتساب مهارات وخبرات في ميدان الاتصال بالإضافة إلى التي اكتسبناها في الجامعة.

ب - أسباب موضوعية:

- تزايد اهتمام الباحثين بموضوع الاتصال الإداري نظرا للأهمية التي تتميز بها في نجاح أي مؤسسة من خلال تحقيق التفاعل بين مختلف المستويات الإدارية.

- أهمية ومكانة الاتصال الإداري حيث يتم استعماله في جميع المؤسسات إما الخدماتية أو العمومية أو الخاصة لما له من أهمية كبيرة في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة.

- إثراء المكتبات بدراسات تخص دور الاتصال الإداري في تفعيل عملية اتخاذ القرار.

- قلة الدراسات بجامعة مولود معمري التي تناولت موضوع دور الاتصال الإداري في تفعيل عملية اتخاذ القرار لكونه موضوع مهم وجديد.

3- أهداف الدراسة:

- التعرف على دور وسائل الاتصال الإداري في تفعيل عملية اتخاذ القرار ببلدية تيزي وزو.
- الكشف على أهم أساليب الاتصال الإداري المتبعة لاتخاذ القرار في بلدية تيزي وزو.
- التعرف على دور القائم بالاتصال في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو.
- التعرف على استراتيجية الاتصال وعلى كيفية مساهمتها في تفعيل عملية اتخاذ القرارات.
- معرفة دور تكنولوجيا الاتصال المستخدمة في تفعيل عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة.
- الكشف عن المعوقات الاتصالية التي تعيق عملية اتخاذ القرار.

4- أهمية الدراسة:

- * تتجلى أهمية هذه الدراسة من خلال تناولها أحد أهم المواضيع، وهو دور الاتصال الإداري في تفعيل عملية اتخاذ القرار، فالاتصال وسيلة مهمة تقوم على تحسين وتطوير المؤسسة من خلال تأثيره على وظائفه المختلفة وخاصة القرار.
- * أهمية الاتصال الإداري تظهر في جميع العمليات الإدارية فهو يرتبط مباشرة بمزاولة الوظائف الإدارية الرئيسية كالخطيط، الرقابة، التنسيق، التوجيه واتخاذ القرارات التي تتطلب بالضرورة ممارسة الاتصال الإداري الذي يعتبر عصبها و مطلب حتمي لأي مؤسسة .
- * تساهم هذه الدراسة في إثراء المكتبات وذلك من خلال تقديم موضوع جديد قد يحظى باهتمام الكثير من الباحثين ومساعدتهم في جمع المعلومات والبيانات حول موضوع البحث وباعتبار الموضوع حديث ولقلة المراجع قمنا بدراسته لإبراز الأهمية التي يحتوي عليها والتي تساعد الباحث على اكتساب مهارات وخبرات قد تفيد.

* تساهم هذه الدراسة في تقديم الحلول و البدائل المناسبة لكيفية إستخدام أساليب وتقنيات الاتصال بشكل أنسب لتحقيق أهداف المؤسسة و تحسين مستواها العام و أداء الموظفين وتحسين عملية إتخاذ القرارات.

5- نوع الدراسة:

تندرج دراستنا ضمن الدراسات الوصفية التي تعرف على أنها: " الطرق التي تمكن الباحث من خلالها وصف الظواهر العلمية والظروف في المحيطة بها في بيئتها والمجال العلمي الذي تنتمي إليه، وتصور العلاقة بينهما وبين ظواهر الأخرى المؤثرة والمتأثرة فيها كما تصور العلاقة بين متغيراتها باستخدام الأساليب والأدوات البحث العلمي التي تتلاءم مع الأهداف التي يسعى الباحثون في تحقيقها من وراء استخدام هذه البحوث.¹

كما تعرف البحوث الوصفية بأنها بحوث تسعى إلى وصف خصائص ظاهرة معينة، أو موقف محدد أو قضايا اجتماعية تمت دراستها من قبل، وذلك من أجل الوصول إلى مجموعة من النتائج التي تصف الظاهرة، وموضوع الدراسة وتحدد خصائصها، والبحوث الوصفية لا تقف عند مجرد جمع البيانات والحقائق، بل تتجه إلى تصنيف هذه الحقائق وتلك البيانات وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالتها وتحديدتها بالصور التي عليها كمياً وكيفياً بهدف الوصول إلى نتائج نهائية يمكن تعميمها.²

لذا بعد تحديد الباحث للهدف الذي يسعى من أجل تحقيقه في دراسته فإنه يحتاج أن يسير على مجموعة من القواعد والمبادئ وذلك من أجل الوصول الى نتائج صحيحة ودقيقة، حيث قمنا بوصف خصائص الظاهرة ودراسة دور الاتصال الإداري في تفعيل عملية اتخاذ القرار ببلدية تيزي وزو.

¹ - منال هلال المزاهرة، بحوث الإعلام (الأسس والمبادئ)، ط1، دار الكنوز والمعرفة ، الأردن ، عمان، 2012، ص 105.

² - سماح سالم سالم، البحث الاجتماعي (الأساليب ، المناهج ، الإحصاء)، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان، 2012، ص ص90-91

6- منهج الدراسة:

لابد وان في كل دراسة منهج معين يساعد الباحث في الحصول على نتائج بطرق علمية، فالمنهج هو أسلوب للتفكير والعمل يعتمد على الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول الى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة محل الدراسة. كما يعرف بأنه: الأسلوب الذي يستخدمه الباحث في دراسة ظاهرة معينة والذي من خلاله يتم تنظيم الأفكار المتنوعة بطريقة تمكنه من علاج مشكلة البحث. و لتحقيق هذا الغرض فقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج المسحي الذي يعتبر من ابرز المناهج المستخدمة في البحوث العلمية.

ويعرف بأنه منهج الوصف يعتمد عليه الباحثون في الحصول على البيانات ومعلومات وافية ودقيقة تصور الواقع الاجتماعي والحياتي، والذي يؤثر في كافة الأنشطة الإدارية، والاقتصادية، والتربوية، والثقافية، والسياسية، والعلمية. وتسهم تلك البيانات والمعلومات في تحليل الظواهر.¹

والمنهج المسحي هو الأنسب والأمثل لهذه الدراسة كونه يعمل على جمع المعلومات والبيانات الخاصة بمسح آراء الموظفين ببلدية تيزي وزو عن دور الاتصال الإداري في تفعيل عملية اتخاذ القرار للحصول على حقائق من خلال تحليل هذه البيانات.

-أدوات الدراسة:

تتمثل الأدوات المستخدمة في دراستنا الحالية في:

1-2- استمارة استبيان:

يعرف الاستبيان بأنه وسيلة من وسائل جمع البيانات لتحديد درجة امتلاك شيئاً أو شخص لطيفه المعينة كما يعرف بأنه نوع من المقارنة التي تعرض بشكل رقمي وتبدأ بالمقارنة بنواحي الكيفية وتنتهي إلى النواحي الكمية عن مقدار وجود صفة أو مستواها.

¹ - عامر قند يلجي، إيمان السمرائي، البحث العلمي (الكمي والنوعي)، (د ط)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، 2009، ص 187.

ويعد الاستبيان من أدوات جمع البيانات شائعة الاستخدام في ميدان البحوث الاجتماعية، كما أنه وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات قوامها الاعتماد على مجموعة من الأسئلة التي توجه الأفراد بغية الحصول على بيانات معينة¹.

كما يعرف أيضا بأنه مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة والمرتبطة بعضها ببعض الآخر بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث بضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها لبحثه.

كما يقصد بالاستمارة بأنها أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة، مرتبطة بأسلوب منطقي مناسب يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها².

وقد قمنا في دراستنا بتوزيع الاستمارة على كافة المفردات العينة 50 مفردة من موظفي المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو.

ولقد تطرقنا في هذه الاستمارة إلى أربع محاور وهي كالتالي:

***المحور الأول: البيانات الشخصية.**

***المحور الثاني: واقع الاتصال الإداري على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو .**

***المحور الثالث: عملية اتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو.**

***المحور الرابع: دور الاتصال الإداري في تفعيل عملية اتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي لولاية تيزي وزو.**

2-2 المقابلة:

تعتبر المقابلة إحدى أدوات البحث العلمي اللازمة في جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المدروسة، ويستعين العديد من الباحثين بالمقابلة كأداة بحثية لما تحققه من أهداف قد تمكن أدوات البحث العلمي الأخرى الباحثين من الحصول عليها.

¹ - سماح سالم سالم، مرجع سبق ذكره، ص 144.

² - محمد سرحان علي المحمودي، **مناهج البحث العلمي**، ط3، دار الكتب، الجمهورية اليمنية، صنعاء، 2019، ص 126.

كما أنها عبارة عن تبادل اللفظي يتم بين القائم بالمقابلة وبين المبحوث وما قد يرتبط بذلك التبادل اللفظي من استخدام التعبيرات الوجه ونظرة العين والهيئة والإيماءات وسلوك العام¹.

والمقابلة أنواع وقد اعتمدنا على المقابلة المقننة وهي التي تكون أسئلتها محددة ومتسلسلة من قبل الباحث فبالتالي تطرح نفس الأسئلة في كل مقابلة وبنفس التسلسل، وقد اجرينا مقابلة مع السيد (ع.ح) رئيس المصلحة البيومترية على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو.²

3-2- الملاحظة:

تعرف بأنها: المشاهدة والمراقبة الدقيقة للسلوك أو ظاهره معينة، بتسجيل الملاحظات أولاً بأول كذلك الاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة بطبيعة ذلك السلوك أو تلك الظاهرة بغية تحقيق أفضل للنتائج والحصول على أدق المعلومات³.

كما تعرف بأنها: متابعة سلوك المعين بهدف تسجيل البيانات غرض استخدامها في تفسير وتحليل مسببات وآثار ذلك.

كما تعرف بأنها: عملية التوجيه الحواس لمشاهدة ومتابعة سلوك المعين أو ظاهرة معينة وتسجيل جوانب ذلك السلوك وخصائصه⁴.

وفي دراستنا اعتمدنا على الملاحظة البسيطة وهي الملاحظة غير المضبوطة وتتضمن صوراً مبسطة من المشاهدة والاستماع بغرض جمع المعلومات الأولية في دراسات استطلاعية، دون استخدام أدوات دقيقة للتسجيل أو التصوير، حيث يقوم الباحث بملاحظة الظواهر والإحداث كما هي دون إخضاعها للضبط العلمي.

ولقد استخدمنا الملاحظة في دراستنا هذه لملاحظة كيف يتم الاتصال داخل المؤسسة الخدمائية (المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو) ومدى تأثيره على عملية اتخاذ القرارات فيها.

¹ - سماح سالم سالم، مرجع سبق ذكره، ص 171، 172.

² - ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق)، ط1، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2000، ص105.

³ - محمد سرحان علي المحمودي، مرجع سبق ذكره ، ص 149، 150.

⁴ - وائل عبد الرحمن التل، عيسى محمد قحل، البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2007، ص 78.

7- مجتمع البحث وعينة الدراسة:

- مجتمع البحث:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى أن جسم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، ونظرا لصعوبة إجراء الدراسة على مجتمع الدراسة كله فإنه يتم اختيار مجموعة جزئية من هذا المجتمع وتسمى العينة، وتتوقف إمكانية تعميم النتائج على مدى التمثيل الجيد للعينة لمجتمع الدراسة.

ويعرفه روسي Rosé (1983) بأنه: " مكون من مجموعة من العناصر التي تعرف بأنها الوحدات الأساسية التي تشكل مجتمع الدراسة"¹.

كما يعرف أيضا بأنه المجتمع الإحصائي الذي تجري عليه الدراسة ويشمل كل أنواع الأفراد.

أما مجتمع البحث في دراستنا يتمثل في مجموع عمال وموظفي المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو.

- عينة الدراسة:

يعتبر اختيار الباحث للعينة من الخطوات والمراحل العامة للبحث، حيث تعرف بأنها مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة التي يتم اختيارها بطريقة مناسبة، وإجراء الدراسة عليها، ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي².

كما تعرف أيضا "بأنها ذلك الجزء من المجتمع الذي يجري اختيارها وفقا قواعد وطرق علمية بحيث تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا"³.

انطلاقا من هذا فإن عينة دراستنا هي العينة العشوائية البسيطة وهذه العينة تنتمي إلى العينات الاحتمالية وحجم العينة يقدر ب 50 مفردة من موظفي وعمال المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو.

¹ - احمد سعد جلال، مبادئ الإحصاء النفسي، (تطبيقات وتدريبات عملية على برامج spss)، ط1، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، 2008، ص37.

² - محمد سرحان علي المحمودي ، مرجع سبق ذكره، ص ص 158-160.

³ - كامل محمد المغربي، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 139.140

تشير العينة العشوائية البسيطة إلى تلك المجموعة من المفردات التي يتم اختيارها من بين مفردات المجتمع بطريقة تتيج لكل فرد فيه نفس الفرصة المتاحة لغيره ليصبح عضواً عضواً في العينة وان الوحدة المسحوبة لا تعاد إلى المجتمع بعد السحب، حتى لا يكون هناك احتمال لسحبها مرة أخرى¹.

8- المفاهيم و المصطلحات:

- الدور (Le rôle):

أ- لغة:

جاء من اللفظ دور، و مصدره دار، بمعنى قام².
دار الشيء ،يدور يفتح و سكون ، يقال: دار و استدار، و يستدير إذا طاف حول الشيء إذا عاد إلى الموضوع الذي ابتداءً³.

ب- اصطلاحاً:

يعرف "راشيلاف سبانلي": الدور بأنه "الفكرة الملازمة لسلوكيات من خلالها تنفذ القوانين و الواجبات ، التي تحددها الثقافة من خلال القيم و القواعد و نماذج التصرف التي يحترمها أفراد المجتمع"⁴.

كما يعرف الدور بأنه وظيفة الفرد في الجماعة أو الدور الذي يلعبه الفرد في جماعته أو الموقف الاجتماعي ، و نفهم أن الدور هو الوظيفة التي يؤديها الفرد في موقف اجتماعي معين .

و يعرفه "كارثن" و "كاهن": بأنه: إطار معياري للسلوك يطالب به الفرد نتيجة إشراكه في علاقات وظيفية ، بصرف النظر عن رغبته الخاصة و الالتزامات الداخلية الخاصة البعيدة عن هذه العلاقات الوظيفية ، و يتحدد محتوى الدور لمتطلبات الواجبات الوظيفية و النظام الهرمي ، و تتميز الأدوار بأنها يمكن تعلمها و تعليمها سواء من خلال الإعداد للوظيفة

¹ - كامل محمد المغربي ، نفس المرجع السابق ، ص 141.

² معين خليل العمر، علم إجتماع الأسرة، ط5، دار الشروق للنشر و التوزيع، العراق، 2016، ص 362

³ محمد مرتضى الزبيدي، تاج العروس من جواهر القاموس، (د ط)، منشورات مكتبة الحياة، بيروت، 1982، ص 315

⁴ فاطمة نفيسة، العلاقة بين النسق القيمي و الدور الاجتماعي لدى المرأة التارقية ، دراسة ميدانية بمدينة تمنراست، رسالة الماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس الاجتماعي، كلية الاداب و العلوم الانسانية قسم علم النفس، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2007، ص 59 60

والدخول فيها و التدريب عليها أثناء ممارستها ، و كثير من الأدوار يمكن تعليمها عن طريق الملاحظة و التقليد و المحكاة و يكون أداء الدور بطريقة تلقائية ذاتية¹.

-إجرائيا :

و هو إجراء عملي يقوم به المجلس الشعبي البلدي ، و ذلك من خلال تنشيط مختلف الوظائف الإدارية بغية تحقيق أهدافها المسطرة خاصة الاتصال الإداري و اتخاذ القرار .

- الاتصال:(Communication)

لغة: الاتصال (communication) مشتقة من أصلها اللاتيني (communis) أي (commun) ومعناها مشترك، فعندما نقوم بعملية الاتصال فنحن نحاول أن نقيم (رسالة مشتركة) مع شخص أو جماعة أي أننا نحاول أن (نشارك معا في معلومات أو أفكار أو مواقف محددة).

اصطلاحا: يعرفه "كولي تشارلز هورتون" (CoolyCharlsHortons) على أننا الاتصال الذي تتكون من خلاله العلاقات الإنسانية وتستمر في الوجود، وهو يتكون من جميع الرموز الروحية بما فيها الوسائل التي تنتقل عبر المكان ويتم الحفاظ على استمرارها عبر الزمان، وتشمل تلك الوسائل تعبيرات الوجه ووضع الجسم والحركات الجسمية، ونغمة الصوت والكلمات والكتابة، والطباعة والسكك الحديدية والتلغراف والتلفون، وكل ما يستحدث من وسائل متعددة تستخدم لعبور المكان وتخطي الزمان². في حين يعرفه "ياغي": على أنه عملية نقل هادفة للمعلومات من شخص إلى آخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما³.

كما يعرف أيضا بأنه:"عملية المشاركة في الأفكار و المعلومات في طريق عمليات ارسال وبث للمعنى و توجيه و تسيير، ثم استقبال بكفاءة معينة لخلق إستجابة معينة في وسط إجتماعي معين⁴.

¹ محي الدين مختار، دراسات في علم الاعلام و الاتصال، ط1، دار المعرفة للطباعة و النشر، الاسكندرية، 1993، ص 201
² - شيماء بولحشيش وصبرينة لباد، دور الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، دراسة ميدانية بجامعة محمد الصديق بن يحي جيجل،مذكرة الماستر في علوم الاعلام و الاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، قسم علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، 2017 - 2018، ص 11.
³ - إيمان لونيس، زكية العمراوي، الاتصال الإداري كأداة لاتخاذ القرار، دراسة مقارنة بمديرية التكوين والتعليم المهنيين والوكالة التجارية سونلغاز بأم البواقي، مذكرة الماستر في علم الاجتماع فرع تنمية و تسيير الموارد البشرية ،قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2014 - 2015، ص 11.
⁴ - بسام عبد الرحمان المشاقبة، نظرية الاتصال ، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 178.

اجرائيا: الاتصال هو عملية يتم فيها توصيل فكرة أو نقل معرفة محددة أو مفهوم أو خبرة أو اتجاه أو نقل مهارة من فرد لآخر أو لمجموعة من الافراد أو بالعكس بهدف التأثير وإحداث استجابة.

المقصود بالاتصال في دراستنا الحالية هو ذلك الاتصال الإداري الذي يقوم على نقل و تبادل مختلف المعلومات و البيانات و الرسائل و المضامين بين الموظفين و العمال على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو من اجل تفعيل عملية إتخاذ القرارات الإدارية.

-تعريف الاتصال الإداري:

اصطلاحا:

هو عملية إدارية لها جوانبها الاجتماعية والسلوكية تهتم بتوفير كافة المعلومات اللازمة ونقلها وتبادلها، بحيث يسير الفرد أو جماعة إحاطة آخرون بأمور ووسائل يجهلونها مع التأثير في سلوكهم وتوجيهه إلى وجهة يريدونها المرسل على أن تتم عملية الاتصال بصورة متبادلة من طرفين وليس من طرف واحد¹.

كما يعرفها علماء الإدارة بأنه العملية التي تهدف الى تدفق البيانات والمعلومات في صورة وحقائق بين وحدات المشروع المختلفة في مختلف الاتجاهات هابطة وصاعدة عبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي للمشروع، وكذا بينه وبين الجمهور الداخلي والخارجي وذلك من اجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون والتبادل وجهات النظر الخاصة بالعمل ومشاكله بما يحققه الفهم والتجاوب بين العاملين².

كما يعرف الاتصال الإداري بأنه: "عملية يوجه من خلالها المديرون موظفيهم من خلال توجيهات قد تكون مكتوبة أو شفوية، مواجهة أو بالهاتف أو بواسطة مديرين أقل رتبة³.
و يعرف أيضا بأنه: "تبادل المعلومات بين الافراد على كل المستويات الادارية بغرض تحقيق التفاعل في معناه الواسع و بالتالي تحقيق ديناميكية الجماعة"⁴.

-التعريف الإجرائي للاتصال الإداري:

¹-محمد سلطان حمو، الاتصالات الإدارية، ط1، دار الرؤية للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 13.
²-محمد منير حجاب، الإتصال الفعال للعلاقات العامة، ط1، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007، ص ص 27-28.
³-محمد منير حجاب، العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، ط1، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007، ص 99.
⁴-محمد محمد عمر الطنوبي، نظريات الاتصال، ط1، مكتبة و مطبعة الاشعاع الفنية، الاسكندرية، 2001، ص 16.

هو عملية تحدث داخل المؤسسة يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات والأفكار بين أعضاء التنظيم وبين مختلف المستويات الإدارية وذلك باستخدام قنوات إرسال المناسبة مثل اللغة المنطوقة، أو الرسائل غير اللفظية...، بهدف تحقيق فعالية المؤسسة

- مفهوم اتخاذ القرار:

- تعريف القرار:

وهو عبارة عن مساري فعل اختار المقرر باعتباره انسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها إي لحل المشكلة التي تشغله.

أو هي البث النهائي والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول لوضع معين وإلى نتيجة محددة ونهائية على أنه هناك بعدا آخر.

- تعريف اتخاذ القرار:

هي محور العملية الإدارية، لأنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة، سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو اختياري أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الأداة التنظيم الملائم كمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة، فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات بالأقسام والأفراد الذين ترتاح لديهم للقيام بالأعمال المختلفة، ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال¹.

كما يعرف اتخاذ القرار بأنه عبارة عن أداة لتجديد والخلق والإبداع بحيث يخرج القرار معبرا عن أفضل الدلائل التي تتوخى أفضل السبل للوصول إلى الهدف الذي اتخذ من أجله القرار².

¹-جمال محمد عبد الله، إدارة الأعمال (مبادئ ومفاهيم)، ط1، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015، ص 119.

²-محمود يونس، إدارة وتخطيط العلاقات العامة، ط2، الدار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012، ص 16.

التعريف الإجرائي:

يقصد باتخاذ القرار العملية التي يتم بمقتضاها اختيار أحسن البدائل المتاحة لحل مشكلة معينة أو مواجهة موقف يتطلب ذلك بعد دراسة النتائج المتنوعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة ضمن معطيات بيئة التنظيم.

المؤسسة:

لغة: من الفعل أسس، جعله تأسيساً، ويسمى تأسيساً لأنه اشتق من أسس الشيء الأسس أصل البناء¹.

اصطلاحاً: هي كل تنظيم يرمي إلى الإنتاج أو المبادلة للحصول على الربح²، أو هي منظمة عمومية أو خاصة تسمح لفضل مجموعة من الوسائل البشرية والمادية لتحقيق أهدافها المتمثلة في إنتاج منتجات أو خدمات موجهة نحو السوق، والخاصة بقانون المنافسة وهي تختلف من حيث طبيعتها فيمكن أن تكون صناعية، خدماتية أو إدارية³.

التعريف الإجرائي:

عبارة عن نظام أو وحدة اجتماعية تضم مجموعة من الموظفين يعملون معا بصورة جماعية وبتعاون وثيق وذلك لتحقيق أهداف وغايات محددة.

7- الدراسات السابقة:

❖ **الدراسة الأولى:** " دور الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرار بجامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي - لريحانة وصفان وشفيفة تلاخت، مذكرة ماستر في اتصال وعلاقات عامة ، سنة 2017-2018.

تدور إشكالية الدراسة حول الاتصال الإداري ومدى تأثيره على المؤسسات لما لها من أهمية وفعالية في تحقيق الأهداف واتخاذ القرار كوظيفة أساسية.

انطلاقاً من التساؤل الرئيسي الآتي: كيف ساهم الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرار بجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي؟

¹ محمود علم الدين، تكنولوجيا المعلومات وصناعة الاتصال الجماهيري، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 1990، ص 15.

² قاموس الهدى، دار الهدى، الجزائر، 2010، ص 12.

³ Andrea Brignare, *Enchopédie de l'économie*, Larousse, Paris, 1978, P 395.

ويتفرع من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي وسائل وإشكال الاتصال الإداري في جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي؟
- ما تأثير الاتصال الإداري بجامعة العربي بن مهيدي على القرارات المتخذة فيها أم البواقي؟

- ما نوع القرارات المتخذة بكثرة في جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي؟
اعتمدت الباحثتان في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، أما بالنسبة للأسلوب فقد اعتمدت على أسلوب المسح .

استخدمت الباحثتان مجموعة من الأدوات لجمع البيانات في هذا البحث وهي: الملاحظة، والاستبيان كما، اعتمدت على العينة القصدية.
وقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:
- واقع الاتصال بجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي جيد نوعا ما يحتاج إلى تحسين والتطوير أكثر.

- قلة وجود موارد بشرية وضعف الموارد المالية لإنشاء أنظمة الاتصالات المتطورة.
- أشارت الدراسة أن أكثر وسائل الاتصال الإداري فعالية اتخاذ القرار تكمن في الوسائل الكتابية.

- انخفاض وعي العاملين بأهمية وسائلي وتقنيات الاتصال الإداري الحديث*

■ أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراستين:

■ أوجه التشابه:

تظهر نقاط التشابه بين هذه الدراسة ودراستنا من حيث استخدام نفسي المتغيرين: الاتصال الإداري واتخاذ القرار، وكذا اعتمدنا كلينا في دراستنا على الدراسات الوصفية وعلى نفس أدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان والملاحظة.

* ربحانة وصفان، شفيقة تلاخت، دور الاتصال الاداري في عملية إتخاذ القرار، مذكرة ماستر في علوم الاعلام و الاتصال، تخصص اتصال و علاقات عامة، قسم العلوم الانسانية، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2017-2018

■ أوجه الاختلاف:

تختلف هذه الدراسات مع دراستنا من حيث المجال الزمني والمكاني حيث أجريت هذه الدراسة بولاية أم البواقي جامعة "العربي بن مهيدي" خلال الموسم الجامعي 2017-2018، أما دراستنا قمنا بها في ولاية تيزي وزو "بلدية تيزي وزو" الموسم الجامعي 2021-2022، كما اختلفنا من حيث المنهج فقد اعتمدنا على المنهج المسحي، أما في هذه الدراسة فقد اعتمدوا على المنهج الوصفي وكذلك على نوع العينة حيث اعتمدوا على العينة القصدية بينما تمثلت عينة دراستنا في العينة العشوائية البسيطة.

-الاستفادة من الدراسة:

لقد استفدنا من هذه الدراسة من الناحية المنهجية من حيث صياغة الاشكالية و التساؤلات و التساؤل الجوهري ، أما بالنسبة للجانب النظري فقد أفادتنا في وضع عناصر الخطة للموضوع و توفير الوقت و الجهد و المال.

❖ الدراسة الثانية:

دراسة شيماء بولحشيش و صبرينة لباد بعنوان: " دور الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل متطلبات شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، سنة 2017-2018م.

سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة انطلاقاً من التساؤل الرئيسي الآتي: ما هو دور الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرار داخل جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل؟

ويتفرع من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

-هل تساعد أنماط الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرار داخل جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل؟.

- هل توجد معوقات تحد من كفاءة الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرار داخل الجامعات محمد الصديق بن يحيى جيجل؟.

-هل يوفر الاتصال الإداري للمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات داخل جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل؟.

اعتمدت الباحثتان في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، أما بالنسبة للأسلوب فقد اعتمدت على أسلوب المسح الشامل، كما استخدمت الباحث الثاني مجموعة من الأدوات لجمع البيانات في هذا البحث وهي الاستبيان.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

-أنماط الاتصال الإداري (النازل، الصاعد، الأفقي) تساعد في عملية اتخاذ القرارات داخل جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل.

-الاتصال الإداري يوفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات داخل جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل .

-توجد معوقات تحد من كفاءة الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرار داخل جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل والمتمثلة في عدم تقبل الرؤساء لأية أفكار يقدمها العمال لهم في مجال عملهم أيضا قلة الخبرة لدى العاملين بالإدارة إضافة إلى عدم إشهار العاملين بالثقة في أقوالهم عند الاتصال بهم.*

🚩 أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراستين:

■ أوجه التشابه:

تتشابه دراستنا مع هذه الدراسة حيث تنتمي كلاهما إلى الدراسات الوصفية ،وقد اعتمدنا على نفس أدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان، وكذلك على نفس مجتمع الدراسة المتمثل في المجتمع الداخلي للمؤسسة، أي الموظفين وكذلك على نفس المتغيرين وهما الاتصال الإداري واتخاذ القرار.

* شيماء بولحشيش و صبرينة لباد، " دور الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة"،دراسة ميدانية في جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، مذكرة الماستر في علوم الإعلام والاتصال،تخصص اتصال و علاقات عامة ، قسم علوم الاعلام و الاتصال، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد الصديق بن يحيى ، جيجل، سنة 2017-2018.

■ أوجه الاختلاف:

تظهر أوجه الاختلاف بين هذه الدراسة ودراستنا في المجال الزمني والمكاني للدراسة، حيث أجريت هذه الدراسة بالقطب الجامعي محمد الصديق بن يحيى بتاسوست بولاية جيجل 2017-2018، بينما نحن قمنا بإجراء دراستنا ببلدية تيزي وزو 2021-2022.

كما يظهر الاختلاف من حيث منهج الدراسة فقد اعتمدنا على المنهج المسحي، أما في هذه الدراسة اعتمد على المنهج الوصفي.

-الاستفادة من الدراسة:

افادتنا هذه الدراسة في إستخراج أهم المفاهيم و المصطلحات المستخدمة في دراستنا الحالية ، و توظيف مختلف المصادر و المراجع التي توفر مختلف المعلومات و البيانات ، و تختصر علينا الجهد و الوقت ، كما ساعدتنا في تقسيم دراستنا إل اطار منهجي ، نظري و تطبيقي .

❖ الدراسة الثالثة:

دور النظم وتقنيات الاتصال الإداري في اتخاذ القرارات بوزارة التربية والتعليم في قطاع غزة لمصعب إسماعيل طبش، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، سنة 1429هـ، 2008م.

تمحورت إشكالية الدراسة حول الدور الذي تلعبه النظم وتقنيات الاتصال في مساعدة متخذ القرارات في أداء أعمالهم.

اعتمد الباحث في دراسته على مجموعة من الفرضيات وتتمثل في ما يلي:

-يساهم توظيف نظم وتقنيات الاتصال في فعالية اتخاذ القرارات من وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة.

-وسائل الاتصالات الإدارية لها تأثير فعال في خدمة عملية اتخاذ القرارات من وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول محاور استخدام نظم وتقنيات الاتصال في خدمة عملية اتخاذ القرارات يعزى إلى الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة للدراسة (العمر والخبرة...).

_توجد معوقات تحد من كفاءة نظم وتقنيات الاتصال الموجودة حالياً في خدمة عملية اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة.

اعتمد في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي كما اعتمد على أسلوب الحصر الشامل، كما استعان في دراسته الاستبانة حيث تم تقسيمها إلى جزأين:

***الجزء الأول:** تمثل على البيانات الشخصية والخبرة والمستوى الوظيفي.

***الجزء الثاني:** تشمل على مجالات الدراسة الرئيسية.

-نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أظهرت الدراسة بان واقع تقنيات الاتصال المتمثلة في الانترنت والبريد الالكتروني والانترنت والشات بأنه جيد ولكن بحاجة إلى تحسين وتطوير، أما بالنسبة لوسائل الأخرى كالهاتف والجوال فانه جيد.

-أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بشكل كبير على أن توظف نظم والتقنيات الاتصال يساهم في سرعة أداء المهام وفي اتخاذ القرارات.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات تعزى إلى العمر والمؤهل العلمي.

-أفراد العينة يوافقون على مشروع الاتصال الالكتروني والوزارة الإلكترونية لتقليل الاعتماد على الاتصال الورقي*.

■ أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراستين:

■ أوجه التشابه:

تتشابه دراستنا مع هذه الدراسة في بعض النقاط والمتمثلة في أداة جمع البيانات وهي الاستمارة، وكذلك استخدام نفس المتغير التابع وهو اتخاذ القرار، كما تتشابه في مجتمع الدراسة والمتمثل في المجتمع الداخلي للمؤسسة والمكون من الموظفين.

* مصعب اسماعيل طيش، دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات، "حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008م.

■ أوجه الاختلاف:

تختلف هذه الدراسة مع دراستنا في منهج الدراسة حيث اعتمدنا على المنهج المسحي، أما في هذه الدراسة فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، بالإضافة إلى الاختلاف من حيث المجال الزمان والمكان، حيث أجريت هذه الدراسة في قطاع غزة 2008، أما دراستنا في بلدية تيزي وزو 2021-2022.

كما اعتمد الباحث في هذه الدراسة على الفرضيات بينما نحن استغنيا عنها واكتفينا بالتساؤلات الفرعية ووصف العلاقة بين المتغيرين.

الاستفادة من الدراسة:

أفادتنا في تجنب الوقوع في الأخطاء و الهفوات التي وقع فيها الباحثين السابقين ، و كذلك في معرفة كيفية انشاء خطة الدراسة و تحديد الادوات المناسبة للدراسة التي تتمثل في الاستثمار.

الإطار النظري

الفصل الأول

مدخل مفاهيمي حول مفهوم الإتصال الإداري

تمهيد

المبحث الأول: مفهوم الاتصال الإداري

المبحث الثاني: أنواع الاتصال الإداري

المبحث الثالث: خصائص الاتصال الإداري

المبحث الرابع: عناصر الاتصال الإداري

المبحث الخامس: وسائل الاتصال الإداري

المبحث السادس: وظائف الاتصال الإداري

خلاصة الفصل

تمهيد :

يعد الاتصال الإداري إحدى الدعائم الرئيسية في العملية الإدارية في أية منظمة فهو الذي يعمل على نقل المعلومات بين الإدارات في المؤسسة الواحدة ، و بين المؤسسات بعضها ببعض ، إذ لا يمكن لأي عمل إداري أن ينجز إنجازا عمليا سليما دون الإعتماد بشكل أو بآخر على المعلومات التي لا يمكن أن تصل في الوقت المناسب و الشخص المناسب و بالقدر المناسب إلا في ظل اتصال إداري ناجح و مخطط له وفق أساليب عملية سليمة .

و نحاول من خلال هذا الفصل التطرق في المبحث الأول إلى مفهوم الاتصال الإداري ، وفي المبحث الثاني إلى أنواع الاتصال الإداري ، و في المبحث الثالث إلى خصائص الاتصال الإداري ، و في المبحث الرابع و الخامس سنتطرق إلى عناصر و وسائل الاتصال الإداري وفي الأخير سنتطرق إلى وظائف الاتصال الإداري .

المبحث الأول: مفهوم الاتصال الإداري:

هناك مجموعة كبيرة من العلماء والكتاب الذين تناولوا مفهوم الاتصالات سواء كانت الإدارية منها أو العامة، فمن المعروف أن الاتصالات في الوقت الحاضر قد أصبحت عماد العملية الإدارية وركيزتها الأساسية، وذلك لما لها من أثر في تحسين مستوى أداء العمليات عن طريق تقريب المسافات بين المستويات التنظيمية المختلفة داخل أي منظمة. ولقد تناول العديد من الكتاب تعاريف للاتصال تتفق مع مجموعها على أنها وسيلة لإيصال المعلومات والبيانات بين افراد التنظيم، ومن التعريفات التي وردت عن مفهوم الاتصالات:

يعرف "علي منصور" الاتصال على أنه "عبارة عن تبادل المعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر".

يعرف "محمد مختار عثمان" الاتصال على أنها "عملية انتاج وتوفير وتجميع البيانات أو المعلومات الضرورية لاستمرار العملية الادخارية ونقلها أو تبادلها أو أذاعتها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمر أو أخبار أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوك وتصرفات الافراد والجماعات".

أما "موريس أنجرس" فقد عرف الاتصال بأنه: "إطار الاتصال الاجتماعي المختص بتفاعلات الناس افراد وجماعات".

يعرف الاتصال الإداري أيضا بأنها عملية نقل هادفة للمعلومات من شخص إلى آخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما.¹ كما يعرف أيضا أداة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الافراد و الجماعات في المنظمة و الاتصال وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة.²

كما يعرف الاتصال الإداري بأنه العملية التي تهدف الى توصيل البيانات والمعلومات على شكل حقائق بين أقسام المؤسسة المختلفة في مختلف اتجاهات الاتصال من هابطة وصاعدة وافقية عبر مركز العمل المتعددة من أعلى المستويات إلى أدناه، داخل الهيكل التنظيمي وكل

¹- أحمد النجار عبد المقصود ، الاتصال الإداري و ادارة المعرفة بالمكتبات و مرافق المعلومات ، ط1 ، أكاديمي بوكس ، الجزائر ، 2020 ، ص ص 87 86 .

²-هادي نهر ، أحمد محمود الخطيب ،إدارة الاتصال و التواصل ، ط1 ، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009 ، ص 217 .

ذلك من أجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الآراء ووجهات النظر المختلفة الخاصة بكل جوانب العمل، مما يحقق الفهم والتجاوب المطلوب بين العاملين في المؤسسة.¹

المبحث الثاني: أنواع الاتصال الإداري:

يأخذ الاتصال أشكالاً في التنظيم، فهناك مثلاً الاتصال الذي يأخذ اتجاهها واحداً وهو يعني نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل بدون أن يكون هناك اتصال عكسي من المستقبل إلى المرسل للتعرف على رد الفعل أو مدى فهم الرسالة، وهذا الاتصال من النادر وجوده في منظمات الأعمال الحديثة، وهناك الاتصال الآخر وهو الاتصال بين الاتجاهين من المرسل إلى المستقبل والعكس صحيح، وهذا الاتصال يتوفر بكثرة في المنظمات الحديثة والتي تتميز بالنمط الديمقراطي في الإدارة.

إلا أن التقسيم الأكثر شيوعاً للاتصال هو التقسيم الثلاثي من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى والاتصال الأفقي.

ويمكن توضيح أنواع الاتصالات كما يلي:

1. الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية:

أ - الاتصالات الرسمية: وهو ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة ويكون خاضعاً في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة التي تراعى في هذه المنظمات.²

والاتصالات الرسمية يمكن أن تسير في واحد من ثلاثة اتجاهات أساسية وهي:

الاتصالات من أعلى إلى أسفل (الهابطة):

وهي تهدف إلى نقل البيانات والمعلومات بخصوص العمل من المدير العام إلى مدراء الإدارات، ومن مدراء الإدارات إلى رؤساء الأقسام ومن ثم إلى رؤساء الوحدات، وتكون الاتصالات في هذا النوع على شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات وقرارات تتعلق بشرح الأهداف

¹ أحمد العبد أبو السعيد وزهير عبد اللطيف عابد، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2014، ص 82.

² أحمد النجار عبد المقصود، مرجع سبق ذكره، ص 89.

والسياسات وتنفيذ الخطط والبرامج وتحديد الاختصاص أو توضيح الأعمال أو البث في أمور تتعلق بالمنظمة.

الاتصالات من أسفل إلى أعلى (الصاعدة):

تتجه الاتصالات في هذا النوع من أسفل إلى أعلى أي من المستويات التنفيذية إلى المستويات الإدارية (أو من المرؤوسين إلى الرؤساء).

حيث لا تتوفر للعاملين في جميع المستويات القدرة على استقبال المعلومات فقط، وانما تتوفر لهم القدرة على تصعيدها إلى أعلى، وتكون الاتصالات في هذا النوع على شكل تقارير وابحات ومذكرات وشكاوي واقتراحات وأفكار وآراء الافراد ومشاكل العمل.¹

الاتصالات الأفقية:

تمثل الاتصالات القائمة بين الأفراد و الجماعات في المستويات المتقابلة ، و يعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات الضرورية بين المستويات الإدارية المختلفة و تؤدي الثقة المتبادلة بنجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المطلوبة إلى تعزيز هذه الاتصالات.²

ب - الاتصالات غير الرسمية:

والمسمى أيضا غير المباشر، الذي يحدث بين الأصدقاء والافراد وتتميز العلاقات بينهم بعيدة عن الوظائف والسلطة الرسمية، وتتكون جماعة الافراد وفقا لمعايير كالتجانس فيما بينهم وكذا التوافق وتلبية الرغبات، وهذا النوع من الاتصال يكون بعيد عن الاتصال الرسمي لكن بطريقة غير مباشرة لها علاقة مباشرة في الهيكل التنظيمي.³

المبحث الثالث: خصائص الاتصال الإداري:

يتكون الاتصال من عدة خصائص أهمها:

1 - الاتصال عملية مستمرة:

بما أن عملية الاتصال تشتمل على سلسلة من الأفكار التي ليس لها بداية أو نهاية محددة فإنها دائمة التغيير الحاصل بالمؤسسة ومحركة، لذلك يستحيل على الفرد أن يمسك بأي اتصال ويوفقه ويقوم بدراسته ولو أراد أن يفعل ذلك لتغيير الاتصال. والاتصال لا يمكن إعادته كما هو

¹ أحمد النجار عبد المقصود، نفس المرجع السابق، ص 89.

² تامر البكري ، الاتصالات التسويقية و الترويج ، ط 1 ، دار حامد للنشر و التوزيع ،الأردن ،عمان ، 2006 ، ص 25 .

³ محمد سلطان حمو، مرجع سبق ذكره ، ص ص 17 - 18.

لأنه مبني على علاقات متداخلة بين الناس وبيئات الاتصال والمهارات والمواقف والتجارب والمشاعر التي تعزز الاتصال في وقت محدد بشكل محدد¹.

2 - الاتصال يشكل نظاما متكاملًا:

الاتصال الإداري يتكون من وحدات متداخلة تعمل جميعًا، حينما تتفاعل مع بعضها البعض من مرسل إلى مستقبل ورسائل ورجع صدى وبيئة اتصالية، وإذا ما غاب بعض العناصر أو لم تعمل بشكل جيد فإن الاتصال يتعطل ويصبح بدون تأثير مطلوب².

3- الاتصال غير قابل للتراجع:

قد يحدث في بعض الحالات الاتصالية وأن يتراجع عن الاتصال قد يمكنه ذلك لكن يستطيع إصلاح ما أفسده الاتصال، فقد يكون أعد الرسالة وقبل إرسالها على المرسل إليه يمكن إبقائها ولكن في بعض الحالات وبما أن الاتصال لا يمكن التراجع عنه فإنه يبني على التفاعلات بين مختلف المستويات خصوصًا داخل الأقسام الإدارية، كما أنه لا يمكن تفادي الاتصال في أغلب الحالات.

4 - الاتصال الإداري:

ويقتضي مهارات خاصة حيث أنه يتوفر على قدر من المهارات المتمثلة في مهارات خاصة بحسن الاستماع والحديث لدى جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية، كذلك مهارة التفكير والكلام والفهم والتحليل في المستويات الإدارية العليا، كذلك القراءة والكتابة خصوصًا في المستويات الدنيا قد المستطاع حتى يتمكن المشاركين في عملية الاتصال لدى مختلف المستويات الإدارية التعبير بوضوح ودقة عن أفكارهم، آرائهم ورغباتهم³.

5 - الاتصال تفاعلي وأني ومتغير:

ذلك أن الاتصال نشاط يبني على التفاعل مع الآخرين، حيث يقوم الشخص بالإرسال والاستقبال في الوقت نفسه. ولا يمكن أن يتصل شخص بآخر ثم ينتظر الآخر حتى وصول

¹ - شعبان فرج، الاتصالات الإدارية ، (د ط)، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان 2009، ص ص 20-21

² - راضية نونو وسامية بوبعة، أساليب الاتصال الإداري في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، دراسة ميدانية بجامعة بجيل، قطب تاسوست، مذكرة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال ، تخصص اتصال وعلاقات عامة، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي بجيل، 2016 - 2017، ص 45.

³ - نفس المرجع ، ص ص 46 - 47.

الرسالة ثم يقوم بإرسال رسالة إليه أو يستجيب لرسالته، اننا عادة ما نرسل رسائل إلى الآخرين حتى قبل أن يكتمل إرسال رسائلهم علينا.

6 - الاتصال قد يكون مقصودا وقد لا يكون: وهذا يتمثل في أربع حالات:

- يرسل المرسل رسالته بقصد ويستقبلها المستقبل بقصد، وغالبا ما يكون الاتصال مؤثرا.
- يرسل المرسل الرسالة بدون قصد ويستقبلها المستقبل بقصد، كالمتمتصت على حديث خاص بين شخصين.

- يرسل المرسل رسالة بقصد ويكون المستقبل غير منتبه لها فلا يتفاعل معها.

- يرسل شخصين الرسائل ويستقبلانها بلا قصد.

7 - الاتصال ذو ابعاد متعددة:

- بالرغم من أن الاتصال قد يؤدي بعفوية، إلا أن له أهدافا متعددة ومستويات متباينة من المعاني، وكل الرسائل فيها على الأقل بعدا من المعاني:
- معنى ظاهر: يبرز من خلال محتوى الرسالة.
- معنى باطن: تحدده طبيعة الصلة بين أطراف الاتصال كطريقة الكلام والتوكيد على بعض المقاطع وما يصاحب الحديث من إيماءات وإشارات... إلخ¹.

المبحث الرابع: عناصر الاتصال الإداري:

1 - المرسل أو المصدر Source:

وهو الذي ينشئ أو يرسل الرسالة، وقد يكون فرد أو يكون مؤسسة وقد يكون شخصا يتكلم أو يكتب أو يلقي درسا، أو زعيما سياسيا يلقي خطابا، أو محطة إذاعية أو تلفزيونية.

2 - الرسالة Message:

وهي عبارة عن رموز لغوية أو غير لغوية، وف يكل الأحوال لا بد أن تكون هذه الرموز مفهومة لتحقيق الهدف، وهي تعدّ الحافز الذي يرسل المرسل المراد توصيله للمستقبل.

وقد تكون الرسالة على شكل كلمة مطبوعة أو مكتوبة أو موجات صوتية في الهواء أو موجات كهربائية في سلك أو إشارة باليد أو عبوس في الوجه أو ابتسامة أو مقالة صحفية².

¹ -منال هلال المزاهرة، نظريات الاتصال، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2012، ص40.

² -أحمد العبد أبو السعيد، زهير عبد اللطيف عابد، مرجع سبق ذكره، ص ص 43 - 44.

3 - الوسيلة أو القناة Channel:

وتعرف على أنها الأداة التي من خلالها أو بواسطتها يتم نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل وتختلف الوسيلة باختلاف مستوى الاتصال، فهي في الاتصال الجماهيري تكون الصحيفة أو المجلة أو الإذاعة أو التلفزيون أو الانترنت، وفي الاتصال الجمعي مثل المحاضرة أو خطبة الجمعة أو المؤتمرات يكون المكروفون، وفي بعض مواقف الاتصال الجمعي أيضا قد تكون الأداة مطبوعات، شرائح أو أفلام فيديو، أما في الاتصال المباشر فإن الوسيلة لا تكون ميكانيكية (صناعية) وإنما تكون طبيعية أي وجهها لوجه.

4 - المتلقي أو المستقبل:

وهو الجمهور الذي يتلقى الرسالة الاتصالية أو الإعلامية ويتفاعل معها ويتأثر بها، وهو الهدف المقصود في عملية الاتصال ولا شك في أن فهم الجمهور وخصائصه وظروفه يلعب دورا مهما في إدراك معنى الرسالة ودرجة تأثيرها في عقلية ذلك الجمهور، ولا يمكن أن نتوقع أن الجمهور يصدق وينضاع تلقائيا للرسالة الإعلامية، فهو قد يرفضها أو يستجيب لها وإذا كانت تتفق مع ميوله واتجاهاته ورغباته، وقد يتخذ بعض الجمهور موقف اللامبالاة من الرسالة ولا يتفاعل معها.

5 - رجع الصدى أو رد الفعل:

يتخذ رد الفعل اتجاها عكسيا في عملية الاتصال، وهو ينطلق من المستقبل إلى المرسل وذلك للتعبير عن موقف المتلقي من الرسالة ومدى فهمه لها واستجابته أو رجع الصدى لمعناها، وقد أصبح رد الفعل مهما في تعويض عملية الاتصال، حيث يسعى الإعلاميون لمعرفة مدى وصول الرسالة للمتلقي ومدى فهمها واستيعابها¹.

6 - التأثير:

التأثير مسألة نسبية ومتفاوتة بين شخص وآخر وجماعة أخرى، وذلك بعد تلقي الرسالة الاتصالية وفهمها، وغالبا ما يكون تأثير وسائل الاتصال الجماهيرية بطيئا وليس فوريا كما يعتقد البعض، وقد يكون تأثير بعض الوسائل مؤقتا وليس دائما، ومن ثم فإن التأثير هو الهدف

¹ منال هلال المزاهرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 43-44.

النهائي الذي يسعى إليه المرسل وهو النتيجة التي يتوفى تحقيقها القائم بالاتصال، وتتم عملية التأثير على خطوتين الأولى هي تغيير التفكير والخطوة الثانية هي تغيير السلوك.¹

المبحث الخامس: وسائل الاتصال الإداري:

توجد عدة وسائل أو أساليب للاتصال، وسوف هنا على ثلاثة وسائل مهمة:

1 - الوسائل الشفهية:

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به شفاهة عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة مثل (المقابلات الشخصية والمكالمات الهاتفية، الندوات والاجتماعات، المؤتمرات)، ويعتبر هذا الأسلوب أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة ويسرا وصراحة إلا انه يعاب أنه يعرض المعلومات للتحريف وسوء الفهم.

2 - الوسائل الكتابية:

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الكلمة المكتوبة مثل (الأنظمة والمنشورات والتقارير والتعاميم والمذكرات والمقترحات والشكاوي... إلخ)، ويعتبر هذا الأسلوب هو المعمول به في أغلب المنظمات الحكومية وتتميز الوسائل الكتابية بمزايا أهمها:

إمكانية الاحتفاظ بها والرجوع لها عند الحاجة وحماية المعلومات من التحريف وقلة التكلفة، أما أهم عيوبها فهي: البطء في إيصال المعلومات، تأكد احتمال الفهم الخاطئ لها خصوصا عندما يكون للكلمة أكثر من معنى.²

3 - الوسائل غير اللفظية:

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الإشارات أو الإيماءات والسلوك (تعبيرات الوجه وحركة العينين واليدين وطريقة الجلوس... إلخ، ويطلق عليها أيضا لغة الجسم، وقد تكون هذه التلميحات مقصودة أو غير مقصودة من مصدر الاتصال، وتصل نسبة استخدامها في الاتصال ما يقارب 90% من المعاني ويصنفه

¹ منال هلال المزاهرة، نفس المرجع السابق، ص 44

² محمد سلطان حمو، مرجع سبق ذكره، ص 33-34.

خاصة في الرسائل التي تتعلق بالأحاسيس والشعور ويختلف فهم الرسائل غير اللفظية بسبب اختلاف الثقافات داخل المنظمة.¹

المبحث السادس: وظائف الاتصال الإداري:

تظهر أهمية الاتصالات ذات الفعالية والكفاءة من خلال الوظيفة التي تخدمها ويوجد على الأقل أربع وظائف للاتصالات يمكن توضيحها فيما يلي:

1 - تقديم المعلومات:

من أهم الوظائف أي نوع من أي نظام الاتصالات هو تقديم المعلومات التي يمكن أن تساعد التنظيم على التكيف مع المتغيرات أو في البيئة المحيطة.

2 - إصدار الأوامر والتعليمات: تستخدم هذه الوظيفة في تحديد من الذي يقوم بأداء وظيفة معينة، أي (مكان) أداء الوظيفة أو المهمة وتوظيف للوظيفة التي يجب أدائها.

3 - التأثير والإقناع:

توجه هذه الوظيفة غالبا للأفراد الذين لا يخضعون لسلطة مباشرة للمدير، وبالتالي تستبدل وظيفة إصدار الأوامر والمعلومات بالتأثير والإقناع حتى يمكن الحصول على التأثير والاستجابة.

4 - تحقيق التكامل:

يعبر مفهوم الاتصالات التكاملية عن الوظيفة التي تقوم بها الاتصالات لتأكد من وضع مختلف الوحدات التنظيمية في مؤسسة، كذلك العلاقات فيها بين هذه الوحدات، كما يمكن أن تقدم الاتصالات التكاملية خدمة تحقيق التكامل بين التنظيم والبيئة الخارجية.²

وهناك وظائف أخرى للاتصال تتمثل في:

- وظيفة تثقيفية: يهدف الاتصال إلى تزويد الناس بالمعلومات النافعة لهم في جميع نواحي حياتهم المختلفة، من صحية أو اجتماعية وسياسية وتزويد الناس بأخبار البيئة والمجتمع الذي يعيشون فيه. فالهدف الرئيسي هو تزويد الناس بالثقافة الجماهيرية التي تساعد على تضامن المجتمع بشتى أنواع مؤسساته.

¹ محمد سلطان حمو، نفس المرجع، ص 33 - 34.

² زهية إدينارت، روضة قدور، واقع الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة جزائرية، دراسة حالة المؤسسة الثقافية بولاية تيزي وزو، مذكرة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، تخصص مؤسسات و تسيير وسائل الاعلام، فرع علوم الاعلام والاتصال، قسم العلوم الانسانية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة تيزي وزو، 2014-2015، ص 92

- وظيفة تعليمية: الإتصال عملية تفاعل اجتماعي بين الأستاذ والطالب فيها أخذ وعطاء وفعل ورد فعل وتعليم وتعلم، وتهدف إلى تغيير السلوك.

فالتعليم يعني التغيير المستمر في سلوك الفرد وذلك بتزويد الطالب بالخبرات والمواقف والأفكار والقيم الاجتماعية التي تساعد على التكيف مع مجتمعه ويسهل الإتصال في نقل المعارف والمعلومات والعلوم والتراث من جيل إلى جيل مما يساعد على توصيل الخبرات في المجتمع.

- وظيفة اجتماعية: الإتصال هو عملية تفاعل اجتماعي تقوم بنقل معلومات ويهدف إلى تغيير السلوك الإنساني، فالإتصال أداة فعالة في تكوين العلاقات الإنسانية عن طريق تسهيل تبادل المعلومات بين الناس، والإتصال كذلك عامل مهم في توحيد الأفكار والاتجاهات والعمل على تغيير السلوك الإنساني.

فالانتمية الاجتماعية تعتمد على الإتصال في العمل على تغيير الاتجاهات والعادات وخلق الرغبة للتغيير في نفوس الناس.

- وظيفة سياسية: يسهم الإتصال في التنقيف السياسي ويسهل كذلك الإتصال بين الحاكم والمحكوم، ويوطد العلاقة بين القائد وشعبه، كما أنه يساهم في تشكيل الرأي العام والرد على الدعاية المغرضة، كذلك يسهم الإتصال في التفاهم والسلم العالمي عن طريق الدبلوماسية الواعية الذكية.

- وظيفة فكرية دينية: للإتصال دور كبير وفعال في نشر الدعوات والتقاليد الدينية، فالإتصال مثلا يسهم في نشر الدين الإسلامي في شتى بقاع الأرض لكونه رسالة علمية لكل الناس في كل زمان ومكان، فالإتصال أسهم في بناء حضارة إسلامية فاقت كل الحضارات السابقة لكونها مبنية على الإيمان والعلم.¹

¹ أحمد العبد أبو السعيد ، زهير عبد اللطيف عابد، مرجع سبق ذكره ، ص ص 51 - 52.

خلاصة الفصل:

يعد الاتصال الإداري شريان المنظمة النابض، حيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة بها. بل إنه من الصعب جداً أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الاتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سواء كانوا رؤساء أو ممرضين أو عملاء داخل المنظمة أو خارجها.

الفصل الثاني

ماهية عملية اتخاذ القرارات.

تمهيد للفصل

المبحث الأول: مفهوم اتخاذ القرارات.

المبحث الثاني: أنواع القرارات.

المبحث الثالث: عناصر اتخاذ القرار.

المبحث الرابع: أساليب عملية اتخاذ القرار .

المبحث الخامس: خطوات اتخاذ القرار.

المبحث السادس : العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار .

تمهيد:

تمثل عملية اتخاذ القرارات جوهر نشاط الفرد و الجماعة في حياتهم الخاصة أو في مجال أعمالهم ، و هي تعتبر من مقومات الحياة و أصعب وظيفة يقوم بها المسؤول الإداري الأعلى ، لأنها تستلزم أن يكون ذو كفاءة و خبرة عالية لأن اتخاذ القرار يعتبر ركيزة أي مؤسسة فهي تتداخل بشكل واضح في جميع العمليات الأخرى.

و من خلال هذا الفصل سنتطرق في المبحث الاول إلى مفهوم اتخاذ القرار، و في المبحث الثاني إلى أنواع القرارات ، و في المبحث الثالث إلى عناصر اتخاذ القرار و في المبحث الرابع سنتطرق إلى أساليب عملية اتخاذ القرار، و في المبحث الخامس و السادس تناولنا أهم خطوات اتخاذ القرار و العوامل المؤثرة فيه.

المبحث الأول: مفهوم اتخاذ القرارات.

يجمع علماء الإدارة وعلم النفس على أن معنى اتخاذ القرار ينطوي على وجود عدد من البدائل التي تتطلب المفاضلة بينها اختيار أنسبها، وعليه فإن عملية المفاضلة تعدّ جوهر عملية اتخاذ القرار وبدونها تنتقي العملية ولا يكون هناك اتخاذ القرار.

ويشير العمري بأن كلمة Décision لغة مشتقة من أصل لاتيني معناه القطع أو الفصل، أما اصطلاحاً فقد اتفق الباحثون والمختصون على أن القرار هو كم معين في موقف ما وذلك بعد التفحص الدقيق للبدائل المختلفة، وبكلمات أخرى يرى بان القرار هو عملية فكرية عقلية يسعى الفرد من ورائها إلى انتقاء بديل من مجموعة بدائل لحل مشكلة ما.

وقد أورد العلماء والدارسون لعملية اتخاذ القرار العديد من التعاريف كل من وجهة نظره، وذلك حسب خلفيته العلمية والثقافية، فقد عرفها "سلام" أنها آخر الخطوات في عملية صنع القرار والتي تتضمن اختيار أفضل الحلول الممكنة وإصدار حكم يتعلق بمشكلة ما لتحقيق الهدف المطلوب بأقل تكلفة وأقصر وقت ممكن.¹

عرف "محمد الصيرفي" اتخاذ القرار على أنه: عملية الاختيار الفعلي بين البدائل الممكنة للتصرف وهو بهذا الشكل يمثل جوهر وظيفة التخطيط، كما يمكن أن ترى النور إلا من خلال اتخاذ القرار ومن هنا فإن المديرين أحياناً يرون أن اتخاذ القرارات هي وظيفتهم الرئيسية.

وجاء في كتاب "القيادة الإدارية" بقلم "أسامة خيرى" انه عملية ذهنية أو حركية أو كليهما يتم من خلالهما الوصول إلى القرار المناسب، كما أن اتخاذ القرار يقوم على أساس الاختيار من بين البدائل حيث يمثل البديل الذي يتم اختياره هذا القرار، وأن هناك هدفاً أو غاية من وراء اتخاذ القرار.²

¹ - سامي محسن الختاتنة، علم النفس الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 255.

² - ريجانة وصفان، شقيقة تلاخت، مرجع سبق ذكره، ص 87.

المبحث الثاني: أنواع القرارات:

1. أنواع القرارات وفقا لمدى توفر حجم المعلومات: وتتضمن:

أ - في حالة التأكد الكامل: تفترض هذه النظرية أن لدى المدير متخذ القرار معلومات تامة وكاملة عن النتائج الخاصة بالقرار، والمدير متأكد من نتائج كل بديل من البدائل المتاحة.

ب - في حالة المخاطرة: تفترض هذه النظرية أن المدير متخذ القرار يعلم احتمالات حدوث النتائج لكنه لا يعلم أي من هذه النتائج سوف تحدث.

ج - في حالة عدم التأكد: تفترض هذه النظرية أن المدير متخذ القرار يعلم بكل النتائج المحتملة ولكنه لا يعلم باحتمالات حدوث كل من هذه النتائج.

2. القرارات حسب المستوى الإداري:

وفق هذا المعيار تصنف القرارات إلى الأنواع التالية:

أ - القرارات التنظيمية والشخصية: أكد "شستر برنارد" أن قرارات المنظمة يمكن أن تتخذ على المستوى الشخصي أو التنظيمي:

- القرارات الشخصية: وهي التي يعود تأثيرها على متخذ القرار نفسه، مثلا: أن يقرر الموظف الاستقالة أو يقرر استخدام أسلوب معين في إنجاز عمله، ويمكن تعريف القرارات الشخصية التي يتخذها المدبرون أو الموظفون في أي مستوى إداري بأنها تلك القرارات التي تتخذ بصفة شخصية وتقع خارج حدود سلطة الموظف وصلاحياته الرسمية، ومثل هذه القرارات تسمى بالقرارات الشخصية أو الفردية ويتحمل الشخص مسؤولية نتائجها بمفرده.

أما القرارات التنظيمية فهي التي يتخذها الإداري بقدراته الوظيفية ويقع ضمن حدود السلطة المفوضة له، وهذه القرارات تتعلق بالعمليات التشغيلية في المنظمة والتي تختص بتنفيذ الخطط السنوية وربع السنوية والشهرية التي تدير العمل وتدفعه إلى الأمام¹.

¹ - خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 21-22.

ب - القرارات الاستراتيجية: تتميز هذه القرارات بأنها إبداعية، معقدة وشهوانية تتطلب عملية اتخاذها إجراء بحوث علمية نظرية وتطبيقية، لأنها تتعلق بالمنظمة وتعتبر أساسية لا تتكرر باستمرار، وتتخذ هذه القرارات في مستويات الإدارة العليا في المنظمة (رئيس مجلس الإدارة، المدير العام) ومن هذه القرارات مثلاً: إنتاج سلعة جديدة، وقف انتاج صنف معين، فتح فرع جديد، التوسيع في الأسواق الخارجية، شراء تكنولوجيا متقدمة...

ويلاحظ أن هذه القرارات تشغيلية كذلك أي أنها تتم ضمن عمليات المنظمة خلال السنة، ولكن تأثيرها يمتد لفترة طويلة وبعضها يظل له تأثير طيلة حياة المنظمة.

أما القرارات الروتينية فهي تلك التي تتكرر باستمرار مثل قرارات الاجازات والدوام، قرارات صرف الرواتب شهرياً، قرارات الشراء، قرارات البيع... إلخ. ويتخذ هذا النوع من القرارات أفراد إداريون في مستوى الإدارة الوسطى التنفيذية وبعضها يتخذ في مستوى الإدارة العليا.

ج - القرارات المبرمجة والغير مبرمجة: وتعرف كذلك بالقرارات الهيكلية والغير الهيكلية وهي تختلف عن القرارات التشغيلية التي تتخذها المنشأة خلال تنفيذ عملياتها السنوية، والقرارات المبرمجة هي قرارات هامة واستراتيجية تتعلق بالمنشأة ككل، ويمتد تأثيرها لسنوات طويلة، وتتخذ على مستوى الإدارة العليا وتتعلق بالشروط الموحدة للعقود والاتفاقيات التي تبرم مع الشركات ومؤسسات محلية أو أجنبية، فمنها ما يكون مرتبطاً بمدة معينة ومنها ما يكون غير مرتبط، أما القرارات غير المبرمجة عادة ما تتخذ على مستوى الإدارة الوسطى والتنفيذية وهي تتعلق كذلك بالاتفاقيات والعقود قصيرة الأجل وغالباً ما تكون غير مكتوبة¹.

القرارات حسب أهميتها: تتفاوت القرارات حسب درجة أهميتها من غير المهمة إلى الأساسية، ومن المعايير المستخدمة في تحديد أهمية القرار ما يلي:

¹- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط7، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2013، صص 106-107.

النتائج التي تترتب على تحقيق أهداف المؤسسة بسبب اتخاذ القرار:

عدد الافراد العاملين في المؤسسة الذين يتأثرون بالقرار المتخذ، وكلما زاد عددهم زادت أهمية القرار.

حجم الأموال المطلوب استثمارها بسبب القرار، أو أثر القرار على الموارد المالية للمؤسسة عموماً.

الضغط الزمني المفروض على عملية اتخاذ القرار، إذ أن اللاحاح في اتخاذ القرار يكسبه أهمية أكبر وأسبقية أعلى قياساً بالقرار الذي يمكن التريث في اتخاذه.

مدى تكرار القرار إذ أن القرارات المتكررة هي أقل أهمية من القرارات الاستثنائية.

درجة المرونة في تغيير القرار المتخذ، إذ أن بعض القرارات هي أكثر قابلية للتغيير بعد اتخاذها من غيرها، من حيث أن الأخرى تولد آثار يصعب تبديلها.¹

المبحث الثالث: عناصر اتخاذ القرار:

تعدّ عناصر عملية اتخاذ القرارات على جانب كبير من الأهمية، لأنها تتضمن العناصر الفاعلة جميعها في انجاز القرار المراد اتخاذه في مسألة معينة، ولذا فإنها عادة تتكون من العناصر الآتية:

1 - صانع القرار: إن صانع القرار أو متخذه غالباً ما يكون فرداً أو جماعة أو منظمة تتمتع من حيث السلطة بقدرتها على اتخاذ القرار وإمكانية إلزام الآخرين بتنفيذه.

2 - موضوع القرار: عن القرار عادة ما يرتبط بمشكلة أو ظاهرة يصار لاتخاذ قرارات بشأن معالجتها أو تصحيح انحراف أو تعديل سلوك معين إزاءها.²

¹ - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، *نظرية المنظمة*، ط5، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2014، ص 230 - 231.

² - ماجد عبد المهدي المساعدة، خالد عبد الوهاب الزبيديين وآخرون، *مبادئ علم الإدارة*، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013، ص 119.

3 - الهدف من اتخاذ القرار: لا يتخذ القرار إلا إذا كان هناك هدف معين، وتعتمد أهمية القرار على درجة أهمية الهدف المراد تحقيقه، وكلما كان الهدف واضحاً ساعد ذلك على اتخاذ القرار السليم.

4 - الدافع: لا يتخذ القرار إلا إذا كان وراءه دافع معين لتحقيق الهدف مثلاً: هدف مضاعفة قيمة المنشأة، الدافع وراءه درجة الوضوح في المشروع الذي يتم اختياره هو الربح، أي أن الدافع هنا تحقيق الربح المرغوب فيه.

5 - التنبؤ: وهو أمر يتعلق بتقدير ما سيحدث في المستقبل في حالة اتخاذ قرار معين، ذلك أن معظم القرارات تتعامل مع المستقبل واتجاهاته والمتغيرات المحتملة وتحديد انعكاساتها على الشركة.

6 - البدائل: البديل هو الحل الذي يتم اختياره من بين عدة بدائل وحلول، وعادة يضع المدير عدداً من الحلول لمشكلة واحدة، فمتخذ القرار لا يحشر نفسه في وضع حل واحد وإنما عدة حلول ثم يقوم باختيار بديل الحل المناسب الذي يحقق هدفه.

7 - قيود اتخاذ القرار: يواجه متخذ القرار قيوداً عند اتخاذ قرار معين، مثل هذه القيود: درجة المخاطرة، درجة التأكد من المردود، مصادر التمويل، الخبرة، مدى تنفيذ القرار... إلخ، لذا وجب عليه أخذها في عين الاعتبار، ودراستها حتى يتمكن من التأكد من صحة وسلامة قراره وانعكاساته على الشركة في المستقبل الذي يكتنفه الغموض.

ويتميز القرار الصائب والجيد معينة منها مثلاً: توفر معلومات مؤكدة ووضوح حجم المردود المرغوب فيه، كذلك لا يجب أن يكون القرار متحيزاً لوجهات نظر أشخاص أو وجهات دون الأخرى، وأن يكون واقعياً ويأخذ بالاعتبار الظروف البيئية الداخلية والخارجية.¹

¹- علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 102-103.

المبحث الرابع: أساليب عملية اتخاذ القرار:

لقد تعددت طرق اتخاذ القرار الإداري إذ هناك الطرق الكمية والأخرى الوصفية أو غير الكمية، وإن على الإدارة ومتخذي القرار على الخصوص أن يدركوا تلك الأساليب لاستخدامها وهم على درجة كافية من الثقة، إذ بعد تحديد المشكلة والتباحث مع المحللين يتم الاتفاق على الأساليب التي يمكن استخدامها على ضوء الموقف.

1. الأساليب الكمية:

تعتمد هذه الأساليب على النماذج الرياضية والحاسبات الالكترونية التي تقوم بتحليل البيانات والمعلومات للوصول إلى القرار المناسب في معزل عن الاجتهاد¹.

نظرية الاحتمالات: هذا الأسلوب العلمي يقوم على أساس استخدام الاحتمالات في بناء النماذج الرياضية للتخفيف من درجات عدم التأكد وكذلك المخاطرة.

تحليل الشبكات: يستخدم هذا الأسلوب عادة في تخطيط المشاريع عن رسم المباراة لهذه المشاريع ومن ثم احتساب القيم لإنهائها وتنفيذها، وهناك أسلوب "برت" أسلوب بالمسار الحرج والذي يستخدم لاحتساب مدة الإنجاز وأفضل الطرق لإنهاء وتنفيذ هذه المشروعات.

نظرية المباريات: يستخدم هذا الأسلوب عند وجود أكثر من منافس حيث يفترض وجود تضارب مصالح فيما بينهما ويستخدم كل واحد فيهم النماذج الرياضية والأسلوب العلمي الصحيح لتنظيم أرباحه عن طريق استخدام أفضل الاستراتيجيات أو مزيج منها².

2. الأساليب غير الكمية:

الخبرة: يمر المدير متخذ القرار بالعديد من التجارب أثناء أدائه لمهامه الإدارية ويخرج منها بدروس مستفادة من النجاح أو الفشل، وهذه الدروس المستفادة من التجارب الماضية غالباً ما تكسب متخذ القرار مزيداً من الخبرة التي تساعد في الوصول إلى اتخاذ قرارات

¹ شيماء بولحشيش، صيرينة لباد ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 74 - 75،
² علي حسين علي، نظرية القرارات الادارية (مدخل نظري و كمي)، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان ، 2008، ص 60

سليمة ولا تقتصر الخبرة على خبرة المدير متخذ القرار، بل يمكنه الاستفادة من خبرات المديرين الآخرين وتجاربهم في حل المشكلة الإدارية، والاستفادة أيضا من تجارب المديرين السابقين الذين احيوا على التقاعد وعادة ما سيستخدم أسلوب الخبرة في اتخاذ القرارات المتكررة والبسيطة.

البديهية والحكم الشخصي: المدير عند اتخاذ القرارات في هذه الحالة انما يستمد حكمه من خلفياته ومعلوماته السابقة وسرعة بديهيته في فهم وتبيان العناصر المؤلفة التي يتعرض لها، وقدرته على التقييم والتحليل، وإصدار الأحكام وربط هذه العناصر بسرعة وبالتالي اتخاذ القرار المناسب.

الآراء والاقتراحات: يقوم المدير متخذ القرار بعرض قراره المبدئي على العاملين معه في المنظمة لأخذ وجهة نظرهم حول ما يحتاجه هذا القرار من تعديل أو إقراره وإلغاء بهدف الوصول للقرار الأنسب، والاعتماد على الآراء الاجتماعية يعد أسلوبا ديموقراطيا في اتخاذ القرارات لأنه مبني على المشاركة وإعطاء الراي.

الحقائق: تعدّ الحقائق من الركائز الهامة في اتخاذ القرارات، ففي حالة توافرها فإن القرارات المتخذة تصبح منطقية وقوية، أما في حالة عدم توافر الحقائق عند المدير متخذ القرار فقد يقوم المدير باتخاذ قرارات غير رشيدة إزاء مواقف أو إحداث غير متوقعة.¹

المبحث الخامس: خطوات اتخاذ القرار:

لعملية اتخاذ القرارات أهمية بالغة في منظمات الأعمال، فقد تناوها العديد من علماء الإدارة بالدراسة والتحليل، والخبراء والمدراء الذين ارتقوا بشركاتهم إلى أعلى المستويات من حيث الحجم ورأس المال، واستخدام التكنولوجيا في عمليات الإنتاج... إلخ، ومن بين علماء الإدارة الذين ركزوا اهتمامهم في هذا المجال هو "هربرت سايمون" واضع نظرية (اتخاذ القرارات) وهو الذي قال أن عملية اتخاذ القرارات هي قلب الإدارة النابض، لأنه لا يمكن للمنظمة ان تتحرك وتنمو ولا تدون بدون سلسلة من القرارات الرئيسية والفرعية

¹ مصعب إسماعيل طبش، مرجع سبق ذكره، ص ص 61 - 62.

المتكاملة في اتجاه تحقيق الأهداف بكفاءة عالية، وفي وقتنا الحاضر يتميز المدير الناجح عن غيره بقدرته على اتخاذ القرارات الصائبة، فالقرار الخاطئ تكلفته عالية وقد يؤدي بحياة الشركة إلى خطر التصفية ولكي نتجنب أي سوء في عملية اتخاذ القرارات لا بد من اتباع الخطوات التالية والتي تشكل في مجموعها إطاراً عاماً لاتخاذ القرارات، وهذه الخطوات هي:

1. تحديد المشكلة:

تتعامل منظمات الأعمال مع ثلاثة أنواع من المشاكل هي:

أ - **المشاكل المتكررة:** وهي التي يتكرر حدوثها دائماً ولها علاقة بالأعمال والأمور اليومية، كالتأخر عن الدوام الرسمي صباحاً أو خروج الموظفين قبيل انتهاء الدوام، قرارات صرف الأموال، القرارات التأديبية... إلخ.

ب - **المشاكل الجوهرية:** وهي تلك المتعلقة بمشاكل التخطيط والتنبؤ والسياسات واتخاذ الإجراءات، الرقابة والتنظيم والتوجيه... إلخ، والتي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحقيق أهدافها المرسومة.

ج - **المشاكل العرضية الطارئة:** ويقصد بذلك الأحداث غير المتوقعة والمفاجآت التي تحصل لأسباب داخل المنظمة أو خارجية من البيئة المحيطة مثلاً: حدوث أزمة سياسية حالت دون وصول البضاعة، ارتفاع مفاجئ في الرسوم والجمارك والضرائب، دخول منافس جديد إلى السوق ..

2. تطوير البدائل:

بعد تحديد المشكلة فإن الخطوة التالية تصبح تطوير البدائل ومن النادر وجود بديل واحد لأي عمل، حتى أنه يمكن القول بأنه إذا كان هناك بديل واحد فقط فهذا يعني بأن هنالك خطأ ما في هذا البديل¹.

¹ علي عباس ، مرجع سبق ذكره، ص ص 103 - 104.

وبما أن صحة البديل المختار تعتمد على البدائل التي تم اكتشافها، لذا فإن اكتشاف البدائل يعتبر أمراً مهماً فالإبداع والبحث العلمي والدراسات المختلفة تؤدي غالباً إلى الحصول على بدائل من الصعب تقييمها كلها، لذا فإن المقرر يحتاج إلى المساعدة في هذا المجال.

3.تقييم البدائل:

بعد الحصول على البدائل المناسبة فإن عملية التقييم تعتبر الخطوة التالية وهي الغاية الأساسية العملية اتخاذ القرارات، وفي هذا المجال يتم عادة عزل المتغيرات التي يمكن قياسها عددياً مثل الريج والتكاليف وعنصر الوقت. هذه العناصر طبعاً مهمة ولكن إهمال العناصر الأخرى التي لا يمكن وضعها بصورة عددية يعتبر أمراً غير مقبول. فعوامل مهمة مثل العلاقات الجيدة أو الأحوال السياسية أمور لا يمكن وضعها بصيغة عددية. في حالة القدرة على تقييم المتغيرات بصورة عددية تصبح عملية اتخاذ القرار عملية سهلة ولكن في دنيا الأعمال فإن العملية ليست سهلة إلى هذا الحد، ولذا فغن رجل الأعمال أو المقرر الناجح هو الذي فغن العملية بصورة صحيحة، كذلك يمكن استخدام أساليب أخرى في عملية التقييم مثل التحليل الحدي حيث تتم المقارنة بين الإيرادات الإضافية والنفقة الإضافية الناتجة عن إضافة وحدة واحدة من السلعة.¹

4. اختيار البديل الأنسب:

وهنا يقوم متخذ القرار باختيار الحل الأفضل من بين الحلول البديلة استناداً إلى نتائج التحليل الناقد لكل بديل الذي يحقق الأهداف المرسومة، وهذا يعني أن القرار وسيلة وليس غاية في ذاته وهنا فإن المدير قد يستند إلى عامل أو أكثر في صنع القرار، ومن هذه العوامل الخبرة السابقة، الحدس، التجريب، استخدام أساليب كمية معينة مثل البرمجة الخطية، ونماذج المحاكاة.

¹ فؤاد الشيخ سالم، فالح محمد حسن، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، عمان - الأردن، 1983، ص ص 17 - 18.

5. تنفيذ القرار ومتابعته وتقييمه:

بعد اتخاذ القرار (اختيار البديل الأمثل) يقوم متخذ القرار بشرح مضامين قراره إلى الجهة التنفيذية ويستمع إلى وجهات نظرهم ويرد على استفساراتهم، كما يتعدى ذلك بأن يخلق لديهم الحافز والرغبة في تنفيذه لأنه السند الأساسي في حسن التنفيذ للوصول إلى الأهداف المرسومة بنجاح، وبعد وضع القرار موضع التنفيذ لا بد من متابعته للتعرف إلى أوجه النقص فيه، وإلى العقبات التي تواجهه ليتم تذليلها أو تلافيها، كما أن المتابعة أولاً بأول تساعد على اكتشاف بعض الأمور التي غابت عن متخذ القرار عند اتخاذها لتدخل في الوقت المناسب لمعالجتها.¹

المبحث السادس: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات:

يتأثر الإنسان في اتخاذ قراراته بمجموعة من العوامل تتبلور جميعاً في محصلة لمدرجات والدوافع والاتجاهات والخبرات المتراكمة لديه، ويمكن تفصيل مصادر تلك العوامل على النحو التالي:

الفرد ذاته: أي متخذ القرار ومجمل خبراته السابقة وتكوينه النفسي الاجتماعي والحضاري، ومحصلة القيم والمعتقدات التي يؤمن بها، ونظراته للأمور وآماله وطموحاته المستقبلية.

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

الخبرات والظروف غير المباشرة: أي ما يصل تأثيره إلى الإنسان بشكل غير مباشر من معلومات وثقافات وتوجهات علمية وسياسية وحضارية محلية أو خارجية.²

وهناك عوامل أخرى نذكر منها:

¹ ماجد عبد المهدي المساعدة وخالد عبد الوهاب الزبيديين وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 122 - 123.
² سامي محسن الختاتنة، مرجع سبق ذكره، ص 261.

أ - العوامل الإنسانية: وهي التي تساعد في ترشيد سلوك متخذ القرار وتوجيهه نحو البديل الأفضل في المدير متخذ القرار وقدراته في اتخاذ القرارات مع معاونيه الذي يتولون تحديد المشكلة وابعادها وجوانبها، ويقترحون الحلول الملائمة لها ومستشاري المدير والمرؤوسين وغيرهم مما سينفذون القرار أو ينفذ عليهم القرار، أو كل ما يعنيه أمر القرار أو من يتأثر به سيمسه القرار¹.

ب - العوامل التنظيمية: تتمثل في النمط التنظيم الإداري، وتعدّ المستويات الأدنى فيه وطبيعة المشكلة محل القرار، ودرجة تعقيدها والوقت المتاح لحلّها إضافة على الاتصالات الإدارية اللازمة للحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة لاتخاذ قرار ما.

ج - العوامل البيئية: وهي الظروف البيئية المحيطة بالقرار وأهم هذه العوامل تتمثل في طبيعة النظام السياسي والاقتصادي في الدولة، ومدى انسجام القرار مع الصالح العام والقوانين والأنظمة السائدة والتقدم التكنولوجي وما صحبه من تغيرات جوهرية في كافة مجالات الحياة المختلفة².

¹-محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية و التنمية البشرية، ط2، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان 2019، ص ص 260-261.

² شفيقة تلاخت، ربحانة وصفان، مرجع سبق ذكره، ص ص 106 - 107.

خلاصة الفصل:

تعد عملية اتخاذ القرار من المهام اليومية في أي تنظيم، فهي تلعب دورا حساسا داخل المؤسسة، إذ بواسطتها يتم التوصل إلى حلول للمشاكل، ووضع البدائل المتاحة التي تخدم أهداف التنظيم. فعملية اتخاذ القرارات تتغلغل و بصورة مستمرة في نشاط المؤسسة و في جميع عناصر العملية الإدارية المختلفة، هذا إلى جانب كونها عملية إدارية هامة في حد ذاتها يرتبط بها نجاح المؤسسة أو فشلها، و بالتالي فإن عملية اتخاذ القرار عملية جوهرية معقدة تنبثق من جمع المعلومات و تحليلها و معالجتها بطريقة علمية لاختيار أفضل البدائل.

الفصل الثالث

الاتصال الإداري و عملية اتخاذ القرارات

تمهيد للفصل

المبحث الأول: دور الاتصال في عملية اتخاذ القرارات

المبحث الثاني: علاقة الاتصال الرسمي والغير الرسمي بعملية اتخاذ القرارات

المبحث الثالث: علاقة أنماط الاتصال بعملية اتخاذ القرار

المبحث الرابع: المعومات و دورها في صناعة القرار

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعد عملية اتخاذ القرار من أهم الأدوار التي يقوم بها أفراد المنظمة ، كما يعد أيضا الاتصال الإداري جوهر و أساس العمليات و الوظائف و عن طريقه ترتبط أجزاء و أقسام المؤسسة ببعضها البعض و تتحقق الأهداف المسطرة . فنظام الاتصال الفعال في المؤسسة يعد من أكثر الوسائل في تحقيق الأهداف التنظيمية ، إذ يجب أن تتوفر لدى المسؤول القدرة على إستخدام وسائل الاتصال الحديثة ، ضمانا لوصول البيانات و المعلومات بوضوح و بالسرعة المطلوبة ، لأن نجاح عملية إتخاذ القرار تعتمد بالدرجة الاولى ، على دقة المعلومات اللازمة و إمكانية الحصول عليها في الوقت المناسب و من ثم تحقيق الأهداف .

و في هذا الفصل سنتطرق في المبحث الأول إلى دور الاتصال في عملية إتخاذ القرارات وفي المبحث الثاني إلى علاقة الاتصال الرسمي و الغير الرسمي بعملية إتخاذ القرارات وفي المبحث الثالث تطرقنا إلى المعلومات و دورها في صناعة القرار، و في المبحث الأخير سنتطرق إلى علاقة أنماط الاتصال بعملية إتخاذ القرار.

المبحث الأول: دور الاتصال في عملية اتخاذ القرارات:

تمثل البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها عن طريق وسائل الاتصال المختلفة أهم العناصر الأساسية في تقدير القادة للموقف، وبالرغم من صعوب الحصول على البيانات الكاملة والصحيحة فإن البحث الدائم عن هذه البيانات وبكل الوسائل المتاحة امر ضروري لنجاح كافة العمليات الإدارية بالمنظمة، وتختلف البيانات والمعلومات المستخدمة لاختلاف نوع القرار ومن أجل هذا ينبغي ان تصدر الإدارة تعليماتها للوحدات التابعة لها لموافاتها بأهم البيانات والمعلومات التي ينبغي استيفائها لاتخاذ القرارات وتنفيذه، ومن ثم تقوم كل وحدة بالبحث عن البيانات والمعلومات المطلوبة منها وإرسالها إلى القادة التي تجمع إليها البيانات من مختلف الوحدات. ثم تتولى تحليلها وتقويمها بحيث تصبح صالحة لأن تكون عنصر من عناصر اتخاذ القرار السليم.

ووفقا لذلك يورد مصعب إسماعيل طبش دور الاتصالات في اتخاذ القرارات من خلال النقاط التالية:

1 - تزويد القائد بالمعلومات والبيانات الصحيحة:

وهذه المعلومات أصبحت ضرورية إذا أراد القائد اتخاذ القرارات السليمة، حتى إنه في الوقت الحاضر ظهر شكل من اشكال الإدارة يسمى (الإدارة بالمعلومات)، أي أن كل سلوك وتصرف الإدارة يعتمد على الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة بعيدا عن التحيزات والأهواء الشخصية، الضغوط فالقائد في إدارته وعند اتخاذه للقرارات الهامة ويخضع نفسه للمعلومات ولا شيء غير المعلومات. ونظرا لأهمية المعلومات والبيانات بالنسبة للغدارة فهي تحرص على وجود نظام فعال للاتصالات وخاصة في المنظمات الكبرى ويسمح بالحصول على المعلومات والبيانات وحفظها في صورة جيدة حتى يسهل للقائد ولغيره من العاملين الحصول عليها عند طلبها.¹

¹بودالي بن عون، بولرباح زرقط، "دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في المنظمة"، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الأغواط (الجزائر)، المجلد 14، العدد 02، 2020، ص ص 163 - 164.

2 - جعل القائد عارف بحقيقة ما يجري داخل منظمته:

لعل اسوء القادة الإداريين هم الذين يتكاسلون عن معرفة ما يجري داخل منظماتهم، حيث يبقون داخل مكاتبهم الخاصة وقد تكون المعلومات التي تصل إليهم بهؤلاء القادة إلى اتخاذ القرارات الخاطئة والتصرفات غير المنطقية.

والقائد الإداري الناجح هو الذي يحرص على توافر وسائل اتصال فعالة تمكنه من معرفة حقيقة ما يجري داخل منظمته بصورة صادقة دون تأخيرا أو إبطاء، فالمعلومات تصل إلى القائد الإداري ولكنها تصل متأخرة أي بعد الوقت المناسب، مما يترتب عليه عدم جدوى ما يتخذه من قرارات.

3 - تمكن القائد الإداري من التأثير في مرؤوسيه:

إن القائد الإداري لا يمكنه التأثير في مرؤوسيه والقيام بوظيفة التوجيه والإشراف على أكمل وجه بدون اتصال فعال بعال بينه وبين مرؤوسيه، فكل قائد اتجاهاته وأفكاره ومعتقداته التي يريد توصيلها للعاملين، كما أن القائد عند قيامه بالإشراف على العمل والعاملين، يصدر توجيهاته وأوامره التي يريد توصيلها لهؤلاء العاملين وهي تلك المتمثلة فيما يتخذه من قرارات، وذلك بموجب ما لديه من معلومات وبيانات توفرها وسائل الاتصال في منظمته.

فالالاتصالات تمثل تبادل للأفكار والمعلومات والبيانات فيما بين القادة ومرؤوسيه ومن ثم صارت مسالة تبادل تلك الأفكار والمعلومات من أبرز المستلزمات الأساسية في عملية اتخاذ القرارات في الإدارات المختلفة.¹

¹بودالي بن عون، بولرباح زرقط، نفس المرجع السابق، ص 164.

المبحث الثاني: علاقة الاتصال الرسمي والغير الرسمي بعملية اتخاذ القرارات:

1. علاقة الاتصال الرسمي بعملية اتخاذ القرارات:

إن الاتصال التنظيمي الرسمي هو تلك العملية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات عبر الوسائل والتقنيات التي يحددها المرسل عبر القنوات الرسمية، التي توجد في إطار الهيكل التنظيمي وفق الخطوط التي تضمنها المستويات الإدارية من جهة والقوانين والقواعد التنظيمية التي تعمل بها المنظمة من جهة أخرى، بحيث يتخذ الاتصال اتجاهات سياسية في التنظيم (النازل والصاعد والأفقي) وله دور كبير في اتخاذ القرار وذلك من خلال توضيح أغراضه داخل المؤسسة.

الجدول (1): أغراض الاتصال الرسمي:¹

نوع الاتصال	الغرض
الاتصال النازل (من المشرف إلى المستخدم)	- لتوضيح أهداف المؤسسة وسياساتها. - التعريف بتاريخ المؤسسة، تقديمها ومستقبلها. - لتغطية المعلومات اليومية حول العمليات. - لشرح الأسباب خلف القرارات الإدارية. - لتوجيه وتدريب وتحفيز وتقييم العاملين.
الاتصال الصاعد (من المستخدمين إلى المشرفين)	- لعرض الأفكار الشخصية، الشكاوي، المظلم وحل المشاكل. - لطرح المقترحات المتعلقة بتحسين أو تطوير العمل. - لجعل الإدارة على علم أو إدراك لحاجاتهم وطموحاتهم. - لتأكيد قبول الأهداف. - للمشاركة في اتخاذ القرارات. - لطلب الإرشاد. - لعرض الأسئلة المتعلقة بطرق وإجراءات العمل.
الاتصال الأفقي (بين الأقسام والأفراد)	- لتحسين حالة التعاون بين الأقسام. - لتحسين وتطوير نوعية وفعالية القرارات. - لتنسيق الوظائف. - لحل المشاكل. - للإقناع.

¹ حفيظة دشانة، دور الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية وحدة انتاج الفخار القنطرة، مذكرة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، 2018 - 2019، ص ص 59 - 60

- لبناء سمعة وشهرة جيدة للمؤسسة.
- للمشاركة أو الدخول في الأعمال.
- للتعامل مع التطورات الجديدة والتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.

2. علاقة الاتصال الغير الرسمي باتخاذ القرارات:

باعتبار أن متخذ القرار يعتمد على الاتصال الغير الرسمي داخل المنظمة، فعندما يمارس وظيفته فهو بذلك يتخذ مجموعة من القرارات التي يوجه بها مرؤوسيه وينسق مجهوداتهم ويحفزهم على الأداء الجيد مهما كانت طرق الاتصال، ويتأثر متخذ القرار بالعديد من العوامل وهذه الأخيرة تؤثر بدورها وبشكل كبير على قراراته وتفرض طبيعة معينة من القرارات، إضافة على ذلك تتأثر عملية اتخاذ القرار بنوع قناة الاتصال لذلك هناك علاقة بين الاتصال الغير الرسمي وعملية اتخاذ القرار.

نظرا لأهمية الاتصال الغير الرسمي فإنه يمكن لمتخذ القرار أن يستفيد بشكل كبير من هذا النوع من الاتصال نظرا لما يتيح من معلومات وبيانات قد تغيب في حالة الاتصال الرسمي، وتحدد درجة استفادة المنظمة من هذا النوع من الاتصال تبعا لحجمها وطبيعة عملها والهدف الذي تسعى لتحقيقه، وإذا ما توفر نظام اتصال غير رسمي إلى جانب نظام اتصال رسمي فذلك سيجعل المنظمة قادرة على جمع كم كبير من المعلومات والبيانات وبالتالي تكون قادرة على اتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب.¹

المبحث الثالث: علاقة أنماط الاتصال بعملية اتخاذ القرار:

عملية اتخاذ القرار هي أحد أسس عمل الغدارة وتعتمد على توفر عدة بدائل اثنين أو أكثر على أن يتم اختيار أحدهما بناءا على معايير وقواعد معينة، وهي المفاضلة بين البدائل المتوفرة ومن ثم اختيار البديل المناسب.

يجمع علماء الإدارة على أن عملية القرار هي جوهر العملية الإدارية، ولقد كشفت نتائج البحوث والدراسات التي أجريت في ميدان السلوك الإداري أو التنظيمي على أنه

¹ حفيظة دشانة، نفس المرجع السابق، ص 62.

لا بد من توفير مجموعة من الشروط أو العوامل التي تواكب عملية صناعة القرار لضمان تحقيق الكفاءة والفعالية للقرار الإداري وهي:

- فهم القائد العميق والشامل للأمور.
- مؤهل القائد وتخصصه في مجال الإدارة.
- قدرة القائد على تحمل المسؤولية.
- خبرة القائد ومدى قدرته على الاستفادة من المعلومات المتوفرة لديه، كلها عوامل تساعد في تحقيق الكفاءة وفعالية لدى متخذي القرار الإداري.

لذلك توجد بين عملية الاتصال الإداري وعملية صنع القرار واتخاذ القرارات الإدارية علاقة مترابطة وقوية مما يمكن معه الجوم بالقول إنهم يمثلان أو يشكلان أو يعتبران قطبان متلازمان في مختلف العمليات أو الوظائف الإدارية، التخطيط، التنظيم، التنسيق والتوجيه والمتابعة والتقويم، حيث أنه لا يمكن أن يوجد نظام اتصال فعال دون توفر قرارات مناسبة ورشيدة بشأنه كما أنه لا يمكن أن يتم صنع القرار واتخاذ القرارات رشيدة في أي مؤسسة دون وجود نظام فعال للاتصالات¹.

وأكد في ذلك كل من "كنعان" بأن الاتصال واتخاذ القرارات يشكلان جانبين خامين في جوانب العملية الإدارية ويعتمد كل منهما على الآخر ويتأثر به، بمعنى أن هناك علاقة متبادلة بين القرار والاتصال وهذا ما عبر عنه "سايمون" بقوله أنه يجب إن تنطبق مراكز اتخاذ القرارات بالضرورة مع المراكز الاتصال أو أن تكون الأخيرة ملحقه بالأولى.

ونعني بذلك أن عملية الاتصال تدخل في كافة مراحل وخطوات عملية صنع واتخاذ القرار:

¹ وفاء محمد الزبيدي، "أنماط الاتصال وعلاقته باتخاذ القرار الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة"، مجلة البحث العلمي في التربية، الرياض، العدد 19، 2018، ص ص 245 - 246.

خطوات صنع القرار واتخاذ القرارات	فائدة الاتصال بالنسبة لها
تحديد الهدف.	توفير معلومات وبيانات الهدف.
تحديد المشكلة.	توفير المعلومات وبيانات المشكلة.
البحث عن بدائل لحل المشكلة.	توفير معلومات وبيانات البدائل.
تقويم البدائل الممكنة أو المتاحة للمشكلة.	توفير معلومات وبيانات ومعايير تقويم البدائل.
اختيار بديل الحل الملائم أو الأفضل للمشكلة.	توفير معلومات وبيانات تساعد في الاختيار.
تنفيذ القرار متابعته.	نقل المعلومات وبيانات القرار (تبليغه) وجمع معلومات وبيانات عنه.

ولكي يلقي الاتصال الإداري أهمية كبيرة لدى المؤسسات يمكن توفير المتطلبات التالية:

- العمل على تشجيع الاتصال من أسفل إلى أعلى.
- تنظيم اجتماعات دورية بين القيادات العليا لتوعية الإدارة الوسطى بأهمية الدور الذي تلعبه كحلقة وصل لشرح الرسائل للمستويات الدنيا.
- العمل على إظهار الود والاحترام للعاملين.
- الاستماع والإصغاء للعاملين.
- محاولة المناقشة مع العاملين بدون انفعال.
- العمل على الالتزام بالوقت المحدد لانجاز ما هو مطلوب من أعمال.
- محاولة التعرف على المشكلات ومناقشتها معهم وعمل استقصاء دوري للعاملين وتحليل نتائجه.
- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية.

- التعرف على جماعات العمل غير الرسمية وكذلك القيادات غير الرسمية وتوصيل المعلومات الصحيحة لهم ومتابعة توصيلهم للمعلومات.

- تشجيع الاجتماعات التنسيقية بين القيادات في المستوى التنظيمي الواحد¹.

المبحث الرابع: المعلومات ودورها في صناعة القرار:

يمثل اتخاذ القرار العصب الرئيسي في الإدارة والقرار هو اختيار بديل من البدائل الكثيرة الممكنة لأجل الوصول إلى هدف، حل مشكلة، انتهاز فرصة.

يعرف بأنه الاختيار بين البدائل بحيث يصل القائد الإداري إلى نتيجة معينة لما يجب أن يؤديه ومما يجب ألا يؤديه في موقف معين ووقت معين، مما نقدم نلاحظ أن المضامين الجوهرية التي وردت في التعاريف السابقة هي واحدة وليس فيها اختلافات جوهرية وكبيرة.

قد اتفق على أن القرار بوجه عام يقوم على عملية المفاضلة وبشكل واعي ومدرك، بين مجموعة بدائل أو حلول (على الأقل بديلين أو أكثر) متاحة لمتخذ القرار لاختيار واحد منها باعتباره أنسب وسيلة لتحقيق الهدف أو الأهداف التي يبتغيها متخذ القرار، وذلك في ظل الظروف المحيطة وفي الإدارة فإن الشخص في موقع المسؤولية يكون موجهًا وبصفة مستمرة بهذا العمل من تخطيط، تنظيم، تنسيق العمل، وتوجيه العاملين ومتابعة الأداء وتقويمه وهذا يستلزم بدوره:

1 - وجود مشكلة أو موقف معين.

2 - توافر أكثر من بديل متاح يمكن سلوكه إزاء تلك المشكلة أو الموقف.

3 - توافر سلطة وقدرة ورغبة من جانب تتخذ القرار للاستجابة لتلك المشكلة أو الموقف.

¹ وفاء محمد الزبيدي ، نفس المرجع السابق ، ص 246.

4 - وجود أنشطة مساعدة تساعد على الاختيار.

أما صنع القرار فيعرف بأنه عملية ديناميكية تتضمن فغي مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تبدأ من مرحلة التصميم وتنتهي بمرحلة اتخاذ القرار.

أي أن صنع القرار عبارة عن الخطوات التي يتم بمقتضاها البحث في المشكل أو الموقف مكان القرار وتحديد أفضل الحلول وأنسبها ويمثل اتخاذ القرار إحدى المراحل الهامة والحاسمة من مراحل صنع القرار (اختيار البديل) والتي نجيزها على النحو التالي¹:

1 - التعرف الدقيق على جوانب المشكلة وتحديد بدقة.

2 - تجميع مختلف البيانات والمعلومات وتحديد بدقة.

3 - تحديد البدائل المختلفة لحل المشكلة².

4 - اختيار أكبر البدائل نفعا.

5 - تصميم القرار على ضوء نتائج المراحل السابقة.

6 - تطبيق البدائل المختارة.

7 - تقييم القرار ومتابعته.

¹ سهام طرشاني، "الأساليب والتطبيقات الناجحة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرارات"، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 09، 2013، ص 243.

² سهام طرشاني، نفس المرجع السابق، ص ص 243 - 244.

خلاصة الفصل :

في ضوء ما سبق تتضح العلاقة المترابطة و القوية بين عملية الاتصال الإداري و عملية اتخاذ القرارات الإدارية مما يمكن معه الجزم بالقول أنه يمثلان أو يشكلان أو يعتبران قطبان متلازمان في مختلف العمليات أو الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم التنسيق ، التوجيه المتابعة و التقويم) حيث أنه لا يمكن أن يوجد نظام اتصال فعال دون توفر قرارات مناسبة بشأنه كما أنه لا يمكن أن يتم صنع و اتخاذ قرارات رشيدة في أي مؤسسة دون وجود نظام فعال للاتصالات .

الإطار التطبيقي للدراسة

الإطار التطبيقي:

عرض وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية

(دور الإتصال الإداري في تفعيل عملية إتخاذ القرار بالمجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو)

تمهيد:

1. التعريف بالمجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو.
 2. الهيكل التنظيمي لمجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو.
 3. أقسام المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو.
 4. وظائف المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو.
 5. خصائص مجتمع الدراسة .
 6. التحليل الكمي والكيفي للجدول:
 - أ - التحليل الكمي والكيفي للجدول البسيطة.
 - ب - التحليل الكمي والكيفي للجدول المركبة.
 7. عرض المقابلات والتعليق عليها.
 8. عرض نتائج الدراسة.
 - أ - النتائج الجزئية.
 - ب - النتائج العامة.
- خلاصة الدراسة.
- التوصيات والاقتراحات المتعلقة بالدراسة.

تمهيد

نتطرق في هذا الإطار التطبيقي و الأخير في الدراسة إلى عرض و تحليل البيانات والمعلومات المتحصل عليها من الميدان ، و تعد هذه الخطوة من ابرز خطوات البحث التعليمي تطراً لأهمية البيانات المتحصل عليها و علاقاتها بإشكاليات البحث و أهدافه.

حيث قمنا بالحصول على بيانات كمية و معلومات نوعية (كيفية) أما النوعية تمثلت في الحصول على معلومات حول المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو و هيكلها التنظيمي و أقسامها و وظائفها ، بالإضافة إلى إجراء مقابلة مع رئيس المصلحة البيومترية و التعليق عليها ، أما البيانات الكمية تمثلت في عرض البيانات و تفريغها و تصنيفها بشكل جداول تضمنت أرقام و نسبا مئوية من خلال الجداول البسيطة و المركبة مع توظيف متغيرات الدراسة المتمثلة في الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، الخبرة المهنية ، مع القيام بقراءة و تحليل البيانات و تفسيرها بهدف استخلاص النتائج العامة التي تكون أكثر دقة و مصداقية و أمانة.

1. التعريف بالمجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو:

تعد هذه المؤسسة الإدارية من أهم المؤسسات التي يبنى عليها النظام الاجتماعي ككل، فهي من ناحية تمثل سياسة الدولة وسياسة الولاية وتعبّر عنهما وتعكس برامجها، وتتوسط مباشرة بينهما وبين المواطن على مستواها الإقليمي، ومن ناحية أخرى تمثل المجتمع على المستوى المحلي وتطلعاته واحتياجاته.

والبلدية كإدارة عمومية هي تنظيم اجتماعي ذو علاقات اجتماعية معينة، تتسم بالتنظيم والتسلسل الهرمي السلطوي، ويمكن تعريفها من الناحية القانونية والسياسية بأنها: "تجمع سكاني وفضاء جغرافي محدد إقليمياً، وحدة إدارية الجزأ" وهي تعتبر في الجزائر قاعدة التعبير السكاني عن طريق الانتخاب وتستجيب البلدية إلى بعدين اثنين وهما:

أولاً: بكونها تعبر عن السلطة وامتداد الدولة من خلال تسيير مصالح العامة.

ثانياً: بكونها تعبر عن مجموعة منظمة لتسيير المصالح والأعمال والنشاطات المحلية¹.

عرف المشرع البلدية بموجب المادة الأولى من القانون رقم 90/08 المؤرخ في 17 أفريل 1990 المتعلق بقانون البلدية، هي: "البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية وتنتمى بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي".

وعرفها قانون البلدية لسنة 1967 البلدية بأنه: "الجماعة الإقليمية السياسية والإدارية والاجتماعية والثقافية والسياسية"، ولقد تضمنت مختلف الدساتير في الجزائر، الإشارة للبلدية باعتبارها قاعدة اللامركزية وهذا ورد في المادة 9 من دستور 1963، والمادة 36 من دستور 1979، والمادة 15 من دستور 1989، والمادة 15 من دستور 1996².

كما تنص المادة الأولى من قانون البلدية على ما يلي: "البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية تنتمى بالشخصية المعنوية وبالاستقلال المالي، وتحدث بموجب القانون" وتصنف المادة الثانية من نفس القانون: "للبلدية إقليم واسم ومركز".

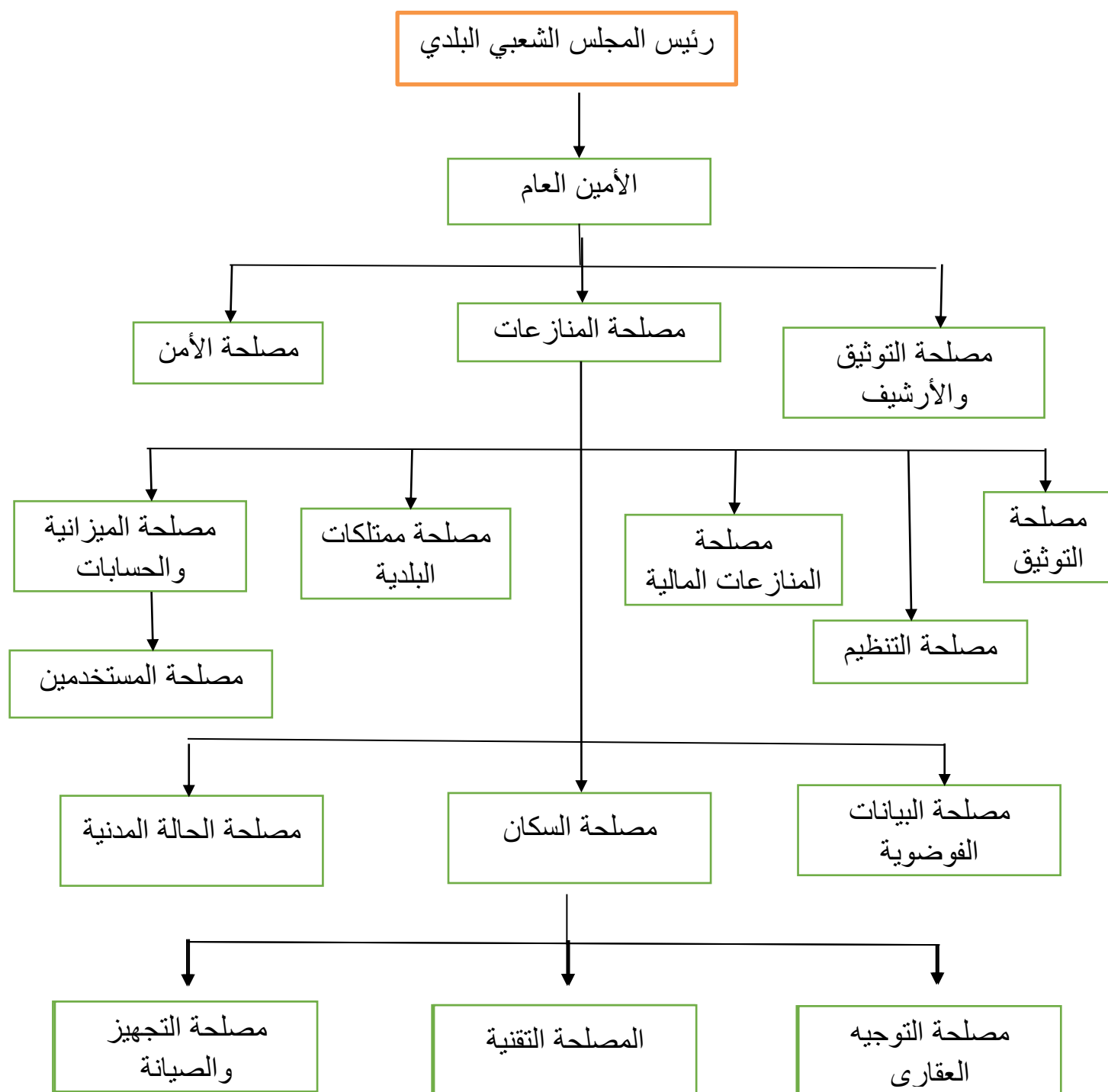
ان عدد بلديات 09 - 84 بالتراب الوطني حسب القانون 84 - 09 المؤرخ في 4 فيفري 1984 المتضمن إعادة التنظيم الإقليمي للبلاد السالف الذكر هو 1541³.

¹ - عبد القادر عكوشي، التنظيمات في مؤسسات الإدارة المحلية - دراسة ميدانية ببلدية العفرون - ، رسالة الماجستير في علم النفس، تخصص عمل وتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الإنسانية، جامعة الجزائر، 2005، ص 58.

² - عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، ط2، دار جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص 27.

³ ناصر لباد، الوجيز في القانون الإداري، ط3، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2006، ص 136.

2. الهيكل التنظيمي للمجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو:



المصدر : وثائق من المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو

الهيكل التنظيمي للمجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو¹

3. أقسام البلدية في ولاية تيزي وزو:

تحتوي إدارة البلدية في الجزائر على عدة أقسام، بحيث كل قسم تستند إليه مهمة معينة.

- **رئيس البلدية:** هو المسؤول الرئيسي عن البلدية، يتمتع بصلاحيات واسعة تمكنه من الموافقة على تنفيذ المشاريع وتوظيف العمال، بالإضافة إلى السيارات والمعدات اللازمة لموظفي البلدية، وكذا بناء المباني التي تعود ملكيته للبلدية ولرئيس نائب ينوب عليه في حال غيابه أو سفره².

- **القسم الفني:** هو القسم الذي يقوم بالتخطيط للبلدية، سواء تخطيط المدن أو المباني أو الشوارع، وتخطيط المشاريع الحكومة وإعطاء التراخيص للسكان عند الضرورة.

- **قسم صحة البيئة:** يرأس هذا القيم طبيب بيطري أو مراقب للصحة، حيث يمنح هذا القسم التراخيص لفتح المحلات التجارية، ومهمته مراقبة جودة المكان والتزامه بمعايير الجودة والنظافة ومراقبة التزامات المحلات والأسواق بالقوانين العامة وتحرير المخالفات لغير الملتزمين من أصحاب المحلات.

- **قسم مراقبة الأراضي والتعديلات:** وهو قسم مسؤول عن مراقبة الأراضي التابعة للحكومة والأراضي المشاعة لمنع الاستيلاء عليها، أو البناء فيها من دون وجود صكوك ملكية أو رخصة بناء موافق عليها من قبل البلدية.

- **قسم الشؤون المالية:** هو القسم المسؤول عن مصروفات وإيرادات من الميزانية التي خصصت لها من قبل الدولة، كما يعتبر هذا القسم مسؤولاً عن تأمين المعدات الضرورية للأقسام الأخرى من أقسام البلدية³.

¹ - بيان المرفق بالمداولات، رقم 15 بتاريخ 17 فبراير 2019، المداولة المعدلة رقم 23 / 2017، المتعلق بالهيكل التنظيمي لخدمات بلدية تيزي وزو.

² - محمد الصغير بعلي، القانون الإداري، ط1، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص 120.

³ - أحمد زكي، أقسام ومهام البلدية، مجلة الأبحاث، منشورة على الموقع الإلكتروني التالي: <http://www.mawdoo3.com>، تم الاطلاع عليه بتاريخ 27 - 09 - 2022 على الساعة 12:45.

- **قسم الاستثمارات:** هو المسؤول عن استثمارات البلدية داخل وخارج حدود البلدية، بالإضافة إلى أنه يقوم بمنح الأراضي والمخططات وتخصيص بعض الأراضي للجهات الحكومية الأخرى.

- **قسم شؤون الموظفين:** هو من أهم أقسام البلدية، حيث أنه المسؤول عن جميع الموظفين، فهذا القسم يحدد الرواتب والإجازات وعادة ما يكون مدير شؤون الموظفين هو مساعد رئيس البلدية أيضا¹.

4. وظائف المجلس الشعبي البلدي:

- الوظائف الاقتصادية:

تلعب البلدية دور كبير في تنمية المجتمع في مجال الاقتصادي من خلال مبادراتها بإنشاء المشاريع والبحث عنها في المدن والأرياف مع العمل على تنشيطها ومراقبتها، وعليه فالبلدية حرة المبادرة الاقتصادية بإنشاء المشاريع، سواء في الميدان الزراعي، الصناعي، الخدماتي مع العمل على استقطاب المستثمرين الخواص للبلدية لتحقيق الإنعاش الاقتصادي².

مبادرة البلدية وتنشيطها للقطاع الاقتصادي تتمثل أيضا في تطوير السياحة من خلال المحافظة على المواقع الطبيعية، نظرا لقيمتها التاريخية والجمالية مع ضرورة التعريف بثروتها السياحية ومناطقها الأثرية من خلال مختلف الأنشطة الاتصالية، كنشر مطبوعات، إيجاد مواقع الكترونية خاصة بها، المعارض ... إلخ³.

- الوظائف الاجتماعية:

لعل المواطن يدرك هيئات البلدية حين تواجهه صعوبات متعلقة بوضعيته الاجتماعية سواء تعلق الأمر بطلب السكن، أو مأوى في حالة أمر طارئ، أو البحث عن منصب شغل أو مساعدة للبناء أو حق الطلب لمعونة غذائية أو التكلف بمعوق، أو غيرها من النشاطات التي تعبر عن مساعدة الدولة لمواطنيها، وقد ازداد طلب المواطنين على مساعدة الدولة لهم خاصة في ظل الإصلاحات الهيكلية وما أفرزته من عمال مسرحيين ومؤسسات تمت

1 - أحمد زكي، نفس المرجع السابق.

2 - محمد صغير بعلي، مرجع سبق ذكره، ص 182.

3 - عمار عوايدي، القانون الإداري (النظام الإداري)، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 297.

تصفيته، وبطالين من ذوي الشهادات العليا وغلاء المعيشة وبذلك أصبحت البلدية قبلة المواطن متوسط الدخل ناهيك عن عديمي الدخل.

وعليه فمن وظائف البلدية العمل بكل جهد على وضع سياسية اجتماعية واقعية، حيث تستفيد من كل الإجراءات التي وضعتها السلطات العليا المركزية كنظام الشبكة الاجتماعية، التضامن الوطني، تشغيل الشباب، مساعدة العائلات الفقيرة وغيرها من الإجراءات التي تزيد من ثقة المواطنين في بلديته، وترسيخ صورة ذهنية جيدة لها والمساهمة في نظافة المحيط واحترام قواعد البناء وتطوير الأشكال المعمارية الأصلية ومساعدة الأفراد على تخطي أزمة السكن وإنجاز المراكز الصحية وقاعات العلاج لهم¹.

هذه المهام معبرة عن مصداقية البلدية وصدق المسؤولين وبتهم في العمل وتغيير الأمور إلى الأفضل، إن مثل هذه الوظائف الثقيلة تطلب من البلدية ضرورة التحكم في ميزانياتها حتى يكون هناك توازن بين الإجراءات والنفقات².

ـ الوظائف الثقافية:

تعمل البلدية بكل أجهزتها على الحفاظ على ثقافة المجتمع المحلي للبلدية، وذلك من خلال التكفل بإنجاز وصيانة المراكز الثقافية المتواجدة عبر ترابها، كإنشاء مراكز الشباب وتجهيزها بالملاعب الرياضية، وإيجاد مكاتب وقاعات المطالعة بها وتوفير الوسائل الثقافية والترفيهية للشباب لملء أوقات فراغه بالأمور المفيدة والنافعة، وبتلك المراكز والمساحات تنجح البلدية في أداء أدوارها مع شباب المنطقة، كما تقوم كذلك بدور هام جدا في المجال الفني إذ أن المشاهد الفنية السينما تعتبر من الأدوات الممتازة في تنوير الفكر وتكوين الفرد³.

5. خصائص مجتمع الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على العينة العشوائية البسيطة والتي تدرج ضمن العينات الاحتمالية، وهذه العينة تتمثل في 50 مفردة وهي عشوائية بسيطة من مجموع موظفي

¹ - العمري بوحيط، البلدية صلاحيات مهام وأساليب، ط5، شركة زعائش للطباعة والنشر، ص 28.

² Gernard Gournay et des autres, **Administration publique**, Presse Universitaires de France, 1976, Paris, p 120.

³ - العمري بوحيط، مرجع سبق ذكره ، ص 30.

المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، وقد واجهنا صعوبات في توزيع هذه الاستثمارات نظرا لعدم تعاون المبحوثين وتواصلهم معنا.

تم اختيار ولاية تيزي وزو لإجراء الدراسة الميدانية نظرا لقرب المنطقة مما سهل علينا التعامل مع مجتمع البحث.

اعتمدنا في تحليل البيانات الخاصة بدراستنا على أربعة متغيرات لقياس مختلف الفروق فيما يتعلق بمدى مساهمة الاتصال الإداري في تفعيل عملية اتخاذ القرار، وتتمثل هذه المتغيرات في الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية.

6- التحليل الكمي والنوعي للجدول:

أ- التحليل الكمي والنوعي للجدول البسيطة :

جدول رقم (01): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة الجنس
34%	17	ذكر
66%	33	أنثى
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس بأن نسبة الإناث أكبر وأعلى من من نسبة الذكور، حيث تقدر لدى الإناث بنسبة 66%، في حين نجد نسبة الذكور تمثل 34% من خلال هذه الأرقام والإحصائيات، يتضح لنا بأن مؤسسة المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، تعمل على إستقطاب وجذب الأفراد الإداريين المؤهلين والمتمتعين بالقدرات والكفاءات المعرفية والإدارية والإتصالية والبدنية والذهنية، سواء كانوا ذكورا أو إناثا بهدف أداء مختلف الوظائف والمهام والأنشطة الإدارية على أكمل وجه وأحسن مستوى من خلال التركيز على أهم مرحلة حاسمة وأساسية ومحورية ومفصلية وخطيرة في العمل الإداري ألا وهي إتخاذ القرارات الإدارية الحاسمة العقلانية والرشيده .

منه نستنتج أن هذه المؤسسة العمومية (المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو) تعمل على إستقطاب وجذب وإستهداف جميع الأفراد، الذين تتوفر فيهم قدرات ومؤهلات والكفاءات الذهنية والإتصالية والإدارية والتنظيمية، من أجل المشاركة في صنع وإتخاذ القرارات الإدارية الحاسمة والهامة ، وهذا يكون من خلال وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، الذي يعمل على تقديم الإضافة، وأن يكون قيمة مضافة على مستوى هذه المؤسسة الإدارية العمومية .

جدول رقم (02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة السن
8%	4	من 20 سنة إلى 29 سنة
32%	16	من 30 سنة إلى 39 سنة
36%	18	من 40 سنة إلى 49 سنة
24%	12	أكثر من 50 سنة
100%	50	المجموع

من خلال الجدول، المتعلق بمتغير السن، يتضح لنا أن الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة) تمثل الفئة الغالبة على مستوى عينة دراستنا ، بنسبة تقدر بـ 36%، وهذه الفئة ذات مستوى كبير من النضج العقلي والتنظيمي من أجل إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، ثم يليه في المرتبة الثانية ، الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة) بنسبة تقدر بـ 32%، ذات نضج عقلي نوعا ونضج تنظيمي في طور إكتساب الخبرات والمهارات اللازمة، وفي المرتبة الثالثة ، نجد الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة) بنسبة تقدر بـ 24% ، وتتسم بالرزانة والهدوء وسعة الصدر وبرودة الدم ، من أجل إتخاذ القرارات، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة ، الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة) بنسبة تقدر بـ 8%، تتسم بالحيوية والنشاط والحماسة والقوة، لكنها تفتقد إلى النضج العقلي والتنظيمي الملائم لإتخاذ القرارات على مستوى هذه المؤسسة .

منه نخلص في الأخير إلى أن المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، تعمل على إتباع سياسة المزج بين الأفراد، الذين يتمتعون بالشباب والحيوية والنشاط والحركية وسرعة المبادرة وبين الأفراد الذين يتمتعون بالنضج العقلي والرزانة والهدوء وعدم التسرع، من أجل إتخاذ قرارات رشيدة وعقلانية.

جدول رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
متوسط	0	0%
ثانوي	15	30%
جامعي	33	66%
التكوين المهني	2	4%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول، نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الجامعية بنسبة تقدر بـ 66% ، يليه في المرتبة الثانية، الأفراد من ذوي المستويات التعليمية الثانوية بنسبة تمثل 30%، وفي المرتبة الثالثة ، نجد الأفراد من ذوي مستوى التكوين المهني بنسبة 4%، وفي آخر الترتيب ، نجد النسبة معدومة ، لدى الأفراد من ذوي المستويات التعليمية المتوسط ، بنسبة تمثل 0% .

من خلال هذه البيانات الرقمية، يتضح لنا أن إرتفاع النسبة المئوية، لدى أغلبية الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الجامعية، يعكس الإستراتيجية المميزة والسليمة والصحيحة التي تسير وفق تنظيم محكم ودقيق، لمؤسسة المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، من خلال إستقطاب وجذب الأفراد الجامعيين، الذين يتوفرون على كفاءات وقدرات ومؤهلات علمية وإدارية وإتصالية هامة ومعتبرة، بغية إضفاء صبغة ومبدأ العقلانية والرشد والشرعية على القرارات الإدارية المتخذة ، مع إعطاء المجال والحرية والحيّز للأفراد من ذوي المستويات التعليمية الأخرى مثل: المستوى الثانوي والتكوين المهني للمشاركة في صنع و إتخاذ وإصدار القرارات الإدارية، الذين يكلفون بمسؤوليات ومهام تناسب مستوياتهم التعليمية مثل: أعوان الإدارة أعوان الحراسة والوقاية والسائقين وعمال الترصيص والكهربائيين إلخ ، في حين يمكن تفسير النسبة الصفرية لدى الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة، إلى حرص هذه المؤسسة على إستقطاب الأفراد

الذين يتوفرون على المستوى التعليمي المطلوب، كون المستوى التعليمي المتوسط ، لا يتناسب ولا يتناغم مع الوظائف والمهام الموكلة للتنفيذ .

وعليه نستخلص في الأخير ، بأن مؤسسة المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو تولي الأهمية الكبيرة والعناية الفائقة من خلال إستقطاب وجذب الأفراد الجامعيين، بهدف تحقيق ما يعرف بجودة القرارات المتخذة أو مايعرف بـ **"جودة المخرجات"** بناء على **"جودة المدخلات"**، مما ينعكس بشكل إيجابي على تحقيق التنمية الإدارية، وتحسين الظروف المعيشية والاجتماعية والإقتصادية للساكنة، وتجسيد وتكريس أسس العيش الكريم والعزیز لسكان ولاية تيزي وزو

جدول رقم (04): يوضح توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير الأقدمية المهنية

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
12%	6	الأقدمية المهنية أقل من 5 سنوات
34%	17	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
30%	15	من 10 سنوات إلى 15 سنة
24%	12	أكثر من 15 سنة
100%	50	المجموع

من خلال الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية، يتبين لنا بأن أغلبية الأفراد المبحوثين،الذين لهم أقدمية مهنية ، (من 05 سنوات إلى 10 سنوات)، بنسبة تمثل 34%، حيث يمتلكون خبرة وتجربة محترمة نوعا ، تسمح لهم بأداء مختلف المهام والوظائف على مستوى هذه المؤسسة ، وفي المرتبة الثانية نجد الأفراد المبحوثين الذين يمتلكون خبرة مهنية (10 سنوات إلى 15 سنة)، بنسبة تقدر بـ 30%، حيث يتمتعون بخبرات ومهارات متوسطة ، وفي طور التحسن مع مرور الوقت ، وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي الأقدمية (أكثر من 15 سنة) بنسبة تمثل 24%، يتمتعون بخبرات هائلة ومعتبرة تسمح لهم بسرعة إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى هذه المؤسسة الإدارية العمومية

وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسبة تقدر بـ 12%، حيث يعانون من نقص الخبرة ، كونهم حديثي الالتحاق بهذه المؤسسة ويحتاجون إلى وقت لتحسين وتطوير مهاراتهم المعرفية والتقنية والإدارية .

وعليه يتضح لنا في الأخير، بأن مؤسسة المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، تعتمد في سياساتها على الإعتماد على الأفراد الذين يتوفرون على عنصر الشباب والحيوية والحركية ، والأفراد ، الذين يتمتعون بالمهارات والخبرات المعرفية والإدارية والتنظيمية من أجل إتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة والفعالة .

جدول رقم (05): أنواع الإتصال السائدة على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
14.28%	8	الإتصال النازل
12.5%	7	الإتصال الصاعد
12.5%	7	الإتصال الأفقي
60.71%	34	جميعها
100%	56	المجموع

من خلال الجدول ، نلاحظ أن أغلبية المبحوثين، أن جميع الأنواع الإتصالية (إتصال صاعد ، إتصال نازل، إتصال أفقي) كلها سائدة على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 60%، حيث يتدفق الإتصال الصاعد، من المستويات الإدارية العليا نحو المستويات الإدارية الوسطى والدنيا، أي من رئيس المجلس الشعبي البلدي نحو رؤساء المصالح الإدارية، أو إلى الموظفين، ويكون في صورة تعليمات، توجيهات قرارات، أوامر، أما الإتصال الصاعد، فيكون من المستويات الإدارية السفلى نحو المستويات الإدارية العليا، أي من الموظفين إلى رئيس المجلس الشعبي البلدي، ويكون وفق الصور والأشكال التالية: التقارير، الإقتراحات، الشكاوي، الإحتجاجات، الطعون إلخ أما الإتصال الأفقي، فيكون بين نفس الأفراد، الذي ينتمون إلى نفس المستويات الإدارية

والوظيفية ، وهدفه هو تحقيق التنسيق والتفاهم المشترك ، وطلب المساعدة في أداء مختلف الوظائف والمهام وفي إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى هذه المؤسسة ، مثل الإتصال الذي يكون بين العمال والموظفين، وبين رئيس الموارد المالية ورئيس الموارد البشرية ورئيس مصلحة الحالة المدنية مع رئيس الشؤون الإجتماعية، وفي ثاني الترتيب، نجد الإتصال النازل، بنسبة تمثل 14.28% ، وفي المرتبة الثالثة، نجد بنسب متساوية كل من الإتصال الصاعد والأفقي ، بنسبة 12.5% ، لكل واحد منهما .

منه نستنتج في الأخير، بأن المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، تستخدم جميع الأنواع الإتصالية (إتصال صاعد ، إتصال نازل، إتصال أفقي)، من أجل ضمان السير الحسن لمختلف أنشطتها ومهامها الإدارية والتنظيمية ، بناء على القرارات الإدارية المتخذة.¹

جدول رقم(6): وسائل الإتصال الأكثر إستخداما على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
الإجتماعات	31	24.21%
الهاتف	36	28.12%
الفاكس	20	15.62%
التقارير	21	16.40%
البريد الإلكتروني	5	3.90%
الإعلانات	15	11.71%
المجموع	128	100%

من خلال النسب المئوية في الجدول، يظهر لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة ، يؤكدون على أن الهاتف،من أهم وسائل الإتصال الأكثر إستخداما على مستوى المجلس الشعبي

¹مقابلة مع السيد (ح.ع) ، رئيس المصلحة البيومترية بالمجلس الشعبي البلدي لتيزي وزو ، على مستوى مقر المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو ، بتاريخ 2022/06/24 ، الساعة 10:30.

البلدي لولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 28.12%، حيث يعد وسيلة إتصالية شفوية هامة في سرعة نقل وتبادل مختلف المعلومات والبيانات والإقتراحات بين جميع المستويات الإدارية على مستوى المجلس الشعبي البلدي، من أجل إتخاذ القرارات الإدارية الفعالة والعقلانية وفي المرتبة الثانية، نجد الإجتماعات بنسبة تمثل 24.21%، حيث تعمل على إتاحة الفرصة لجميع الموظفين والعمال، بالإدلاء بمختلف أفكارهم وآرائهم وإقتراحاتهم في إطار الجماعة مما يسهم في تقوية العلاقات الإنسانية، وإتخاذ قرارات إدارية عقلانية ورشيدة، وفي المرتبة الثالثة، نجد التقارير، بنسبة تقدر بـ 16.40%، حيث تعمل على تقديم ثروة مهمة وضخمة للإدارة العليا حول ظروف سير مختلف الوظائف والأنشطة، وأهم العراقيل والمشكلات المصادفة للعمال والموظفين، بهدف إتخاذ إجراءات وقرارات، تساهم في ضمان السير الحسن لهذه المؤسسة، وفي المرتبة الرابعة، نجد الفاكس، بنسبة تقدر بـ 15.62%، حيث يتم نقل المعلومات والبيانات بسرعة فائقة، وفي حالة الظروف القاهرة، أين يستحيل الإتصال والإلتقاء وجها لوجه، وفي المرتبة الخامسة، نجد الإعلانات، بنسبة تمثل 11.71%، التي تعمل على إطلاع وتعرف الموظفين على مختلف ظروف العمل، وأهم المشاكل والمعوقات المصادفة لهذه المؤسسة، وأهم التغييرات الطارئة على مستوى هذه المؤسسة، بناء على القرارات الإدارية المتخذة، وفي أخير الترتيب، نجد البريد الإلكتروني، بنسبة تقدر بـ 3.90%، وهي وسيلة إتصالية تكنولوجية وإلكترونية تعمل على ضمان التداول السلس والتدفق المرن لمختلف المعلومات والبيانات بشكل فعال وسريع، بين مختلف المستويات الإدارية، مما يؤدي إلى إتخاذ قرارات إدارية ذات فعالية كبيرة ومعتبرة. منه نخلص في الأخير، إلى أن المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، يستخدم مختلف الوسائل الإتصالية، من أجل ضمان التفاهم والتنسيق المشترك بين كافة المستويات الإدارية، في القيام بمختلف الوظائف والأدوار، وهذا بناء على القرارات الإدارية المتخذة .

جدول رقم(07): مدى وضوح المعلومات الواردة عن طريق الإتصال الإداري على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
واضحة	34	68%
غير واضحة	16	32%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول، نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين، يؤكدون وضوح المعلومات الواردة عن طريق الإتصال الإداري على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 68%، وهذا يعود إلى أن تلك المعلومات واضحة وسهلة الفهم والإستيعاب من دون غموض أو لبس أو تأويل، كما أنها متوفرة من حيث الكمية والنوعية ،في حين ينفي بقية المبحوثين ذلك، بنسبة تمثل 32%، نظرا لوجود معوقات نفسية وتنظيمية وإتصالية تؤثر على وضوح تلك المعلومات، مثل: رداءة الصوت، نقص تدفق الانترنت كثرة الضغوط المهنية ، تداخل الصلاحيات إلخ

وعليه يتضح لنا في الأخير، بأن المعلومات الواردة عن طريق الإتصال الإداري واضحة على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو ، مما يسهم في إتخاذ قرارات إدارية ذات عقلانية ونجاعة وفعالية كبيرة ومعتبرة ، مما ينعكس بشكل إيجابي في تحقيق التنمية الإدارية والاجتماعية والإقتصادية لمواطني ولاية تيزي وزو .

جدول رقم (08): أنواع الإتصال السائدة على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
الإتصال الرسمي	13	26%
الإتصال غير الرسمي	2	4%
الإثنان	35	70%
المجموع	50	100%

يظهر لنا من خلال الجدول، أن معظم أفراد عينة الدراسة، يؤكدون أن كل من الإتصال الرسمي وغير الرسمي، يمثل أنماط الإتصال الأكثر إستخداما على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 70%، حيث يتمثل الإتصال الرسمي في الإتصال الأفقي والصاعد والنازل، ويشترط أن يكون مكتوبا، وهو يسير وفق إجراءات وأسس قانونية وتنظيمية وإدارية، أما الإتصال غير الرسمي، فيتمثل في ذلك الإتصال، الذي يكون خارجا عن الأسس والقواعد الإدارية والتنظيمية، مثل الإتصال الذي يكون بين العمال، بغرض التنفيس والتخفيف من حدة الضغوط المهنية، وهذا النوع من الإتصال تعمل الإدارة العليا على تشجيعه، من أجل ضمان السير الحسن والجيد لمختلف الوظائف والمهام على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، وفي المرتبة الثانية، نجد الإتصال الرسمي، بنسبة تمثل 26%، وفي المرتبة الثانية، نجد الإتصال غير الرسمي، بنسبة تمثل 4% .

منه نصل في الأخير، أن كل من الإتصال الرسمي وغير الرسمي، يمثلان من أكثر أنواع الإتصال الأكثر إستخداما على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو بهدف تحقيق التفاعل والتواصل، وبناء الفهم المشترك بين كافة الموظفين والعمال والإدارة العليا، مما يسهم ذلك في إتخاذ قرارات إدارية عقلانية وموضوعية ومنطقية .

جدول رقم (09): مدى إستخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	26	52%
لا	24	48%
المجموع	103	100%

يتبين لنا من خلال الجدول، أن أغلبية الأفراد المبحوثين، يؤكدون إستخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 52%، حيث تتميز هذه التكنولوجيا العالية بالفعالية الكبيرة، من خلال توفير الوقت والجهد وعلى على الخصوص توفير المعلومات والبيانات، ذات الكمية والنوعية المناسب بهدف إتخاذ القرارات الإدارية، بأسرع وقت ممكن وفي حالات الطوارئ والأزمات المستجدة حيث يعكس هذا الإستخدام، السياسة الممنهجة والمكرسة من طرف المجلس الشعبي البلدي في عصرنة الإدارة المحلية وتقريبها إلى المواطن والإستجابة لإنشغالاته ومحاولة حلها، في حين ينفي بقية الأفراد المبحوثين ذلك، بنسبة تقدر بـ 48%، كون إدارة هذا المجلس مازالت تستخدم وسائل الإتصال التقليدية في أداء مختلف مهامها ووظائفها، ويعود سبب عدم إستخدام هذا المجلس لوسائل الإتصال الحديثة إلى معوقات تنظيمية، مثل: تداخل الصلاحيات وعدم توفر إرادة لدى المسؤولين في إستخدام هذه التكنولوجيا الإتصالية ونقص التحكم لإستخدام هذه التكنولوجيا الإتصالية ... إلخ .

منه نخلص في الأخير إلى أن إستخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، يؤدي إلى السرعة في إتخاذ القرارات الإدارية مما ينعكس بشكل إيجابي على زيادة الكفاءة التنظيمية والفعالية الإدارية على مستوى هذه المؤسسة، ويعمل على تحسين الحياة الإجتماعية والإقتصادية للمواطنين، ومنه زيادة ولائهم وتأييدهم ومساندتهم لهذه المؤسسة .

جدول رقم(10): نوع تكنولوجيا الإتصال الحديثة الأكثر إستخداما على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
الأنترنت	29	51.78%
الأنترانات	25	44.64%
الإكسترنات	2	3.57%
المجموع	56	100%

من خلال هذه البيانات الرقمية والكمية ، يظهر لنا من خلال الجدول، بأن معظم الأفراد المبحوثين، يؤكدون أن الأنترنت، من أهم أنواع تكنولوجيا الإتصال الحديثة الأكثر إستخداما على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 51.78%، وهي عبارة عن شبكة إتصالية عملاقة وعنكبوتية وهامة وأساسية على مستوى المجلس الشعبي البلدي من أجل تزويد الإدارة العليا بأكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات، من أجل إتخاذ القرارات الإدارية العقلانية والحاسمة، يليه في المرتبة الثانية الأنترانات، وهي عبارة عن شبكة إتصالية تكنولوجية داخل هذا المجلس تتيح للموظفين تبادل المعلومات والبيانات، من خلال الرمز السري، بهدف التفاعل والمشاركة في إتخاذ القرارات الإدارية بنسبة تقدر ب 44.64%، وفي المرتبة الثالثة، نجد الإكسترنات بنسبة تقدر ب 3.57%، وهي عبارة عن شبكة إلكترونية لهذا المجلس، تتيح من خلالها الإتصال بالأطراف الأخرى، من أجل المساعدة في صنع القرارات مثل: المجلس البلدية الأخرى والمجلس الشعبي الولائي .

نخلص في الأخير، أن الأنترنت من أهم أنواع تكنولوجيا الإتصال الحديثة الأكثر إستخداما على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، بهدف التسريع، وتحقيق الفعالية والنجاعة المطلوبة والمناسبة في عملية إتخاذ القرارات الإدارية العقلانية والرشييدة خصوصا أثناء الأزمات المستجدة والطارئة .

جدول رقم(11): اللغة الأكثر إستخداما على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
اللغة الفرنسية	38	49.35%
اللغة العربية الفصحى	26	33.76%
اللغة الأمازيغية	13	16.88%
المجموع	77	100%

من خلال الجدول، يظهر لنا بأن غالبية أفراد عينة الدراسة، يؤكدون أن اللغة الفرنسية من أهم اللغات الأكثر إستخداما على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 49.35%، إذ أن طبيعة المعاملات الإدارية على مستوى هذه المؤسسة تتطلب إستخدام هذه اللغة، خصوصا عند تحرير التعليمات والقرارات والتوجيهات والإرشادات والأوامر، التي تبين شروط ومتطلبات العمل ومختلف المهام والوظائف، وهي تمثل لغة المستعمر الفرنسي للجزائر، وفي المرتبة الثانية، نجد اللغة العربية الفصحى، بنسبة تقدر بـ33.76%، حيث تستخدم في تحرير الوثائق الإدارية المختلفة مثل: عقود الميلاد والزواج وعقود إثبات الملكية، وفي المركز الثالث، نجد اللغة الأمازيغية، بنسبة تقدر بـ16.88% حيث تعد اللغة الأم لسكان ولاية تيزي وزو، وهي اللغة التي يستخدمها الموظفون فيما بينهم، لتحقيق الفهم والتنسيق المشترك، عند أداء مختلف الوظائف والأدوار والأنشطة الإدارية، مما يعمل على تسهيل القيام بمختلف المهام والأنشطة الإدارية، وهذا في إطار ما يعرف بتوفر "الثقافة الإتصالية"، التي تسهم في تجسيد الثقافة التنظيمية لدى موظفي هذه المؤسسة .

وعليه يتبين لنا في الأخير، بأن المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، يستخدم جميع اللغات من أجل القيام بمختلف وظائف وأدواره ومهامه، على أكمل وجه، ويكون من خلال تبادل المعلومات والبيانات ذات النوعية والكمية المناسبة، من أجل تحقيق التنسيق والتفاهم والتفاعل والتواصل الجيد والمناسب، بين جميع العمال والموظفين والإدارة، من

دون تهميش أو تفضيل أو إقصاء أي لغة على لغة أخرى، في إطار تحقيق التفاعل والتلاقح بين جميع الأفكار والاتجاهات بين الموظفين والعمال على مستوى هذه المؤسسة الإدارية .

جدول رقم(12): كيفية إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
جماعية	11	22%
فردية	14	28%
كلاهما	25	50%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول، يتبين لنا بأن معظم الأفراد المبحوثين، يؤكدون على أن كيفية إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، تكون بطريقة جماعية وفردية ، بنسبة تمثل 50%، حيث يدل على أن إتخاذ القرارات الإدارية بطريقة جماعية على أن الإدارة العليا لهذه المؤسسة، تعمل على جمع مختلف الآراء والإقتراحات والاتجاهات من جميع الموظفين والعمال، بهدف إشراكهم في صنع وإتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدية لولاية تيزي وزو، وهذا في إطار ديمقراطي حر ومفتوح أما الإنفرادية في إتخاذ القرارات، فهذا يمثل مؤشرا سلبيا على مستوى هذه المؤسسة، في عدم إشراك العمال والموظفين في إتخاذ القرارات، وعدم إشعارهم بأهميتهم في هذه المؤسسة، مما يؤدي إلى نقص دافعيتهم في العمل، وفي المرتبة الثانية بطريقة فردية، بنسبة تقدر بـ28%، وفي المرتبة الثالثة ، تكون طريقة جماعية، بنسبة تقدر بـ22%،

منه نستنتج، بأنه يتوجب على مسؤولي المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو ضرورة إشراك العمال والموظفين في عملية إتخاذ القرارات الإدارية، مما ينعكس بشكل إيجابي على المستوى المعيشي والاجتماعي للسكان، وبناء صورة حسنة وإيجابية عن هذه المؤسسة لدى جماهيرها الخارجية .

جدول رقم(13): مدى وضوح القرارات المتخذة على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
واضحة	32	64%
غير واضحة	18	36%
المجموع	80	100%

يظهر لنا من خلال هذه المقاربات الكمية في الجدول، بأن معظم أفراد عينة الدراسة يجمعون على وضوح القرارات المتخذة على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 64%، كونها تأتي بلغة سهلة وواضحة ومفهومة ومستعابة، ولا تحمل تأويلات أو غموض أو تفسيرات أخرى، وتضمن المحافظة على مصالحهم الاجتماعية والوظيفية، في حين ينفي بقية الأفراد المبحوثين ذلك، بنسبة تمثل 36%، كونها لا تراعي المستويات العلمية لبعض الموظفين، مما يجعلهم لا يفهمون محتواها ومضمونها، الذي قد يؤثر على مصالحهم الوظيفية والمادية.

منه نخلص في الأخير، بأنه يتوجب على مسؤولي مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، أن يلتزموا بإصدار القرارات الإدارية الواضحة والمفهومة، والتي تراعي مصالح العمال والموظفين، من أجل ضمان تحقيق الفهم المشترك، وضمان إستمرارية مهام ووظائف هذه المرفق الإداري العمومي.

جدول رقم(14): يوضح مدى مشاركة العمال في عملية إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	22	44%
لا	28	56%
المجموع	95	100%

يتبين لنا من خلال الجدول، بأن أغلبية الأفراد المبحوثين، ينفون المشاركة في عملية إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ56%، وهذا يدل على أن إدارة المجلس الشعبي البلدي، تعمل على الإهتمام بآراء وإقتراحات الموظفين والعمال، من أجل المشاركة في صنع وإتخاذ القرارات الإدارية حيث تعمل هذه المؤسسة، على إتباع سياسة الباب المفتوح، أي فتح المجال للموظفين للتعبير عن إقتراحاتهم بكل حرية وثقة وإحترام، رغم إختلافها، وهذا يمثل تطبيقا للديمقراطية التشاركية في أسمى وأرقى صورها وأشكالها ، في حين ينفي بقية الأفراد المبحوثين ذلك، بنسبة تمثل 44%، وهذا مؤشر سلبي ، يدل على عدم إشراك العمال والموظفين في إتخاذ القرارات وفق أسس الشفافية والنزاهة والديمقراطية ، مما يؤدي إلى شعورهم بعدم أهميتهم، وتهميش وتقزيم أدوارهم ، ويضعف معنوياتهم النفسية في تقدسم الأداء الوظيفي المناسب منه نصل في الأخير، إلى أن هناك إشراك للموظفين في عملية إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، حتى تكون المسؤولية جماعية، وفق أسس الديمقراطية والشفافية والثقة المتبادلة والإحترام

جدول رقم (15): كيفية المشاركة في إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
اللقاءات الشخصية	3	12.5%
الهاتف والفاكس	2	8.3%
الندوات والاجتماعات	19	79.16%
المجموع	24	100%

يبرز لنا من خلال الجدول أعلاه، بأن غالبية الأفراد المبحوثين، يؤكدون أن الندوات والاجتماعات من أهم كفايات المشاركة في إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 79.16%، حيث تتيح هذه الاجتماعات والندوات تبادل الآراء والمقترحات وجها لوجه، من أجل إتخاذ القرارات الإدارية، وفي المرتبة الثانية، نجد اللقاءات الشخصية، بنسبة 12.5%، وهذا من خلال المقابلات الشخصية بين الموظفين والعمال والإدارة، من أجل التفاعل وتبادل البيانات والمعلومات، بشكل يعمل على تنسيق مختلف المهام والوظائف بشكل مناسب وحسن وجيد وملئم، وفي المرتبة الثالثة نجد الهاتف والفاكس، بنسبة تقدر بـ 8.3%، وهاتين الوسيلتين الإتصاليتين، تتيح تبادل المعلومات والبيانات واللاقتراحات عن بعد، بين جميع المستويات الإدارية المختلفة، بهدف إتخاذ القرارات الإدارية العقلانية والرشيده والمنطقية والصائبة والمناسبة .

وعليه نستنتج ضرورة التنوع في الوسائل الإتصالية على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، من أجل المشاركة في صنع وإتخاذ القرارات العقلانية ذات الجودة الكبيرة الفاعلية والنجاعة على الجمهور الداخلي لهذه المؤسسة والجمهور الخارجي.

الجدول رقم (16): مدى أخذ آراء العمال بعين الاعتبار لدى المسؤولين على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو:

النسبة	التكرار	الإجابة الاحتمال
54%	27	نعم
46%	23	لا
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون أخذ آرائهم بعين الاعتبار من طرف المسؤولين على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو بنسبة تقدر بـ 54%، فهذا يدل على وجود حيز من الحرية والفضاء المناسب في إبداء مختلف الأفكار والآراء وتبادلها في إطار ديموقراطي حر ومتفتح، مما يؤدي إلى صنع واتخاذ القرارات الإدارية.

في حين نجد بقية الأفراد المبحوثين ينفون ذلك بنسبة 46% وهذا يدل على عدم اتاحة الإدارة العليا للموظفين والعمال الفرصة والمجال للتعبير عن أفكارهم وآرائهم واقتراحاتهم بكل شفافية وحرية، مما ينعكس بشكل إيجابي على نقص التفاعل والاتصال وتحقيق التنسيق والتفاهم المشترك بين كافة المستويات الإدارية المختلفة.

ومنه نستنتج بأن إعطاء العمال والموظفين الفرصة والحيز للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم يعد تجسيد لما يعرف بالديموقراطية، والمشاركة في تنوع الآراء والأفكار وتعددتها واختلافها مما يؤدي على اتخاذ قرارات إدارية عقلانية رشيدة تصب في فائدة المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، وتنعكس بشكل إيجابي على مستوى المعيشي والاجتماعي للمواطنين.

الجدول رقم (17) : مدى إبلاغ الموظفين والعمال لمجريات ونتائج الاجتماع واتخاذ القرارات في حالة غيابهم على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو.

النسبة	التكرار	الإجابة الاحتمال
50%	25	نعم
50%	25	لا
100%	50	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن نسبة الافراد والمبحوثين يؤكدون إبلاغهم بمجريات ونتائج الاجتماع لاتخاذ القرارات في حالة غيابهم بنسبة تقدر بـ 50%، وهذا يدل على أن الإدارة العليا على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو تقوم بتقديم مختلف المعلومات والبيانات حول مجريات الاجتماع وأهم القرارات المتخذة، هذا حتى يكون على اطلاع على آخر المستجدات والتغيرات الحاصلة على مستوى هذه المؤسسة.

وفي الجهة الأخرى نجد نصف الافراد المبحوثين أي 25 مفردة ينفون ذلك، حيث أن عدم إبلاغ العمال والموظفين لنتائج ومجريات الاجتماع يعد انتقاص للاحترام وعدم مراعاة شعورهم واحترامهم، وهذا ما يؤدي إلى إحساس الموظف بعدم أهميته ودوره على مستوى هذه المؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى عدم القيام بمختلف المهام والأدوار على أكمل وجه ممكن. منه نستنتج في الأخير بأن إبلاغ العمال والموفين بمجريات ونتائج الاجتماعات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لتيزي وزو يعبر عن ذلك الاحترام والتقدير الذي أكنه الإدارة العليا للعمال والموظفين، وهذا ما يؤدي إلى شعورهم بأهمية دورهم وقيمتهم على مستوى هذه المؤسسة.

الجدول رقم (18): كيفية إعلام العمال بمجريات ونتائج الاجتماع لاتخاذ القرار في حالة الغياب:

النسبة	التكرار	الإجابة الاحتمال
62,96%	17	وجه لوجه
3,70%	1	عن طريق البريد الإلكتروني
33,33%	9	عن طريق الهاتف
100%	27	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن كيفية ابلاغ العمال لمجريات ونتائج الاجتماع لاتخاذ القرار في حالة الغياب يكون وجهها لوجه بنسبة 62,96%، وهذه الكيفية لإبلاغ العمال بآخر القرارات المتخذة تعد فعالة جدا كونها تقوم على أساس تبادل الآراء والأفكار وإزالة مختلف أشكال الغموض واللبس فيها كونها تعتمد على التعرف على ردود الأفعال للأفراد من خلال ملامح الوجه وحركة الجسد، يليه في المرتبة الثانية عن طريق الهاتف بنسبة تقدر بـ 33,33% وهذه الوسيلة الاتصالية الشفوية حيث يتم ابلاغ العمال شفويا في حالة عدم وجودهم بالمؤسسة بمختلف المعلومات والبيانات حول آخر القرارات الإدارية المتخذة على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، وفي آخر الترتيب نجد عن طريق البريد الإلكتروني بنسبة 3,70% وهذه الوسيلة الإلكترونية فعالة في نقل مختلف المعلومات والبيانات في حالة حدوث الازمات والظروف القاهرة الخارجة عن نطاق السيطرة مثل الأزمة الصحية التي عرفت بها بلادنا جراء انتشار فيروس كورونا المستجد، حيث كان يتم الاتصال عن بعد.

وفي الأخير نستنتج بأن هذه الأساليب والطرق لإبلاغ العمال والموظفين بآخر القرارات المتخذة على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو تعمل على ربط الموظفين

بالمؤسسة والحرص على مصالحهم، مما يؤدي ذلك إلى تجسيد حس الانتماء والولاء لتنظيم والحرص على تحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسة.

الجدول رقم (19) : كيفية اتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو.

النسبة	التكرار	الإجابة الاحتمال
%24	12	بين الموظفين والمسؤولين
%76	38	بين المسؤولين فقط
%100	50	المجموع

يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية الافراد المبحوثين يجمعون على أن كيفية اتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، يكون بين المسؤولين فقط بنسبة تقدر بـ %76 وهذا يدل على أن هذه المؤسسة لا تعمل على إشراك الموظفين في عملية المشاركة في صنع القرارات، وهذا ينافي أسس الشفافية والاحترام والثقة، في حين نجد بقية الافراد المبحوثين يؤكدون بأن كيفية اتخاذ القرارات يتم بين الموظفين والمسؤولين بنسبة %24، وهذا يعبر عن الشكل والطابع الديموقراطي المتفتح الذي تطبقه هذه المؤسسة من خلال إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن اقتراحاتهم وآرائهم واتجاهاتهم بكل شفافية وحرية وثقة ووضوح، مما يؤدي إلى إحساس وشعور الموظفين بأهميتهم على مستوى هذه المؤسسة من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

وعليه نستنتج في الأخير بأنه يتوجب على صناع القرار على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو ضرورة إتاحة الفرصة والمجال للعمال والموظفين في عملية اتخاذ القرارات من أجل زيادة كفاءة وفعالية هذه المؤسسة.

الجدول رقم (20) : الأمور الواجب أخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو:

الاحتمال / الإجابة	التكرار	النسبة
تحديد أهداف المؤسسة	14	14%
دراسة نقاط الضعف والقوة بالمؤسسة	25	25%
إيجاد حلول للأزمات والمشاكل	35	35%
توزيع المهام على العمال	26	26%
المجموع	100	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون على أن إيجاد حلول للأزمات والمشاكل من أهم الأمور الواجب أخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو تقدر بـ 35%، وهذا من خلال عقد اجتماعات بين كافة الموظفين والإطارات من أجل إيجاد حلول للأزمات والمشاكل التي يعاني منها الموظفين مثل أزمة السكن ومشكل العمل، وفي المرتبة الثانية نجد توزيع المهام على العمال بنسبة تقدر بـ 26% وهذا من خلال التكليف بمهام ومسؤوليات تناسب قدراتهم ومستوياتهم العلمية والبدنية والتقنية أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وفي المرتبة الثالثة نجد دراسة نقاط الضعف والقوة بالمؤسسة بنسبة 25% وهذا من خلال التعرف على نقاط الضعف والاختلال والعمل على تقويمها ونقاط القوة والعمل على تدعيمها سواء على مستوى الموارد البشرية أو الهيكل التنظيمي أو الأساليب والأنماط الإدارية المتبعة، واستحداث سلوكيات وأاليب تنظيمية جديدة تواكب تطورات العصر وتغييراته مثل استحداث الإدارة الالكترونية بدل الإدارة الورقية، وفي آخر الترتيب نجد تحديد أهداف المؤسسة بنسبة 14% وهذا من خلال وضع خطط وسياسات تعمل على

تحقيق تلك الأهداف والتي يمكن قياسها بناءا على مؤشرات نوعية وكمية وبتوفر الإمكانيات المادية والبشرية والمالية.

ومنه نستنتج في الأخير على أنه يستلزم على مؤسسة المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو ضرورة العمل على دراسة وتحليل مختلف القضايا والمسائل والانشغالات، وهذا من أجل إيجاد حلول لها وهذا بناء على القرارات الإدارية المتخذة.

الجدول رقم (21) : أشكال أهمية القرار على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو:

النسبة	التكرار	الإجابة الاحتمال
10,76%	7	اقتراحه
56,92%	37	تنفيذه
32,30%	21	اتخاذها
100%	65	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه بأن معظم أفراد عينة الدراسة يؤكدون بأن تنفيذ القرار من أبرز أشكال أهمية القرار على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو بنسبة تقدر بـ 56,92%، وهذا من خلال تطبيقه على أرضية الواقع حتى تظهر نتائجه سواء كان ذلك على الصعيد الاجتماعي أو الإداري أو المعيشي للمواطنين، وفي المرتبة الثانية نجد اتخاذ القرار بنسبة 32,30% وهذا من خلال المشاركة الجماعية للموظفين في صنع واتخاذ القرار والتصويت عليه بالأغلبية من خلال رفع الأيدي، حتى تكتسب صفة قانونية ورسمية من خلال تدوينه في محاضر رسمية، وفي آخر الترتيب نجد اقتراح القرار بنسبة 10,76% وهذا عن طريق تبادل الآراء والاقتراحات حول قضية أو مشكلة وهذا لاقتراح قد يكون مناسباً أو غير مناسب.

ومنه نستنتج في الأخير بأن أهمية القرار يتطلب تنفيذه بشكل مباشر وفي الميدان حتى يكتسب تلك الأهمية، ويعود بالفائدة على المؤسسة وعلى تطوير وتحسين كفاءة المؤسسة وتحسين المستوى المعيشي والاقتصادي للمواطنين.

الجدول رقم (22): أهم العوائق المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو:

النسبة	التكرار	الإجابة الاحتمال
23,33%	14	بطئ الانترنت
25%	15	فردانية اتخاذ القرار
51,66%	31	تداخل الصلاحيات
100%	60	المجموع

يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه أن أغلبية الافراد المبحوثين يؤكدون على أن تداخل الصلاحيات من أهم العوائق المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو بنسبة 51,66%، وهذا من خلال عدم التزام الموظف بمهامه وفي حدود مسؤوليته ونطاق إشرافه، أي أنه يقوم بأداء وظيفة لا تمثل مستواه التعليمي أو التقني مما يؤدي ذلك إلى الفوضى العشوائية وعدم التنظيم، وفي المرتبة الثانية نجد فردانية اتخاذ القرار بنسبة 25% من خلال عدم إشراف العمال وإتاحة الفرصة لهم في التعبير عن آرائهم واقتراحاتهم بكل حرية وشفافية وثقة، بهدف المشاركة في عملية صنع اتخاذ القرارات بطريقة جماعية، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة نجد بطئ الانترنت بنسبة 23,33% وهذا يعود على وجود مشاكل تقنية مثل ضعف الألياف البصرية وقدمها، مما يؤثر سلبا على اتخاذ القرارات الإدارية على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو.

ومنه نستنتج في الأخير بأنه يتوجب على المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو ضرورة العمل على مكافحة ومواجهة مختلف العوائق والعراقيل التي تؤثر سلبا على فعالية

اتخاذ القرارات، مما ينعكس بشكل سلبي على الوضع الاجتماعي والاقتصادي والمعيشي للمواطن.¹

الجدول رقم (23): دور الاتصال الإداري في اتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو:

النسبة	التكرار	الإجابة الاحتمال
17,44%	15	الاجتماع مع فريق العمل
24,41%	21	الإسراع في تقديم المعلومات الخاصة بالقرارات
18,60%	16	البحث في طريقة اتخاذ القرارات
9,30%	8	البحث عن طرق مواجهة المنافسة الخارجية
30,23%	26	البحث في سبل حماية مصالح العمال والمؤسسة عند اتخاذ القرارات
100%	86	المجموع

يتبين من خلال الجدول بأن أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون على أن دور الاتصال الإداري في اتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو يتمثل بالبحث عن سبل حماية مصالح العمال والمؤسسة عند اتخاذ القرارات بنسبة 30,23%، وهذا من خلال الحرص على مصلحة العمال وحماية حقوقهم مثل العلوات المالية والحق في الراحة والاسترجاع وعدم إنهاء مهامهم (فصلهم)، وفي المرتبة الثانية نجد الإسراع في تقديم المعلومات الخاصة بالقرارات بنسبة 24,41% حيث يجب أن تكون هذه المعلومات والبيانات ذات النوعية والكمية اللازمة والمناسبة، إذ أن توفر المعلومات والبيانات يؤدي إلى السرعة في اتخاذ القرارات بنسبة 18,60% وهذا من خلال اقتراح بدائل وحلول والمفاضلة بينها بهدف اتخاذ القرار المناسب، وفي المرتبة الرابعة الاجتماع مع فريق العمل

¹مقابلة مع السيد (ح.ع)، رئيس المصلحة البيومترية بالمجلس الشعبي البلدي لتيزي وزو، على مستوى مقر المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، بتاريخ 2022/06/24، الساعة 10:30.

بنسبة 17,44% وهذا عن طريق التفاعل والاتصال بين الأفراد الموظفين والإطارات في اجتماع من أجل تبادل الآراء والمقترحات بهدف اتخاذ قرارات رشيدة وعقلانية، وفي آخر الترتيب نجد البحث عن طريق مواجهة المنافسة الخارجية بنسبة 9,30% وهذا من خلال اقتراح أساليب لمواجهة المنافسة الخارجية بين البلديات الأخرى مثلاً: تحسين الوضع المعيشي لسكان وواقع التنمية الإدارية والاجتماعية وكذا إقامة التظاهرات وفعاليات ومسابقات مثل مسابقة أنظف بلدية.

منه نستنتج بأن دور الاتصال الإداري في اتخاذ القرار على مستوى المجلس البلدي لولاية تيزي وزو يكمن في إيجاد حلول وبدائل وآفاق لمختلف المشاكل الاجتماعية، الاقتصادية التي يعاني منها المواطنون، بحيث يجب أن تكون تلك القرارات المتخذة عقلانية ومنطقية تلقى ترحيباً وقبولاً واستحساناً للمواطنين لتحسين ظروفهم المعيشية والاجتماعية، الاقتصادية (مشكل السكن ومشكل العمل).

الجدول رقم (24): طبيعة الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو عند اتخاذ القرار:

النسبة	التكرار	الإجابة الاحتمالية
29,87%	23	الشفافية
36,36%	28	التخطيط
12,98%	10	التكتم
5,19%	4	التبرير والاعتذار
15,58%	12	التوجيه
100%	77	المجموع

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون أن التخطيط يمثل طبيعة الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو عند اتخاذ القرار بنسبة 36,36%، وهذا من خلال صياغة وإعداد الخطط

والاستراتيجيات والسياسات الرامية والهادفة إلى اتخاذ القرارات الإدارية العقلانية التي تتعلق بتحسين المستوى المعيشي والاجتماعي للسكان، وفي المرتبة الثانية نجد الشفافية بنسبة 29,87% وهذا من خلال اتباع أسلوب الكشف عن المعلومات والبيانات في إطار ديموقراطي متفتح يضمن التداول المرن والسلس للمعلومات والبيانات بهدف تنوير الجمهور، وفي المرتبة الثالثة نجد التوجيه بنسبة 15,58% وهذا من خلال التوجيه الحسن بمختلف الاقتراحات والآراء وتنظيمها بشكل جيد بهدف اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة، وفي المرتبة الرابعة نجد التكم بنسبة 12,98% وهذا من خلال اتباع أسلوب إخفاء المعلومات وعدم كشفها وعرضها في إطار من الديموقراطية والشفافية مما ينعكس سلبا على القرارات المتخذة، وفي آخر الترتيب نجد التبرير والاعتذار بنسبة 5,19% وهذا من خلال البحث عن أعذار وتبريرات غير منطقية وعقلانية بدل مواجهة الأمر الواقع ، وهنا نجد هذا الأسلوب يعرف بسياسة الهروب إلى الوراء.

منه نستنتج في الأخير بأن طبيعة الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية بتيزي وزو عند اتخاذ القرار تحتوي على أساليب مختلفة من شفافية، تخطيط، تكتم، التبرير والاعتذار والتوجيه وهذا حسب القضايا والمشاكل المراد إيجاد حلول لها وحسب كمية ونوع البيانات والمعلومات المتوفرة والمناسبة.

الجدول رقم (25): كيفية تأثير اللغة المستخدمة على مستوى المجلس الشعبي البلدي في اتخاذ القرارات:

النسبة	التكرار	الإجابة الاحتمال
29,09%	16	تجعلها بسيطة وواضحة
36,36%	20	تجعلها أكثر فهما واستيعابا
34,54%	19	تجعلها مقبولة
100%	55	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول على أن معظم الافراد المبحوثين يؤكدون على أن تأثير اللغة المستخدمة على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو تلك القرارات المتخذة أكثر فهما واستيعابا بنسبة تقدر بـ 36,36%، أي من خلال فهم تلك القرارات فهما جيدا وحسنا من دون غموض أو تأويل، في المرتبة الثانية نجد جعلها مقبولة بنسبة تقدر بـ 34,54% أن تكون تلك القرارات المتخذة مقبولة لدى الموظفين من دون اعتراض، وفي المرتبة الثالثة جعلها بسيطة وواضحة بنسبة 29,09% وهذا من دون استخدام لغة معقدة وغير مفهومة، إذ يجب استخدام لغة سهلة وبسيطة مع مراعاة المستويات التعليمية للموظفين.

ومنه نستنتج في الأخير بأن اللغة لها تأثير كبير على القرارات المتخذة، حيث يجب أن تكون واضحة وبسيطة وفق ما يعرف بالسهل الممتنع الذي يجمع بين القوة والوضوح، وأن تكون أكثر فهما واستيعابا لدى الموظفين مما يؤدي إلى تحسين الوضع المعيشي والاجتماعي للمواطنين على مستوى ولاية تيزي وزو.

الجدول رقم (26): كيفية تأثير القائم بالاتصال على عملية اتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو:

الإجابة / الاحتمال	التكرار	النسبة
يفرضها على العمال	20	37,73%
يشرحها للعمال	7	13,20%
يعلم الجميع بها	26	49,05%
المجموع	53	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن معظم أعضاء عينة الدراسة يؤكدون على أن إعلام جميع العمال والموظفين بالقرارات المتخذة من أبرز طرق تأثير القائم بالاتصال على القرارات المتخذة بنسبة تقدر بـ 49,05%، وهذا عن طريق عرض تلك القرارات المتخذة أمام العمال بكل شفافية ووضوح بهدف إعلامهم بآخر التغيرات الطارئة والمستجدة

خصوصا في ظل جائحة كورونا اين تم اتخاذ جملة من القرارات الإدارية، وفي المرتبة الثانية نجد فرضها على العمال بنسبة 37,73% دون أخذ رأيهم واقتراحاتهم بعين الاعتبار حتى ولو كانت تلك القرارات الإدارية مجحفة لا تراعي نواحيهم الاجتماعية والنفسية، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة نجد شرحها للعمال بنسبة 13,20% أي من خلال تبسيط تلك القرارات وتفسيرها بلغة مفهومة وبسيطة وواضحة حتى يحصل الفهم والاستيعاب الجيد لتلك القرارات المتخذة.

وفي الأخير نستنتج بان القائم بالاتصال له تأثير كبير على القرارات المتخذة على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، وهذا من خلال عمله على تبسيط وشرح تلك القرارات بكل وضوح وشفافية، والعمل على إعلام الموظفين والعمال بالقرارات المتخذة من أجل تحقيق الثقافة التنظيمية المتينة لدى الموظفين.

الجدول رقم (27): مدى سعي الإدارة العليا للمجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو إلى المحافظة على مصالح العمال عند اتخاذ القرارات:

الإجابة الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	33	66%
لا	17	34%
المجموع	50	100%

يظهر لنا من خلال بيانات الجدول أعلاه أن الإدارة العليا لمجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو يؤكدون على سعي الإدارة العليا على المحافظة على مصالح العمال عند اتخاذ القرارات بنسبة تقدر بـ 66%، وهذا من خلال حماية حقوقهم المتمثلة في توفير مختلف الظروف الملائمة للعمل مثل الحماية والأمن وتقديم المنح والعمل على احترامهم وتقديرهم وعدم تكليفهم بالمسؤوليات والمهام الإضافية، في حين ينفي بقية المبحوثين ذلك بنسبة 34% كون تلك القرارات المتخذة لا تراعي مصالحهم وحقوقهم وهذا من خلال كثرة

الضغوط المهنية والتنظيمية والمسؤوليات، وعدم وجود الاستقرار المهني بالإضافة إلى عدم الزيادة في الرواتب الشهرية.

ومنه نستنتج في الأخير بأنه ينبغي أن تكون القرارات المتخذة على مستوى المجلس الشعبي البلدي مراعية لحقوق العمال ومصالحهم، وهذا من أجل تحفيز العمال والموظفين على الأداء الأمثل لمختلف الوظائف والأدوار والمسؤوليات.

الجدول رقم (28): أهم مؤشرات مراعاة مصالح العمال عند اتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو:

النسبة	التكرار	الإجابة الاحتمال
22,72%	10	لا تمس شخصه
34,09%	15	تراعي مصالحه
43,18%	19	تراعي ظروفه
100%	44	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون أن مراعاة ظروف الموظف من أهم مؤشرات مراعاة مصالح العمال عند اتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو بنسبة 43,18%، وهذا من خلال مراعاة ظروفهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية وعدم العمل على الإجحاف في حقه وعدم استغلاله في القيام بمسؤوليات ومهام لا نطاق، وفي المرتبة الثانية نجد مراعاة مصالحه بنسبة تقدر بـ 34,09% ويكون ذلك من خلال عدم المساس بحقوقه الوظيفية المتمثلة في الحق في التأمين الصحي، الحق في تلقي المنح والعلاوات العائلية، الحق في منحة المردودية، الحق في الترفيه والحق في الراحة، وفي آخر الترتيب نجد عدم المساس بشخصه بنسبة تقدر بـ 22,72% وهذا من خلال عدم التقليل من احترامه وتقديره وهذا يتمثل في عدم توجيه عبارات مهينة له أو المساس بشرفه وسمعته.

منه نخلص في الأخير بأنه يتوجب أن تكون القرارات المتخذة على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو رشيدة وعقلانية ومنطقية تراعي مصالحهم وحقوقهم المادية والمعنوية والشخصية.

الجدول رقم (29): مدى تأثير قلة الخبرة لدى العاملين في الإدارة على فاعلية الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو:

النسبة	التكرار	الإجابة الاحتمال
%28	14	غالبًا
%52	26	أحيانًا
%20	10	نادرًا
%100	50	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين يؤكدون تأثير قلة الخبرة لدى العاملين في الإدارة، على فاعلية الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو في بعض الأحيان بنسبة تقدر بـ 52%، لأن بعض القضايا والمسائل تحتاج إلى خبرة ونضج تنظيمي وتمرد وحنكة تنظيمية كبيرة بهدف إيجاد حلول لها، في المرتبة الثانية نجد بصفة غالبية نسبة تقدر بـ 28% وهذا في حالة تعرض هذه المؤسسة لأزمات وخير دليل على ذلك الإجراءات الوقائية المتخذة للوقاية من فيروس كورونا المستجد، حيث يتطلب اتخاذ تلك القرارات أفرادًا متمرسين ومحنكين ويتوفرون على خبرات ومهارات وقدرات معرفية، إدارية، اتصالية وتقنية من أجل إضفاء صفة العلمية والعقلانية على القرارات المتخذة، وفي الأخير نجد بصفة نادرة بنسبة تقدر بـ 20% حيث يتطلب توفر المهارات المعرفية والعقلية مثل القدرة على التحليل والتشخيص وفهم القضايا والمشاكل من أجل اقتراح الحلول والبدائل بهدف معالجتها وإصدار قرارات نوعية ورشيدة.

ومنه نستنتج في الأخير بأن توفر الخبرة لدى العاملين في الإدارة عامل أساسي في فاعلية الاتصال الإداري من أجل اتخاذ القرارات، حيث أن اكتساب الخبرة يكون من خلال عقد الدورات التكوينية والتدريبية من أجل اكتساب مختلف المهارات والمؤهلات المعرفية والتنظيمية.

الجدول رقم (30): أهم الأساليب الاتصالية المعتمدة عند الموافقة على القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو:

النسبة	التكرار	الإجابة الاحتمال
36,53%	19	عن طريق رفع الأيدي
63,46%	33	التصويت
100%	52	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن معظم أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن التصويت من أهم الأساليب الاتصالية المعتمدة عند الموافقة على القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو بنسبة 63,46%، وهذا يكون من خلال الاقتراع السري مثل الانتخاب من أجل إضفاء صفة الشفافية والنزاهة على القرارات المتخذة وعدم فرض تلك القرارات بالقوة، في حين يؤكد بقية المبحوثين أن رفع الأيدي من أهم الأساليب المتبعة في اتخاذ القرارات بنسبة 36,53%، وهذا من أجل إضفاء الشفافية وتكريس الديمقراطية التشريعية من خلال المشاركة في صنع واتخاذ القرارات بشكل ديموقراطي وحر.

في الأخير نخلص بأن المشاركة في صنع القرارات واتخاذها يعد شكل من أشكال الديمقراطية الحقيقية، والتي تعمل على تقبل مختلف الآراء والأفكار في فضاء ديموقراطي متفتح وحر، حيث تدفق فيه المعلومات والبيانات بسهولة ومرونة.

الجدول رقم (31): أهم الإجراءات المعتمدة لدى الإدارة العليا للمجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو أثناء اتخاذ القرارات :

النسبة	التكرار	الإجابة الاحتمال
37,93%	22	تقديم معلومات حول هذه القرارات
22,41%	13	الاجتماع بالعمال
39,65%	23	شرح أسباب وأهداف اتخاذ القرارات
100%	58	المجموع

يبرز لنا من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون بأن شرح أسباب وأهداف اتخاذ القرارات من أهم الإجراءات المعتمدة لدى الإدارة أثناء اتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو بنسبة 39,65%، وهذا من خلال تقديم شروحات وتفسيرات عن خلفيات اتخاذ القرار بهدف التعرف على ردود أفعالهم من هذه القرارات، وفي المرتبة الثانية نجد تقديم المعلومات حول هذه القرارات بنسبة 37,93% وهذا من خلال شرح أهم الخطوط العريضة والكلمات المفتاحية المتعلقة بمختلف القضايا والمسائل، وهذا بهدف اتخاذ قرارات عقلانية وحكيمة ومنطقية تلقى استحسان وقبول العمال، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة نجد الاجتماع بالعمال بنسبة تقدر بـ 22,41% وهذا يعد مؤشر إيجابي من خلال إشعار العاملين بأهميتهم في التنظيم على مستوى هذه المؤسسة وتبادل الآراء والاقتراحات والأفكار بينهم والإدارة العليا.

منه نخلص في الأخير بأنه يتوجب على المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو ضرورة التعرف على ردود أفعال العاملين والموظفين قبل اتخاذ القرارات، من أجل تهيئة أذهانهم من أجل تقبل تلك القرارات المتخذة.

الجدول رقم (32): تقييم تأثير الاتصال الإداري على عملية اتخاذ القرارات بالمجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو:

النسبة	التكرار	الإجابة الاحتمال
22%	11	تأثير ضعيف
70%	35	تأثير متوسط
8%	4	تأثير جيد
100%	50	المجموع

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة يؤكدون على أن تأثير الاتصال الإداري على القرارات المتخذة متوسط بنسبة تقدر بـ 70% وهذا يعود إلى وجود بعض المعوقات التي تعيق الانسياب الجيد للمعلومات، أي بوجود تفاعل متوسط نوعا ما بين العمال والإدارة من أجل اتخاذ القرارات، وفي المرتبة الثانية نجد تأثير ضعيف بنسبة تقدر بـ 22% وهذا يعود إلى عدم وجود تفاعل واتصال بين الإدارة والموظفين، حيث أن اتخاذ القرارات يتم بصفة فردية وليس بشكل جماعي وهذا يعمل على تكريس الأسلوب الديكتاتوري التسلطي في اتخاذ القرارات وفرضها على العمال، وفي الأخير نجد تأثير جيد وهذا من خلال وجود قنوات اتصالية بين العاملين والإدارة التي تسهل من تداول المعلومات وانسيابها بشكل سلس وسهل ومرن وفق أسلوب ديموقراطي يعمل على تفاعل وتلاقح الأفكار والآراء حتى ولو كانت مختلفة.

في الأخير نستنتج بأن يجب على مسؤولي المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو ضرورة توسيع قنوات الاتصال الإداري مع العمال من أجل التفاعل والاتصال بالمشاركة في عملية صنع واتخاذ القرارات.

الجدول رقم (33): أهم المعوقات الاتصالية المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات بمجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو:

النسبة	التكرار	الإجابة الاحتمال
%26,31	15	تقنية
%38,59	22	وجود خلل وأعطاب في المعدات والآلات الاتصالية
%35,08	20	عدم التحكم في تكنولوجيا الاتصال
%100	57	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية الافراد المبحوثين يؤكدون على أن وجود خلل وأعطاب في المعدات والآلات الاتصالية من أهم المعوقات الاتصالية المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات بمجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، وهذا بنسبة تقدر بـ %38.59 وهذا يعود إلى عدم العناية بصيانة وإصلاح تلك الآلات والمعدات مما يؤثر على تدفق المعلومات بهدف اتخاذ القرارات مما يؤثر بشكل سلبي، وفي المرتبة الثانية نجد عدم التحكم في تكنولوجيا الاتصال بنسبة %35,08 وهذا يرجع إلى عدم تمتع الأفراد العاملين بمهارات وقدرات معرفية وتقنية في التحكم بتقنيات الإعلام الآلي، حيث يتوجب تدريبها وتكوينها تدريباً وتكويناً نوعياً ومكثفاً، وفي آخر الترتيب نجد المعوقات التقنية بنسبة %26,31 مثل ضعف تدفق الانترنت وانقطاع شبكة الانترنت حيث يؤثر على القرارات المتخذة.

منه نستنتج في الأخير بأن هذه المعوقات الاتصالية تؤثر بشكل كبير على القرارات المتخذة على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، مما يتوجب على مسؤولي هذا المجلس ضرورة مواجهة هذه العوائق بكل رزانة وهذوء وهذا من خلال الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية والمالية.

ب- التحليل الكمي والنوعي للجدول المركبة :

جدول رقم (34) : علاقة متغيرات الجنس، المستوى التعليمي والخبرة حول مدى أخذ آراء الموظفين على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو عند إبداء آرائهم بعين الاعتبار من طرف المسؤولين:

الإجابة / المتغير		نعم		لا		المجموع	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	10	20%	7	14%	17	34%
	أنثى	17	34%	16	32%	33	66%
	المجموع	27	54%	23	46%	50	100%
المستوى التعليمي	متوسط	0	0%	0	0%	0	0%
	ثانوي	8	16%	7	14%	15	30%
	جامعي	18	36%	15	30%	33	66%
	التكوين المهني	1	2%	1	2%	2	4%
	المجموع	27	54%	23	46%	50	100%
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	4	8%	2	4%	6	12%
	من 5 - 10 سنوات	7	14%	10	20%	17	34%
	من 10 - 15 سنة	10	20%	5	10%	15	30%
	أكثر من 15 سنة	6	12%	6	12%	12	24%
	المجموع	27	54%	23	46%	50	100%

يتبين لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من الإناث يؤكدن أخذ المسؤولين لآرائهن بعين الاعتبار عند إبدائها على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو بنسبة 34%، في حين نجد نسبة منخفضة لدى الذكور والتي تمثل 20%.

انطلاقاً من هذه المرشحات الرقمية يتبين لنا بأن مسؤولي المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو يعملون على الاستماع الجيد لآراء الموظفين خصوصاً فئة الإناث، وهذا بهدف

إثبات قدراتهن ومهارتهن في القرارات الإدارية المتخذة مما ينعكس بشكل إيجابي على السير الحسن لمختلف الوظائف والأدوار على مستوى هذه المؤسسة، أما النسبة المنخفضة لدى الذكور فيمكن تفسيرها على أنهم محدودين العدد في عينة دراستنا المقدرة بـ 17 مفردة كما أنهم يفسحون المجال للإناث بهدف التعبير عن آرائهم واقتراحهم بكل حرية وشفافية.

- أما الجدول المتعلق بالمستوى التعليمي فنلاحظ أن أغلبية أفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية يؤكدون أخذ المسؤولين لآرائهم بعين الاعتبار عند ابدائها على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وز بنسبة 36%، ونجد في المرتبة الثانية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية بنسبة تقدر بـ 16%، وفي المرتبة الثالثة نجد الأفراد المبحوثين من ذوي التكوين المهني بنسبة 2% وفي الأخير نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستوى المتوسط بنسبة معدومة تمثل 0%.

بناءً على هذه المقاربات الرقمية يتبين ارتفاع النسبة لدى الأفراد المبحوثين ذوي المستوى الجامعي كونهم ذوي مستوى عالي ومعتبر، حيث يعملون على تقديم أفكار ومقترحات ذات طبيعة علمية وهذا ما يؤدي إلى أخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار لدى المسؤولين من أجل اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، أما الأفراد المبحوثين لذوي المستوى الثانوي رغم مستواهم المحدود إلا أنه يؤخذون بآرائهم بعين الاعتبار من طرف المسؤولين من أجل اتخاذ القرارات، حيث أنهم ينخرطون في دورات تكوينية وتدريبية من أجل تطوير قدراتهم المعرفية واكتساب مهارات الاتصال، أما الأفراد المبحوثين من ذوي التكوين المهني نفس النسبة المنخفضة إلى محدودية عددهم والمقدرة بـ 2 مفردة بالإضافة إلى أنهم ملزمين بالقيام بمهام ذات مستوى تقني، مثل إصلاح الأعطاب وأو القيام بأعمال الصيانة، أما بالنسبة للصفرية لدى الأفراد المبحوثين من ذوي المستوى المتوسط فيمكن تفسيرها إلى أن المجلس الشعبي البلدي يعمل على استقطاب وجذب الأفراد الذين يتمتعون بقدرات ومهارات معرفية واتصالية وإدارية من أجل اتخاذ القرارات الإدارية العقلانية التي تكون لفائدة هذه المؤسسة وللسكان.

- أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية فنلاحظ بأن أغلبية الأفراد المبحوثين الذين لهم قيمة من 10 سنوات إلى 15 سنة يؤكدون أخذ المسؤولين لآرائهم عند ابدائها بعين الاعتبار

بنسبة 20%، وفي المرتبة الثانية نجد الافراد المبحوثين الذين لهم خبرة من 5 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة 14%، وفي المرتبة الثالثة الافراد المبحوثين الذين لهم خبرة أكثر من 15 سنة بنسبة تقدر بـ 12%، وفي المرتبة الأخيرة الأفراد الذين لهم خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 8%.

بناءً على هذه المؤشرات الرقمية يتبين لنا ارتفاع النسبة لدى الافراد المبحوثين من 10 - 15 سنة الذين يتمتعون بخبرات وتجارب محترمة، وهذا ما يؤدي إلى أخذ المسؤولين في آرائهم واقتراحاتهم بعين الاعتبار من أجل اتخاذ القرارات الإدارية العقلانية، أما الافراد المبحوثين الذين لهم خبرة من 5 - 10 سنوات فيتمتعون بخبرات متوسطة لكنها في طور التحسن والتطور وهذا ما يؤثر أخذ المسؤولين بآرائهم ومقترحاتهم بعين الاعتبار من أجل تحسين مهاراتهم في الاتصال والحوار، أما الافراد المبحوثين الذين لديهم خبرة أكثر من 15 سنة فإنهم يتمتعون بحكمة وتمرس وتجربة طويلة، وهذا من خلال اعتيادهم على تقديم الآراء والمقترحات للإدارة وأخذها بعين الاعتبار وفي الأخير نجد الافراد المبحوثين الذين لهم خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة منخفضة، فهم لا يتمتعون بخبرات ومهارات نتيجة التحاقهم الحديث للعمل على مستوى هذه المؤسسة لكن مسؤولي المجلس الشعبي البلدي يفسحون لهم المجال للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بكل شفافية وديمقراطية من أجل مساعدتهم لتحقيق الاندماج الوظيفي ومنه اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة.

ومنه نستنتج في الأخير بأن مسؤولي المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو يعملون على فتح قنوات الاتصال من أجل تبادل الآراء والأفكار والمقترحات والمعلومات والبيانات في إطار ديمقراطي حر، من دون تمييز أو إقصاء طرف على آخر بهدف المفاهمة في صنع واتخاذ القرارات الإدارية العقلانية الرشيدة على مستوى هذه المؤسسة.

- في الجهة المقابلة نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس أن أغلبية الافراد المبحوثين من الإناث ينفين أخذ المسؤولين لآرائهن بعين الاعتبار على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو بنسبة 32% مقارنة بنسبة الذكور المنخفضة التي تمثل 14%.

ومن خلال هذه الأرقام والاحصائيات يظهر لنا على أن مسؤولي المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو لا يفتحون المجال للموظفين للتعبير عن آرائهم واقتراحاتهم وفق أسس ديموقراطية تقوم على الحوار والنقاش البناء، حيث لا يعطون الفرصة للإناث بهدف إبداء الآراء والمقترحات من أجل اتخاذ القرارات ونفس ارتفاع النسبة لدى الإناث إلى كونهن الغالبات لهذه الدراسة مقارنة بالذكور.

- أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي نلاحظ معظم افراد عينة الدراسة من الجامعيين ينفون أخذ المسؤولين لآرائهم واقتراحاتهم بعين الاعتبار على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو بنسبة 30%، يليه في المرتبة الثانية الافراد المبحوثين من ذوي المستوى الثانوي بنسبة 14%، وفي المرتبة الثالثة نجد الافراد المبحوثين من ذوي التكوين المهني بنسبة 2%، وفي آخر الترتيب نجد أفراد المبحوثين من ذوي مستوى المتوسط بنسبة 0%.

انطلاقاً من هذه الحصيلة الرقمية يتبين لنا ارتفاع النسبة لدى الافراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، يدل على غياب الاتصال وتفاعل بين الإدارة العليا في هذه المؤسسة والموظفين وتهميش أصحاب الكفاءات وذوي المستوى العليم في تقديم آراء وأفكار سديدة ونيرة ونفس الأمر ينطبق على الأفراد المبحوثين من ذوي المستوى الثانوي، فالبرغم من توفرهم على مهارات وقدرات اتصالية وإدارية تقدم الإضافة اللازمة للمؤسسة من خلال القرارات المتخذة، مما يؤدي إلى تحسين الوضع المعيشي والاجتماعي للمواطنين، أما النسبة المنخفضة لدى الافراد المبحوثين لذوي التكوين المهني والنسبة المعدومة لدى ذوي المستوى المتوسط يعكس هذا اهتمام هذه المؤسسة لضعفاء الطبيعة العقلانية والتنظيم، وهذا ما يفسر محدودية الافراد المبحوثين لذوي المستوى المتوسط.

- اما الجدول المتعلق بالخبرة المهنية فنلاحظ أن أغلبية أفراد المبحوثين الذين لهم خبرة من 5 - 10 سنوات ينفون أخذ المسؤولين لآرائهم واقتراحاتهم بعين الاعتبار على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو بنسبة 20%، تليه المرتبة الثانية الافراد المبحوثين الذين لهم خبرة أكثر من 15 سنة بنسبة تقدر بـ 12%، وفي المرتبة الثالثة نجد

الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة من 10 - 15 سنة بنسبة 10%، وفي آخر الترتيب نجد أفراد المبحوثين أقل من 5 سنوات بنسبة 4%.

بناءً على هذه الأرقام والاحصائيات يتبين لنا عدم إعطاء مسؤولي المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو الفرصة والمجال للأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة من 5 - 10 سنوات من أجل التعبير على آرائهم واقتراحاتهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم الوظيفية من أجل المفاهمة في صنع واتخاذ القرارات، أما الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة أكثر من 15 سنة والأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة من 10 - 15 سنة بالرغم من تمتعهم بقدرات ومهارات وتجارب إدارية ومعرفية إلا أن مسؤولي المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو لا يعطون الفرصة والحيز والمجال للتعبير عن مقترحاتهم وافكارهم واستثمار واستغلال خبراتهم في اتخاذ القرارات الإدارية، أما الأفراد الذين لهم خبرة أقل من 5 سنوات فإن مسؤولي الإدارة العليا لهذه المؤسسة لا يعطون لهم الفرصة من أجل التعبير عن آرائهم واقتراحاتهم ومساعدتهم على الاندماج الوظيفي لكونهم يفتقدون لقدرات ومهارات إدارية وتنظيمية واتصالية.

ومنه نستنتج في الأخير بأنه يتوجب على مسؤولي المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو ضرورة تطبيق سياسة الباب المفتوح (Open dor)، وهذا من خلال العمل على تبادل الآراء والاقتراحات بين الإدارة العليا والموظفين وفق أسس الشفافية والاحترام والتقدير والنزاهة بهدف الحد من الصراعات التنظيمية، واتخاذ القرارات الرشيدة والعقلانية التي تكون في فائدة هذه المؤسسة والموظفين والمواطنين.

جدول رقم (35): علاقة متغيرات الجنس، السن، المستوى التعليمي والخبرة المهنية بمدى سعي الإدارة العليا للمجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو للمحافظة على مصالح العمال عند اتخاذ القرارات:

المتغير	الإجابة		نعم		لا		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
الجنس	ذكر	14	28%	3	6%	17	34%	17
	أنثى	19	38%	14	28%	33	66%	33
	المجموع	33	66%	17	34%	50	100%	50
السن	من 20 - 29 سنة	3	6%	1	2%	4	8%	4
	من 30 - 39 سنة	9	18%	7	14%	16	32%	16
	من 40 - 49 سنة	11	22%	7	14%	18	36%	18
	من 50 سنة فما فوق	10	20%	2	4%	12	24%	12
	المجموع	33	66%	17	34%	50	100%	50
	متوسط	0	0%	0	0%	0	0%	0
المستوى التعليمي	ثانوي	9	18%	6	12%	15	30%	15
	جامعي	22	44%	11	22%	33	66%	33
	التكوين المهني	2	4%	0	0%	2	4%	2
	المجموع	33	66%	17	34%	50	100%	50
	أقل من 5 سنوات	5	10%	1	2%	6	12%	6
الخبرة المهنية	من 5 - 10 سنوات	12	24%	5	10%	17	34%	17
	من 10 - 15 سنة	8	16%	7	14%	15	30%	15
	أكثر من 15 سنة	8	16%	4	8%	12	24%	12
	المجموع	33	66%	17	34%	50	100%	50

يتبين من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس بأن أغلبية الأفراد المبحوثين من الإناث يؤكدن سعي الإدارة العليا للمجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو للمحافظة على مصالح العمال عند اتخاذ القرارات بنسبة تقدر بـ 38%، في حين نجد نسبة متدنية لدى الذكور التي تقدر بنسبة 28%.

من خلال هذه الأرقام والاحصائيات يتضح لنا ارتفاع النسبة لدى الإناث، حيث يفسر ذلك إلى كونها يهدف إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي والحفاظ على مناصب عملهن من أجل إثبات ذاتهن، كما يمكن تفسير هذه النسبة أيضا إلى عددهن الكبير الذي يمثل 33 مفردة، أما الذكور فيرون بأن الإدارة العليا تهتم بمصالحهم من خلال الزيادة في الأجور.

- أما الجدول المتعلق بمتغير السن نلاحظ أن أغلبية المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة من 40 سنة إلى 49 سنة يؤكدون سعي الغدارة للمحافظة على مصالح العمال عند اتخاذ القرارات بنسبة 22%، يليه في المرتبة الثانية الفئة العمرية الرابعة من 50 سنة فما فوق بنسبة 20%، وفي المرتبة الثالثة نجد الفئة العمرية الثانية من 30 - 39 سنة بنسبة 18%، وفي المرتبة الرابعة الفئة العمرية الأولى من 20 - 29 سنة بنسبة 6%.

بناء على هذه الإحصائيات الرقمية يظهر لنا أن هناك تقارب في النسب لدى الفئة العمرية الثالثة من 40 - 49 سنة والفئة العمرية الرابعة من 50 سنة فما فوق، حيث أن هاتين الفئتين تتمتعان برصيد هام من الثقافة الإدارية والتنظيمية وذات نضج عقلي كبير يسمح لها بالتعرف على مختلف القرارات التي تسعى للمحافظة على مصالحهم من 30 - 39 سنة، فهي ذات نضج عقلي وتنظيمي معتبر يسمح لها بفهم مختلف الإجراءات والقرارات الإدارية التي تسعى للمحافظة على مصالحهم، أما الفئة العمرية الأولى من 20 - 29 سنة فهي تفتقر إلى نضج عقلي وتنظيمي اللازم والمناسب، لكنه سيتطور مع مرور الوقت من خلال الاندماج والتفاعل مع العمال الآخرين بهدف فهم مختلف الإجراءات والقرارات الإدارية والتنظيمية.

- أما الجدول المتعلق بمتغير مستوى التعليمي فنلاحظ أن أغلبية الافراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية يؤكدون سعي الغدارة العليا للمجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو للمحافظة على مصالح العمال عند اتخاذ القرارات التي تقدر بنسبة 44% يليه في المرتبة

الثانية الافراد المبحوثين من ذوي المستوى الثانوي بنسبة 18%، وفي المرتبة الثالثة نجد الافراد المبحوثين من ذوي التكوين المهني بنسبة 4%، وفي آخر الترتيب نجد النسبة الصفرية لدى الافراد المبحوثين من ذوي المستوى المتوسط التي تمثل 0%.

انطلاقاً من هذه المقاربات الرقمية يظهر لنا أن أغلبية الافراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية يجمعون على أن تلك القرارات الإدارية المتخذة على مستوى هذه المؤسسة (المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو) عقلانية ومنطقية تتناغم وتتناسب وتتسق مع مصالح العمال والموظفين دون المساس بها كونها تستند على أسس علمية بعيدة عن العشوائية والتكهن والبحث، أما الافراد المبحوثين من ذوي المستوى الثانوي فيمكن أن نفسر ذلك رغم محدودية مستواهم التعليمي الذي يعود إلى مشاركتهم في دورات تكوينية وتدريبية من أجل اكتساب أسس الثقافة التنظيمية التي تسمح لهم بالتعرف على مختلف الإجراءات واللوائح والقرارات الإدارية والتنظيمية، أما الأفراد المبحوثين من ذوي التكوين المهني فيمكن تفسير نسبتهم المنخفضة إلى محدودية عددهم الذي يمثل مفردتين في عينة دراستنا، أما النسبة الصفرية من ذوي المستوى المتوسط فيمكن تفسير ذلك إلى كون هذه المؤسسة تعمل على استقطاب الأفراد الذين يتمتعون بمستويات علمية مقبولة مثل المستويات الثانوية.

- أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية فنلاحظ أن أغلبية الافراد المبحوثين الذين لديهم خبرة من 5 - 10 سنوات يؤكدون سعي الإدارة العليا للمجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو للمحافظة على مصالح العمال عند اتخاذ القرارات بنسبة تقدر بـ 24%، في حين نجد النسب متساوية لدى الافراد المبحوثين الذين لديهم خبرة من 10 - 15 سنة والافراد الذين لهم خبرة أكثر من 15 سنة بنسبة 16% لكل منهما، وفي آخر الترتيب نجد أفراد المبحوثين الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة تمثل 10%.

انطلاقاً من الحصيلة الرقمية يتضح لنا ارتفاع النسبة لدى أغلبية الافراد المبحوثين الذين لديهم خبرة من 5 - 10 سنوات بنسبة 24% وهم يتمتعون بخبرات ومهارات متوسطة، لكن مع ذلك فإنهم يستوعبون محتوى القرارات المتخذة التي تهدف للمحافظة على مصالحهم، أما الافراد المبحوثين الذين لديهم خبرة 10 - 15 سنة والافراد المبحوثين الذين

لهم خبرة أكثر من 15 سنة بنسبة 16%، وهذا يعود إلى كونهم يتمتعون بخبرات ومهارات الذي يعود إلى تفاعلهم واتخاذهم لمختلف المستويات الإدارية، حيث أن تلك القرارات المتخذة عملت على حماية مصالحهم الوظيفية دون المساس بها، أما الافراد المبحوثين الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 10% فإنهم يفتقرون إلى الخبرة والمهارة اللازمة نتيجة التحاقهم حديث العهد لهذه المؤسسة (المجلس الشعبي البلدي)، لكنهم سيساهمون ويستوعبون محتوى القرارات المتخذة من خلال الاحتكاك والتفاعل مع الافراد الآخرين الذين يتمتعون بالخبرة من أجل استيعاب مدى سعي الإدارة للمحافظة على مصالحهم.

نستنتج في الأخير بأنه يجب أن تكون القرارات الإدارية المتخذة على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو أكثر عقلانية ومنطقية، وتسعى للمحافظة على مصالح الموظفين والعمال دون المساس بها أو تهديدها.

- وفي الجهة المقابلة نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس أن أغلبية الافراد المبحوثين من الإناث ينفين سعي الإدارة العليا للمجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو للمحافظة على مصالح العمال عند اتخاذ القرارات بنسبة تقدر بـ 28% في حين نجد النسبة منخفضة لدى الذكور التي تقدر بـ 6%.

انطلاقاً من هذه المؤشرات الرقمية تبين لنا أن ارتفاع النسبة لدى الإناث يمكن تفسيرها إلى كون بعض القرارات لا تراعي ولا تحمي مصالحهن الوظيفية، مثل بعض القرارات المتعسفة في فصل النساء الموجودات في عطلة الأمومة والعاملات في إطار عقود متوسطة وعدم الحفاظ على مناصبهن، كذلك يتعلق الأمر بالنسبة للذكور الذين يتعرضون للحوادث المهنية ويكونون في عطل مرضية طويلة نوعاً ما ولا يجدون تعويضات مالية أو مادية عن ذلك.

- أما الجدول المتعلق بمتغير السن فنلاحظ أن أغلبية الافراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة من 40 - 49 سنة ينفون سعي الإدارة العليا للمجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو للمحافظة على مصالح العمال عند اتخاذ القرارات بنسبة 14%، وفي المرتبة الثانية نجد الفئة العمرية من 30 - 39 سنة بنسبة 14%، وفي المرتبة الثالثة نجد الفئة العمرية الرابعة

من 50 سنة فما فوق بنسبة 4%، وفي المرتبة الرابعة نجد الفئة العمري الأولى من 20 - 29 سنة بنسبة 2%.

انطلاقاً من هذه الإحصائيات الرقمية يظهر لنا ارتفاع النسبة لدى الفئة العمرية الثالثة من 40 - 49 سنة والتي تعود إلى كونهم يتعرضون إلى ضغوطات مهنية، يمتلكون خبرات ومهارات وأسس الثقافة التنظيمية ونفس الأمر ينطبق على الافراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية من 30 - 39 سنة، والذي يكلفون بمهام ووظائف لا تطاق كونهم يتمتعون بالقوة والحيوية والنشاط، أما الفئة العمرية الأولى من 20 - 29 سنة فإنهم يفتقدون لأسس الثقافة التنظيمية وهذا ما يجعلهم يدركون بأن القرارات المتخذة تهدد مصالحهم الوظيفية كونهم يفتقدون لنضج عقلي، أما الفئة العمرية الرابعة من 50 سنة فما فوق فإنها تتميز بالنضج العقلي والتنظيمي مما يسمح لها بإدراك حقوقها وواجباتها وأهم الإجراءات الإدارية التي تهدد مصالحها وأهدافها.

- أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي فنلاحظ أن أغلبية الافراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية ينفون سعي الإدارة العليا للمجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو للمحافظة على مصالح العمال عند اتخاذ القرارات بنسبة 22%، يليه في المرتبة الثانية الافراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية بنسبة 12%، وفي المرتبة الثالثة نجد الافراد المبحوثين من ذوي التكوين المهني و المستوى المتوسط بنسبة صفرية تمثل بنسبة 0%.

بناءً على هذه المؤشرات الكمية يتضح لنا أن أغلبية الافراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية يدركون بأن القرارات المتخذة على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو لا تعمل على حماية مصالحهم، مثل الزيادة في الأجور على أساس الشهادة ورفع في السلم الوظيفي، كما أن زيادة الأعباء والمسؤوليات المكلفين بأدائها لا تساوي الأجر الذي يفتاضونه، أما الفئة العمرية الثانية من ذوي المستويات الثانوية فإنهم يرون تلك القرارات لا تراعي مصالحهم، بالرغم من محدودية مستواهم التعليمي إلا أنهم لا حظوا عدم مراعاة تلك القرارات المتخذة لمصالحهم الوظيفية وحقوقهم وهذا يعود على الدورات التكوينية التي انخرطوا فيها، وفي المراتب الأخيرة نجد الافراد المبحوثين من

ذوي المستويات المتوسطة بنسبة صفرية وهذا ينعكس بشكل كبير على أن هذه المؤسسة تهتم بتوظيف الأفراد الذين يتمتعون بقدرات معرفية عالية ومقبولة من أجل التسيير الحسن لجميع وظائفها ومهامها.

- أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية فنلاحظ أن أغلبية الافراد المبحوثين الذين لهم خبرة من 15.10 سنة ينفون سعي الإدارة العليا للمجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو للمحافظة على مصالح العمال عند اتخاذ القرارات بنسبة 14%، وفي المرتبة الثانية نجد الافراد المبحوثين لهم خبرة من 5 - 10 سنوات بنسبة 10%، وفي المرتبة الثالثة نجد الافراد المبحوثين الذين لهم خبرة أكثر من 15 سنة بنسبة 8%، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة نجد الافراد المبحوثين الذين لهم خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 2%.

بناء على هذه الأرقام والإحصائيات يظهر لنا أن ارتفاع النسبة لدى أغلبية الافراد المبحوثين من 10 - 15 سنة، على كونهم اكتسبوا خبرة وتجربة محترمة نوعا ما سمحت لهم بالتعرف على مختل فالإجراءات والقرارات التي لا تراعي حقوقهم ومصالحهم المهنية، مثل الحق في الترقية بناء على الاقدمية في العمل أو الترسيم في العمل، أما الافراد المبحوثين الذين لهم خبرة أكثر من 15 سنة فإنهم يتمتعون بخبرات ومهارات إدارية ومعرفية عالية تسمح لهم باكتشاف مختلف الثغرات القانونية المتعلقة بتلك القرارات المتخذة والتي لا تراعي مصالحهم وحقوقهم المهنية، أما الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة أقل من 5 سنوات فإنهم يفتقدون إلى أسس الثقافة الإدارية والخبرات والمهارات كونهم حديثي الالتحاق للعمل على مستوى هذه المؤسسة، حيث أنهم يسعون إلى فهم واستيعاب مختلف القرارات الإدارية المتخذة لحماية مصالحهم الإدارية.

وفي الأخير يتوجب على الإدارة العليا للمجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو ضرورة تجسيد وتكريس الثقافة الإدارية والتنظيمية لدى الموظفين، من أجل الاطلاع الأمثل على مختلف الإجراءات والقرارات الإدارية المتخذة وهذا ما يؤدي إلى الحفاظ على حقوقهم ومصالحهم المهنية.

جدول رقم (36): علاقة متغيرات الدراسة بأهم الأمور الواجب مراعاتها للمحافظة على مصالح العمال عند اتخاذ القرارات:

المتغير	الإج		لا تمس شخصه		تراعي مصالح		تراعي ظروفه		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
الجنس	ذكر	6	13,63%	7	15,90%	7	15,90%	20	75,45%	20
	أنثى	4	9,09%	8	18,18%	12	27,27%	24	54,54%	24
	المجموع	10	22,72%	15	34,08%	19	43,17%	44	100%	44
العمر	من 20 - 29 سنة	0	0%	1	2,27%	3	6,81%	4	9,09%	4
	من 30 - 39 سنة	2	4,54%	4	9,09%	4	9,09%	10	22,72%	10
	من 40 - 49 سنة	3	6,81%	5	11,36%	7	15,90%	15	34,09%	15
	من 50 سنة فما فوق	5	11,36%	5	11,36%	5	11,36%	15	34,09%	15
	المجموع	10	22,71%	15	31,81%	19	43,16%	44	100%	44
المستوى التعليمي	متوسط	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
	ثانوي	4	9,09%	4	9,09%	5	11,36%	13	29,54%	13
	جامعي	5	11,36%	9	20,45%	13	29,54%	27	61,36%	27
	تكوين مهني	1	2,27%	2	4,54%	1	2,27%	4	9,09%	4
	المجموع	10	22,72%	15	34,08%	19	43,17%	44	100%	44
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	0	0%	2	4,54%	4	9,09%	6	13,63%	6
	من 5 - 10 سنوات	4	9,09%	4	9,09%	5	11,36%	13	29,54%	13
	من 10 - 15 سنة	0	0%	5	11,36%	6	13,63%	11	25%	11
	أكثر من 15 سنة	6	13,63%	4	9,09%	4	9,09%	14	31,81%	14
	المجموع	10	22,72%	15	34,08%	19	43,17%	44	100%	44

يتبين من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس أن أغلبية الافراد المبحوثين من الإناث يؤكدون بان مراعاة ظروف العمال من أهم الأمور الواجب مراعاتها للمحافظة على مصالح العمال عند اتخاذ القرارات بنسبة تقدر بـ 27,27% في حين نجد النسبة منخفضة لدى الذكور التي تمثل 15,90%.

بناء على هذه الإحصائيات الرقمية يظهر لنا أن ارتفاع النسبة لدى الإناث يمكن أن نفسرها إلى ضرورة أن تكون تلك القرارات المتخذة تراعي مصلحة النساء العاملات، وهذا من خلال طبيعتها الانثوية وعدم تكليفهن بأعباء ومسؤولية كبيرة لا تطاق وحرمانهن من عطلة الأمومة أو المنح العائلية بالنسبة للنساء المتزوجات، أما الأفراد المبحوثين من الذكور فيكون ذلك من خلال مراعاة ظروفهم الاجتماعية خصوصا للأفراد المتزوجين الذي يقع عليهم مسؤولية تربية الأطفال وإعانة أسرهم وهذا من خلال عدم خصم من أجورهم وفصلهم عن العمل.

- أما الجدول المتعلق بمتغير السن فنلاحظ أن أغلبية الافراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة من 40 - 49 سنة يؤكدون أن مراعاة ظروف العمال من أهم الأمور الواجب مراعاتها للمحافظة على مصالح العمال عند اتخاذ القرارات بنسبة 15,90%، وفي المرتبة الثانية نجد الفئة العمرية الرابعة أكثر من 50 سنة بنسبة 11,36%، وفي المرتبة الثالثة نجد الفئة العمرية الثانية من 30 - 39 سنة بنسبة 9,09%، وفي المرتبة الأخيرة نجد الفئة العمرية الأولى من 20 - 29 سنة بنسبة 6,81%.

من خلال هذه الأرقام والاحصائيات يتبين لنا أن أغلبية الافراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة أكثر من 50 سنة والفئة العمرية الثالثة من 40 - 49 سنة يؤكدون على اتخاذ القرارات يجب أن تراعي ظروفهم سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية أو نفسية، فالأقتصادية تتمثل في عدم الحرمان من أجورهم أو عدم تقديم العلوات المالية، اما الاجتماعية تتمثل في ضرورة عدم تحويلهم إلى ولايات أو بلديات نائية بعيدة عن مقر سكنهم وهذا من أجل المحافظة على الاستقرار الوظيفي والاستقرار العائلي لأفراد عائلات هؤلاء العمال، اما الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية من 30 - 39 سنة تتميز بنوع من النضج العقلي لذلك يتوجب على مسؤولي هذه المؤسسة عند اتخاذ القرارات ضرورة

مراعاة الحالة النفسية لهذه الفئة، اما الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى من 20 - 29 تتميز بالحيوية والنشاط لكن مع نقص النضج العقلي والنفسى لذلك يتوجب الاهتمام بهذه الفئة ومراعاة الحالة النفسية والاجتماعية لهذه الفئة.

- اما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي فنلاحظ أن اغلبية الافراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية يؤكدون أن مراعاة ظروف العمال من أهم الأمور الواجب مراعاتها للمحافظة على مصالح العمال عند اتخاذ القرارات بنسبة 29,54%، وفي المرتبة الثانية نجد الافراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية ب 11,36%، وفي المرتبة الثالثة نجد الافراد المبحوثين من ذوي التكوين المهني بنسبة 2,27%، وفي آخر الترتيب نجد الافراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة بنسبة صفرية يمثل 0%.

انطلاقاً من هذه المعطيات والأرقام يبين لنا ارتفاع النسبة لدى الافراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، إلا أنهم يجمعون على أن تلك القرارات المتخذة يجب أن تكون منطقية ومدروسة وواضحة وان لا تكون لها آثار سلبية على ظروف العمال الاجتماعية والاقتصادية وأن تكون عقلانية وغير فوضوية، وهذه الفئة من الافراد المبحوثين من ذوي التكوين المهني والمستويات الثانوية فيعود إلى عدم توفرها بشكل كبير على مهارات وقدرات معرفية تسمح لها بالتعرف على طبيعة القرارات الإدارية المتخذة ومدى مساهمتها في مراعاة ظروفها الاجتماعية والاقتصادية، أما النسبة الصفرية لدى الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة فيعود ذلك إلى انعدام أفراد هذا المستوى التعليمي على مستوى عينة دراستنا الحالية.

- أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية فنلاحظ أن أغلبية الافراد المبحوثين الذين لهم أقدمية من 10 - 15 سنة يؤكدون ان مراعاة الظروف من أهم الأمور الواجب مراعاتها عند اتخاذ القرارات بنسبة تقدر ب 13,63%، وفي المرتبة الثانية نجد الافراد المبحوثين الذين لهم خبرة من 5 - 10 سنوات بنسبة 11,36% وفي آخر الترتيب نجد النسبة متساوية لدى الافراد المبحوثين الذين لهم الاقدمية أقل من 5 سنوات والافراد المبحوثين الذين لهم خبرة أكثر من 15 سنة بنسبة 9,09%.

بناءً على هذه المعطيات الرقمية يتبين لنا أن أغلبية الافراد المبحوثين الذين لهم خبرة من 10 - 15 سنة والافراد الذين لهم خبرة من 5 - 10 سنوات يتوفرون على مهارات وخبرات طويلة من خلال معاشتهم وتفاعلهم مع مختلف المستويات الإدارية، ومن خلال اتخاذ القرارات التي كانت أغلبها تصب على مراعاة ظروفهم الاجتماعية والاقتصادية، أما الافراد المبحوثين الذين لهم خبرة أكثر من 15 سنة فإنهم يتمتعون بثقافة إدارية وتنظيمية ومهنية سمحت لهم بالتعرف على مختلف القرارات الإدارية ومدى مراعاتهم لظروفهم الاجتماعية والاقتصادية، أما الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة أقل من 5 سنوات فإنهم يفتقدون إلى الخبرة الضرورية والتجربة المناسبة وإلى أسس الثقافة الإدارية والتنظيمية مما يجعلهم يتفاعلون مع الآخرين من أجل اكتساب الخبرة والتعرف على طبيعة القرارات الإدارية المتخذة على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو.

نستخلص في الأخير بأن القرارات المتخذة على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو ستلزم أن تراعي الظروف والنواحي الاقتصادية والاجتماعية والنفسية للعمال والموظفين، من أجل ضمان استمرارية هذا المرفق العام.

في المرتبة الثانية نجد مراعاة مصالحه حيث يتبين لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس أن أغلبية الافراد المبحوثين من الإناث، يؤكدون بأن مراعاة مصالح العمال من أهم الأمور الواجب مراعاتها عند اتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 18,18% مقارنة مع نسبة الذكور المنخفضة التي تمثل 15,90%.

بناءً على هذه المعطيات والاحصائيات يظهر لنا بأن مراعاة مصالح العمال سواء كانت مصالح شخصية أو مصالح مادية أو وظيفية من أهم الأمور الواجب أخذها بعين الاعتبار حتى لا تؤثر سلباً على الأداء الوظيفي للعمال خصوصاً لدى النساء العاملات.

أما الجدول المتعلق بمتغير السن فنلاحظ تساوي النسب لدى أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة من 40 - 49 سنة والفئة العمرية الرابعة أكثر من 50 سنة بنسبة 11,36% لكل منهما، حيث يؤكدون أن مراعاة مصالح العمال من أهم الأمور الواجب مراعاتها عند اتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، وفي

المرتبة الثانية نجد الفئة العمرية الثانية من 30 - 39 سنة بنسبة 9,09% وفي المرتبة الثالثة نجد الفئة العمرية الأولى من 20 - 29 سنة بنسبة 2,27%.

من خلال هذه المعطيات والبيانات يتضح لنا بأن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة والرابعة، يتوجب على مسؤولي الإدارة العليا للمجلس الشعبي البلدي ضرورة الاهتمام والمحافظة على مصالح هاتين الفئتين كونهما يتسمان بالنضج العقلي والتنظيمي واكتمال النمو العقلي، أما الفئة العمرية الثالثة من 30 - 39 سنة تتسم بالحيوية والنشاط مع توفر المهارات والخبرات المعرفية المتوسطة وهي في طور اكتساب مختلف المهارات والمؤهلات، أما الفئة العمرية الأولى من 20 - 29 سنة فإنها تتمتع بالقوة والشباب والحماس لكنها ينقصها النضج العقلي والإداري من خلال عدم معرفتها مختلف الإجراءات المتعلقة باتخاذ القرارات ومدى مساهمتها في الحفاظ على مصالحهم.

- أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي فنلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية يؤكدون أن مراعاة مصالح العمال من أهم الأمور الواجب مراعاتها للمحافظة على مصالح العمال عند اتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو بنسبة 20,45%، وفي المرتبة الثانية نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية بنسبة 9,09%، وفي المرتبة الثالثة نجد الأفراد المبحوثين من ذوي التكوين المهني بنسبة 4,54%، وفي آخر الترتيب نجد أفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة بنسب معدومة تمثل 0%.

بناء على هذه المعطيات الرقمية يتبين لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية يركزون على مراعاة مصالح العمال عند اتخاذ القرارات، وأن لا تكون تلك القرارات المتخذة تعسفية وظالمة وجائرة لا تخدم مصالحهم المهنية، مثل تخفيض الراتب الشهري أو زيادة عدد ساعات العمل أو تكليفهم بمهام ومسؤوليات كبيرة أو عدم منحهم عطلة للراحة، أما الأفراد المبحوثين من ذوي المستوى الثانوي والتكوين المهني فإن ثقافتهم الإدارية متواضعة نوعا ما نتيجة مستواهم التعليمي المحدود وهم يحتاجون إلى دورات تعليمية وتكوينية من أجل اكتساب أسس الثقافة الإدارية والتنظيمية، والتعرف على مختلف الإجراءات واللوائح القانونية والإدارية، أما الأفراد المبحوثين من ذوي المستوى المتوسط

فإنهم منعدمون على مستوى عينة دراستنا، فهذا ما يفسر النسبة الصفرية كون هذه المؤسسة (المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو) تعمل على جذب واستقطاب الافراد الذين يتمتعون بمستوى علمي وتعليمي مقبول.

- أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية فنلاحظ أن أغلبية الافراد المبحوثين الذين لهم خبرة من 10 - 15 سنة يؤكدون أن مراعاة مصالح العمال من أهم الأمور الواجب مراعاتها، وهذا عند اتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو بنسبة 11,36%، وفي المرتبة الثانية نجد الافراد المبحوثين الذين لهم الأقدمية من 5 - 10 سنوات والافراد المبحوثين الذين لهم خبرة أكثر من 15 سنة بنسب متساوية تمثل 9,09% لكل واحدة منهما، في المرتبة الأخيرة نجد الافراد المبحوثين الذين لهم خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة تقدر بـ 4,54%.

بناءا على هذه البيانات الرقمية يتضح لنا أن الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة من 10 - 15 سنة والأفراد المبحوثين لهم خبرة أكثر من 15 سنة، والافراد المبحوثين الذين لهم خبرة من 5 - 10 سنوات يتمتعون بخبرات وتجارب ومؤهلات وانسانيات معرفية وتقنية تسمح لهم بالتعرف على أهم القرارات التي تراعي مصالحهم، وتعمل على المحافظة عليها على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو. أما الافراد المبحوثين الذين لهم خبرة أقل من 5 سنوات فإنهم يفتقدون إلى التجربة والحنكة والتمرس التنظيمي والإداري وهم يحتاجون اكتساب أسس الثقافة الإدارية من أجل فهم واستيعاب مختلف الإجراءات القانونية والإدارية والتنظيمية والقرارات الإدارية والتنظيمية المتخذة.

في الأخير نستخلص أنه يجب مراعاة مصالح العمال الاجتماعية والشخصية والتنظيمية، حيث يجب أن تكون هذه القرارات المتخذة على مستوى المجلس الشعبي البلدي متناغمة ومتناسقة مع مصالح العمال من أجل ضمان استمرارية عمل هذا المرفق العمومي وتقديمه لخدمات إدارية ومعاملات إدارية للمواطنين.

في المرتبة الأخيرة نجد عدم المساس بشخصه حيث نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الذكور يؤكدون أن عدم المساس بشخصه من أهم الأمور الواجب

أخذها بعين الاعتبار، هذا عند اتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو بنسبة 13,63% في حين نجد النسبة منخفضة لدى الإناث بنسبة 9,09%.

بناء على هذه الإحصائيات والأرقام يتبين لنا أن الأفراد المبحوثين من الذكور والإناث يركزون على عدم انتهاك الحياة الشخصية للموظف، وهذا من خلال سبه أو شتمه أو وصفه بعبارات مهينة أو مشينة، حيث تؤثر هذه الممارسات اللاأخلاقية والمنافية لأخلاقيات المهنة على الأداء الوظيفي والمهني للعمال والموظفين على مستوى هذه المؤسسة.

- أما الجدول المتعلق بمتغير السن فنلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة أكثر من 50 سنة يؤكدون على أن عدم المساس بشخصية الموظف من أهم الأمور الواجب أخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات بنسبة 11,36%، وفي المرتبة الثانية نجد الأفراد المبحوثين من 40 - 49 سنة بنسبة 6,81% وفي المرتبة الثالثة نجد الأفراد المبحوثين من 30 - 39 سنة بنسبة 4,54%، وفي آخر الترتيب نجد الفئة العمرية الأولى من 20 - 29 سنة بنسبة معدومة تمثل 0%.

من خلال هذه النسب المئوية يظهر لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة من 50 فما فوق يتسمون بالرزانة والهدوء والنضج العقلي، كما أنه متسمون بالحساسية الشديدة لمختلف الأوصاف والعبارات المهينة لشخصهم (لشرفهم)، حيث يتوجب أن تكون القرارات المتخذة ذات فعالية في المحافظة على الكرامة الشخصية لهذه الفئة ونفس الأمر ينطبق على الفئة العمرية الثالثة من 40 - 49 سنة، أما الفئة العمرية الثانية من 30 - 39 سنة فتتميز بالنضج العقلي والتوازن النفسي، حيث يتوجب على الإدارة العليا للمجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو أن تكون تلك القرارات المتخذة غير مؤثرة على الناحية النفسية لهذه الفئة، حيث يؤدي ذلك إلى نقص الأداء الوظيفي لديهم خاصة وأنهم في مرحلة الشباب أما الفئة العمرية الأولى من 20 - 29 سنة فإنها جاءت بنسبة معدومة، وهذا يعود إلى أنها في بداية المشوار المهني وتركيزها على المصالح المادية من خلال زيادة الأجور أو الوظيفة من خلال الترسيم في المنصب بشكل دائم.

- أما الجدول املتعلق بمتغير المستوى التعليمي فيتبين لنا أن أغلبية الافراد المبحوثين من ذوي المستوى الجامعي يؤكدون على أن عدم المساس بشخصية الموظفين من أهم الأمور

الواجب مراعاتها عند اتخاذ القرارات على مستوى امجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو بنسبة 11,36، وفي المرتبة الثانية نجد الافراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية ب 9,09 وفي النرتبة الثالثة الافراد المبحوثين من ذوي التكوين المهني بنسبة 2,27، وفي آخر الترتيب نجد الافراد المبحوثين من ذوي المستوى المتوسط بنسبة صفرية تمثل 0. بناءا على هذه المعطيات الرقمية يتضح لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعي يتوجب على الإدارة العليا للمجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو ضرورة احترام هذه الفئة الجامعية عند اتخاذ القرارات، وعدم انتهاك سمعتها واهانة كرامتها عند اتخاذ القرارات خاصة وانها تتمتع بمهارات وقدرات ذهنية وعلمية معتبرة، أما الافراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية فإنهم ينبغي للإدارة العليا عدم إطلاق أوصاف مهينة ومشينة عليهم نتيجة محدودية مستوياتهم التعليمية والمعرفية ونفس الأمر ينطبق على الأفراد المبحوثين من ذوي التكوين المهني، أما الأفراد المبحوثين من ذوي المستوى المتوسط ومن خلال تسببتهم المعدومة التي تعود إلى أن هذه المؤسسة العمومية تعمل على توظيف الأفراد الذين يتمتعون بمستوى تعليمي مقبول من أجل اتخاذ القرارات الإدارية العقلانية الفعالة.

- اما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية فنلاحظ أن أغلبية الافراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية أكثر من 15 سنة يؤكدون أن عدم المساس بشخصية الموظف من أهم الأمور الواجب أخذها بعين الاعتبار على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو بنسبة 13,63%، وفي المرتبة الثانية نجد الافراد المبحوثين الذين لهم خبرة من 5 - 10 سنوات بنسبة 9,09% في حين نجد الافراد المبحوثين الذين لهم الاقدمية أقل من 5 سنوات والأفراد المبحوثين الذين لهم الاقدمية من 10 - 15 سنة بنسب معدومة تمثل 0%.

بناءا على هذه المعطيات والبيانات الرقمية تبين لنا أن معظم افراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية أكثر من 15 سنة يتمتعون بخبرات وتجارب مهنية معتبرة تسمح لهم بالاطلاع والتعرف على طبيعة القرارات المتخذة حول إذا ما كانت تمس بشخصيتهم، أو تعمل على خيانة كرامتهم وشخصيتهم ونفس الأمر ينطبق على الافراد المبحوثين الذين لهم خبرة من 5 - 10 سنوات التي تتميز بخبرات متوسطة، وهي في طور اكتساب أسس الثقافة الإدارية

والتنظيمية التي تسمح لها بالتعرف على مستوى القرارات الإدارية المتخذة ومدى عدم تعارضها مع مصالحهم الشخصية وعدم انتهاكها بشخصيتهم من خلال العبارات والأوصاف المهنية، أما الأفراد الذين لهم خبرة أقل من 5 سنوات والأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة من 10 - 15 سنة فإن تركيزهم يكون محصور على تحقيق مصالحهم المادية والوظيفية وعدم المساس بها.

منه نستخلص في الأخير بأن احترام شخصية الموظف على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو من أهم الأمور الواجب أخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات لدى هذه المؤسسة، حيث أن عدم خيانة الحياة الشخصية واحترام كرامة الموظف يؤدي إلى زيادة الروح المعنوية له في أداء مختلف الوظائف والأدوار بكل حيوية ونشاط، ومنه تحقيق الفعالية التنظيمية والكفاءة الإدارية لهذه المؤسسة العمومية.

جدول رقم (37): علاقة متغيرات المستوى التعليمي والأقدمية المهنية بمدى تأثير قلة الخبرة لدى العاملين على فاعلية الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو:

الإجابة / المتغير	غالباً		أحياناً		نادرًا		المجموع	
	الترار	النسبة	الترار	النسبة	الترار	النسبة	الترار	النسبة
المستوى التعليمي	متوسط	0	%0	0	%0	0	0	%0
	ثانوي	6	%12	8	%16	1	15	%30
	جامعي	8	%16	18	%36	7	33	%66
	التكوين المهني	0	%0	0	%0	2	2	%4
	المجموع	14	%28	26	%52	10	50	%100
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	0	%0	3	%6	3	6	%12
	من 5 - 10 سنوات	7	%14	9	%18	1	17	%34
	من 10 - 15 سنة	2	%4	11	%22	2	15	%30
	أكثر من 15 سنة	5	%10	3	%6	4	12	%24
	المجموع	14	%28	26	%52	10	50	%100

يتبين من خلال الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي أن أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستوى الجامعي يؤكدون تأثير قلة الخبرة لدى العاملين على فاعلية الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرارات في بعض الأحيان على مستوى المجلس الشعبي البلدي

لولاية تيزي وزو بنسبة 36%، ثم يليه في المرتبة الثانية الافراد المبحوثين من ذوي المستوى الثانوي بنسبة 16%، في حين نجد النسب الصفرية لدى بقية المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة والتكوين المهني بـ 0%.

بناءً على هذه الأرقام والإحصائيات يتبين لنا أن ارتفاع النسبة لدى أغلبية الافراد المبحوثين من ذوي المستوى الجامعي يرجع إلى كونهم يرون أن اتخاذ بعض القرارات الإدارية لا يقوم على أساس الخبرة، إنما يكون بناءً على توفر المهارات الاتصالية والمعرفية فطرية وهذه الفئة الجامعية ذات مستوى تعليمي عالي، أما الأفراد المبحوثين من ذوي المستوى الثانوي فهم يرون أن بعض القرارات الإدارية المتخذة لا تقوم أساساً على توفر الخبرة وإنما تقوم على أساس توفر المؤهلات والمهارات الاتصالية من دون أخذ بعين الاعتبار للخبرة أو المستوى التعليمي، أما النسب الصفرية لدى بقية الافراد المبحوثين من ذوي المستوى المتوسط والتكوين المهني فيعود إلى محدودية عددهم على مستوى عينة دراستنا.

- أما الجدول المتعلق بمتغير الاقدمية المهنية فنلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة من 10 - 15 سنة يؤكدون تأثير قلة الخبرة لدى العاملين على فاعلية الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرارات في بعض الأحيان على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو بنسبة 22%، يليه في المرتبة الثانية الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة من 5 - 10 سنوات بنسبة 18%، وفي آخر الترتيب نجد تساوي لدى الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة أقل من 5 سنوات والأفراد المبحوثين الذين لديهم خبرة أكثر من 15 سنة بنسبة 6% لكل واحد منها.

من خلال هذه الإحصائيات الرقمية يتبين لنا أن ارتفاع النسبة لدى الافراد المبحوثين الذين لهم خبرة من 10 - 15 سنة إلى كون بعض القرارات الإدارية تحتاج على قدر معين من المستوى التعليمي بالإضافة إلى الخبرة والتجربة، أما الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة من 5 - 10 سنوات فإنهم يتمتعون بخبرات محترمة ومتوسطة حيث أنهم يرون أنه من خلال التفاعل والاتصال مع الموظفين الآخرين اكتسبوا خبرة من أجل اتخاذ القرارات الإدارية، أما الافراد المبحوثين الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات كونهم لا يتوفرون على مهارات

وخبرات لكنهم يتمتعون بالمهارات الاتصالية، أما بقية الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة أكثر من 15 سنة فإنهم يتمتعون بمهارات وخبرات معتبرة فهم يرون بعض القرارات الإدارية تتطلب نوعاً من الخبرة والتجربة.

منه نخلص في الأخير بان الخبرة والتجربة تساهم مساهمة كبيرة في اتخاذ بعض القرارات الإدارية وذلك من خلال الاتصال الإداري بين الموظفين والمجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو.

وفي المرتبة الثانية نجد غالباً حيث نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستوى الجامعي يؤكدون تأثير قلة الخبرة لدى العاملين بصفة غالبية على فاعلية الاتصال الإداري في اتخاذ بعض القرارات الإدارية على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو بنسبة 16%، في حين نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستوى الثانوي بنسبة 12%، وفي آخر الترتيب نجد بقية الأفراد المبحوثين من ذوي المتوسط والتكوين المهني بنسبة 0%.

بناءً على هذه المؤشرات الرقمية يتضح لنا ارتفاع النسبة لدى أغلبية المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية إلى أن توفر الخبرة والتجربة تعد مقوماً أساسياً وهاماً في اتخاذ القرارات الإدارية بناءً على أسس ومعايير علمية وعقلانية ينبغي اتباعها، أما الأفراد المبحوثين من ذوي المستوى الثانوي فإنهم يمكن اكتساب الخبرة من خلال عقد الدورات التدريبية من أجل تطوير قدراتهم ومهاراتهم الاتصالية والإدارية من أجل اتخاذ قرارات إدارية رشيدة، أما النسب المعدومة لدى المستوى المتوسط والتكوين المهني يعود إلى محدودية مفرداتها على مستوى عينة دراستنا.

- أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية فنلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين الذين لهم الأقدمية من 5 - 10 سنوات يؤكدون تأثير قلة الخبرة لدى العاملين على فاعلية الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرارات الإدارية على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو بنسبة 14%، يليه في المرتبة الثانية الأفراد المبحوثين الذين لديهم خبرة أكثر من 15 سنة بنسبة 10% وفي المرتبة الثالثة نجد الأفراد المبحوثين الذين لديهم خبرة من 10 - 15 سنة بنسبة

4%، وفي آخر الترتيب نجد بقية الافراد المبحوثين الذين لهم الاقدمية اقل من 5 سنوات بنسبة معدومة تمثل 0%.

انطلاقا من هذه المؤشرات الرقمية يتضح لنا أن ارتفاع النسبة لدى أغلبية الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة من 5 - 10 سنوات إلى امتلاكهم خبرات متوسطة، حيث أن اتخاذ القرارات تحتاج إلى خبرة وتجربة كبيرة وتمارس في الميدان ونفس الأمر يطبق على الأفراد الذين لهم خبرة اكثر من 15 سنة، أما الأفراد المبحوثين من 10 - 15 سنة فهم يتوفرون على خبرات ومهارات إدارية واتصالية التي تسمح لهم باتخاذ القرارات الإدارية العقلانية، أما الفئة العمرية أقل من 5 سنوات فجاءت بنسبة معدومة حيث أنها لا يمكن لها المشاركة في عملية اتخاذ القرارات من دون توفر الخبرة اللازمة.

منه نستخلص في الأخير بأن توفر الخبرات والمهارات يعد عنصرا أساسيا من أجل الاتصال والتفاعل بين كافة موظفين المجلس الشعبي البلدي من أجل اتخاذ قرارات إدارية رشيدة تصب في مصلحة هذه المؤسسة ومواطنين بلدية ولاية تيزي وزو.

وفي المرتبة الثالثة نجد نادرا حيث يتبين من خلال الجدول المتعلق بمستوى التعليمي أن أغلبية الافراد المبحوثين من ذوي المستوى الجامعي يؤكدون أن قلة الخبرة لدى العاملين بالإدارة يؤثر على فاعلية الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرارات بصفة نادرة بنسبة 14%، يليه في المرتبة الثانية الأفراد المبحوثين من ذوي التكوين المهني بنسبة 4%، وفي المرتبة الثالثة الافراد المبحوثين من المستوى الثانوي بنسبة 2%، وفي آخر الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة بنسبة 0%.

بناء على هذه الحصيلة الرقمية يتبين لنا ارتفاع النسبة لدى الأفراد من ذوي المستويات الجامعية يرجع إلى كون الخبرة ليست معيارا أساسيا مؤثرا على فاعلية الاتصال الإداري في اتخاذ القرارات، وإنما توفر المهارات الاتصالية والمعرفية سواء كانت فطرية أو مكتسبة تساهم في فاعلية الاتصال الإداري مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات إدارية عقلانية على مستوى هذه المؤسسة.

هذه الفئة من الأفراد الجامعيين تتمتع بمستويات تعليمية عالية ومعتبرة تسمح لها بالاتصال الجيد من أجل اتخاذ القرارات الإدارية.

أما الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية والتكوين المهني فإنهم يفتقدون إلى المستوى العلمي المعتبر ولكنهم يتمتعون بمهارات اتصالية من خلال الدورات التدريبية والتكوينية التي انخرطوا فيها، مما أدى بهم إلى اكتساب مؤهلات علمية ومعرفية ومهارات اتصالية تسمح لهم بالاتصال الفعال والجيد من أجل اتخاذ القرارات الإدارية، أما بالنسبة للنسبة الصفرية لدى بقية الأفراد المبحوثين من ذوي المستوى المتوسط تعمل على استقطاب وجذب الأفراد الذين يتمتعون بمستوى تعليمي مقبول.

أما الجدول المتعلق بمتغير الاقدمية المهنية فنلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة أكثر من 15 سنة يؤكدون أن قلة الخبرة لدى العاملين على فاعلية الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرارات بصفة نادرة تقدر بـ 8%، وفي المرتبة الثانية نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 6%، وفي المرتبة الثالثة نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة من 10 - 15 سنوات بنسبة تقدر بـ 4%، وفي المرتبة الأخيرة نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة من 5 - 10 سنة بنسبة 2%.

من خلال هذه الأرقام والإحصائيات يتبين لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة أكثر من 15 سنة يجمعون على أن الخبرة ليست مؤشرا أساسيا يقوم عليه فعالية الاتصال الإداري، وإنما هنالك أيضا مقومات علمية وتقنية والمهارات الفطرية في سرعة التصرف وتبادل الأفكار والآراء بين الأفراد بكل سهولة ووضوح، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات إدارية وهؤلاء الأفراد المبحوثين يتمتعون بتجارب وخبرات معتبرة نتيجة تفاعلهم مع مختلف المستويات الإدارية على مستوى هذه المؤسسة في المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو.

أما الأفراد المبحوثين الذين لهم أقل من 5 سنوات فإنهم لا يتمتعون بالخبرات اللازمة والتجارب الملائمة إنما يتوفرون على مهارات اتصالية وقدرات معرفية من أجل اتخاذ القرارات، أما الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة من 5 - 10 سنوات والأفراد الذين لهم خبرة من 10 - 15 سنة فإنهم يرون بأن عملية اتخاذ القرارات لا تتأثر بقلّة الخبرة، حيث بعض القضايا والمسائل لا تتطلب توفر الخبرة بقدر ما تتطلب توفر حسن التحليل والتصرف والمسؤولية وروح المبادرة بهدف اتخاذ القرارات.

منه نستنتج في الأخير بأن الخبرة والتجربة ليست معياراً أو مؤشراً يساهم في تأثير فاعلية الاتصال الإداري في اتخاذ القرارات، وإنما ينبغي توفر معايير ومقومات أخرى مثل التشخيص والتحليل الجيد، تبادل الأفكار والآراء، تقديم الاقتراحات، توفر روح المسؤولية والمبادرة والانضباط والضمير الأخلاقي يؤدي إلى اتخاذ قرارات إدارية فعالة على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو.

جدول رقم (38): علاقة متغيرات المستوى التعليمي والخبرة المهنية بأهم الأساليب الاتصالية المعتمدة عند الموافقة على القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو:

الإجابة		عن طريق رفع الأيدي		التصويت		المجموع	
المتغير		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
المستوى التعليمي	متوسط	0	%0	0	%0	0	%0
	ثانوي	6	%11,53	10	%19,23	16	%30,76
	جامعي	11	%21,15	23	%44,23	34	%65,38
	التكوين المهني	2	%3,84	0	%0	2	%3,84
	المجموع	19	%36,52	33	%63,46	52	%100
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	2	%3,84	4	%7,69	6	%11,53
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	7	%13,46	11	%21,15	18	%34,61
	من 10 سنوات إلى 15 سنة	3	%5,76	12	%23,07	15	%28,84
	أكثر من 15 سنة	7	%13,46	6	%11,53	13	%25
	المجموع	19	%36,52	33	%64,44	52	%100

يتبين من خلال الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي أن أغلبية الافراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية يؤكدون بأن التصويت يعدّ من أهم الأساليب الاتصالية المعتمدة عند الموافقة على القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو بنسبة 44,23%، ثم نجد في المرتبة الثانية الافراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية بنسبة 19,23% وفي الأخير نجد النسب معدومة لدى الافراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة والتكوين المهني بنسبة 0%.

بناء على هذه الأرقام والإحصائيات يمكن أن نفسر ارتفاع النسبة لدى الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية إلى كونهم يتمتعون بمؤهلات علمية تسمح لهم بالموافقة على القرارات المتخذة من خلال الانتخاب، وهذا يمثل شكلا من أشكال الديمقراطية التشاركية التي تعطي حرية الاختيار والتعبير عن الآراء بكل ثقة وحرية وشفافية، أما الافراد المبحوثين من ذوي المستوى الثانوي فيمكن أن نفسر تلك النسبة المئوية رغم محدودية مستواهم إلى كونهم خضعوا إلى دورات تدريبية من أجل اكتساب مهارات الاتصال، حيث يعملون على إثبات ذاتهم في المشاركة في صنع القرارات واتخاذها، أما بقية الافراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة والتكوين المهني فيمكن تفسير النسب المعدومة إلى كونهم محدودي العدد على مستوى عينة دراستنا، بالإضافة على حرص هذه المؤسسة على استقطاب الافراد الموظفين الذين يتمتعون بكفاءات ومؤهلات معرفية، اتصالية وإدارية يسمح لهم باتخاذ القرارات الإدارية.

- أما الجدول المتعلق بالخبرة المهنية فنلاحظ أن اغلبية الافراد المبحوثين الذين لهم خبرة من 10 إلى 15 سنة يؤكدون أن التصويت من أهم الأساليب الاتصالية المعتمدة عند الموافقة على القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو وتقدر بـ 23,07%، وفي المرتبة الثانية نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة من 5 - 10 سنوات بنسبة 21,15% وفي المرتبة الثالثة نجد الافراد المبحوثين الذين لهم خبرة اكثر من 15 سنة بنسبة 11,53%، وفي المرتبة الرابعة نجد الافراد المبحوثين الذين لهم خبرة اقل من 5 سنوات بنسبة 7,69%.

انطلاقاً من هذه المؤشرات الرقمية يتبين لنا ارتفاع النسب لدى الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة من 10 - 15 سنة والتي يمكن تفسيرها إلى تمتعهم بالخبرات والمهارات المعتبرة، من خلال تفاعلهم واتصالهم بمختلف المستويات الإدارية وحضورهم الاجتماعات والموافقة على القرارات عن طريق التصويت، أما الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة من 5 - 10 سنوات فهم يتمتعون بخبرات متوسطة وفي طور التحسين والتطور، وهذا من خلال المشاركة في الاجتماعات من أجل إثبات أنفسهم أنهم أفراد موظفين مؤهلين للمشاركة في اتخاذ القرارات من خلال الانتخاب والتصويت، أما الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة أكثر من 15 سنة فلهم خبرة وتجربة طويلة من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات عن طريق التصويت والانتخاب وفق أسس ديموقراطية تعكس حرية إبداء الآراء والأفكار المختلفة، أما الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة أقل من 5 سنوات فهم يفتقرون إلى مهارات وخبرات اللازمة ولكن من خلال التدريب والتكوين العالي فإنهم يساهمون بالمشاركة في صنع واتخاذ القرارات من أجل تحقيق الاندماج والتفاعل مع أجواء التنظيم.

وفي ثاني الترتيب نجد عن طريق رفع الأيدي حيث نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستوى الجامعي يؤكدون على أن رفع الأيدي من أهم الأساليب الاتصالية المعتمدة عن الموافقة على القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو بنسبة تقدر بـ 21,15%، وفي المرتبة الثانية نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستوى الثانوي بنسبة 11,53%، و في المرتبة الثالثة نجد الأفراد المبحوثين من ذوي التكوين المهني بنسبة 3,84%، وفي آخر الترتيب نجد النسب معدومة لدى الأفراد المبحوثين من ذوي المستوى المتوسط بنسبة 0%.

بناءً على هذه النسب المئوية يتبين لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستوى الجامعي يجمعون على أن رفع الأيدي يمثل أهم وسيلة اتصالية للموافقة على القرارات المتخذة، كونه يعطي المجال والحرية للأفراد العاملين في إبداء آرائهم واقتراحاتهم والمشاركة في الموافقة على اتخاذ القرارات وفق أسس منطقية وعقلانية وفي جو من النزاهة والشفافية، وهذه الفئة لها مستوى علمي عالي يسمح لها بإضفاء مختلف الأسس العلمية والمقاربات على هذه القرارات المتخذة، أما الأفراد المبحوثين من ذوي المستوى

الثانوي فهم يوافقون على القرارات المتخذة عن طريق رفع الأيدي، وهذا يعود إلى رغبتهم على إثبات أنهم يتمتعون بحس المسؤولية والانضباط بناء على الثقافة التنظيمية والاتصالية التي اكتسبوها على مستوى هذه المؤسسة. أما الأفراد المبحوثين من ذوي التكوين المهني يمكن أن ننسب نسبتهم الضعيفة إلى محدودية عددهم على مستوى عينة دراستنا التي تمثل مفردتين فقط، أما النسبة الصفرية لدى الأفراد المبحوثين لدى المستوى المتوسط فتعود إلى عدم وجود هذه الفئة من الأفراد بالإضافة إلى تركيز هذه المؤسسة على إضفاء صفة علمية عقلانية على القرارات المتخذة.

- أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية فنلاحظ تساوي في النسب لدى أغلبية الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة من 5 - 10 سنوات والأفراد المبحوثين الذين لديهم خبرة أكثر من 15 سنة، وهذا من خلال تأكيدهم أن رفع الأيدي يعد من أهم الأساليب الاتصالية بنسبة تقدر بـ 13,46% لكل واحد منهما، وفي المرتبة الثانية نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة من 10 - 15 سنة تقدر بـ 5,76%، وفي آخر الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة تقدر بـ 3,84%.

انطلاقاً من هذه المقاربات الرقمية يتضح لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة أكثر من 15 سنة يؤكدون أن رفع الأيدي يمثل أداة مناسبة وحضارية في التعبير على الموافقة على اتخاذ القرارات وهذا يعود إلى نضجهم التنظيمي وتمرسهم الطويل في الإدارة، مما يسمح لهم بالمشاركة في الموافقة على القرارات المتخذة، أما الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة من 5 - 10 سنوات فإنهم في طور اكتساب الخبرة كونهم يتمتعون بخبرات ومهارات متوسطة تسمح لهم بتطويرها وتحسينها مع مرور الوقت عند التفاعل والتواصل مع جميع الأفراد الموظفين من أجل المشاركة في اتخاذ القرارات، أما الأفراد المبحوثين من 10 - 15 سنة فإنهم يؤهلون للموافقة على اتخاذ القرارات عن طريق رفع الأيدي ويعود ذلك إلى حضورهم لاجتماعات كثيرة واحتكاكهم مع مسؤولي الإدارة العليا ومشاركتهم في الموافقة على القرارات المتخذة عن طريق رفع الأيدي، أما الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة أقل من 5 سنوات فإنهم حديثي الالتحاق بهذه المؤسسة ويفتقدون إلى القدرات

والمهارات المعرفية والإدارية التي تسمح لهم بالمشاركة من خلال الموافقة على القرارات المتخذة عن طريق رفع الأيدي.

وفي الأخير نستنتج أن رفع الأيدي يمثل أسلوباً اتصالياً للموافقة على القرارات المتخذة على مستوى المجلس الشعبي البلدي كونه يعمل على تكريس أسس ديموقراطية وشفافية والنزاهة والحرية في ابداء الآراء والأفكار دون اتباع الأسلوب التسلطي الذي يقوم على أحادية الرأي.

جدول رقم (39): علاقة متغيرات الدراسة بأهم الأمور الواجب أخذها بعين الاعتبار أثناء إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو

الإجابة		المتغيرات		تحديد أهداف المؤسسة		دراسة نقاط القوة والضعف		إيجاد حلول للأزمات والمشاكل		توزيع المهام على العمال		المجموع	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
ذكر	4	%4.04	4	%11.11	11	%13.13	13	%8.08	8	%36.36	36		
أنثى	10	%10.10	10	%13.13	13	%21.21	21	%19.19	19	%63.63	63		
المجموع	14	%14.14	14	%24.24	24	%34.34	34	%27.27	27	100%	99		
من 20 سنة إلى 29 سنة	0	%0	0	%1.01	1	%3.03	3	%2.02	2	%6.06	6		
من 30 سنة إلى 39 سنة	4	%4.04	4	%7.07	7	%13.13	13	%10.10	10	%34.34	34		
من 40 سنة إلى 49 سنة	7	%7.07	7	%10.10	10	%9.09	9	%9.09	9	%35.35	35		
أكثر من 50 سنة	3	%3.03	3	%6.06	6	%9.09	9	%6.06	6	%24.24	24		
المجموع	14	%14.14	14	%24.24	24	%34.34	34	%27.27	27	%100	99		
متوسط	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0		
ثانوي	5	%5.05	5	%5.05	5	%8.08	8	%11.11	11	%29.29	29		
جامعي	7	7.07%	7	%17.17	17	%25.25	25	%15.15	15	%64.64	64		
التكوين المهني	2	%2.02	2	%2.02	2	%1.01	1	%1.01	1	%6.06	6		
المجموع	14	%14.14	14	%24.24	24	%34.34	34	%27.27	27	%100	99		
أقل من 5 سنوات	0	%0	0	%3.03	3	%5.05	5	%3.03	3	%11.11	11		
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	7	%7.07	7	%8.08	8	%13.13	13	%9.09	9	%37.37	37		
من 10 سنوات إلى 15 سنة	2	%2.02	2	%8.08	8	%9.09	9	%5.05	5	%24.24	24		
أكثر من 15 سنة	5	%5.05	5	%5.05	5	%7.07	7	%10.10	10	%27.27	27		
المجموع	14	%14.14	14	%24.24	24	%34.34	34	%27.27	27	100%	99		

يتبين لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس، أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الإناث يؤكدن أن إيجاد حلول للأزمات والمشاكل من أهم الأمور الواجب أخذها بعين الاعتبار أثناء إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 21.21%، في حين ، نجد النسبة منخفضة لدى الذكور بنسبة تقدر بـ 13.13% .

من خلال هذه النسب المئوية، يتضح لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الإناث، يتميزن بالذكاء وبالتفكير وبسرعة التصرف وروح المبادرة وحس المسؤولية، في إيجاد الحلول لمختلف الأزمات والمشاكل من أجل إتخاذ قرارات إدارية صائبة وسليمة وعقلانية، من أجل إثبات ذواتهن وجدارتهن في المشاركة في صنع القرارات، أما الأفراد المبحوثين من الذكور فيتميزون بالشجاعة والجرأة والإقدام وبقوة الإندفاع في إقتراح الحلول والبدائل أثناء إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي، بالإضافة إلى توفر القدرات البدنية والجسمانية من أجل العمل على مواجهة مختلف الأزمات والمشاكل التي تعترض هذه المؤسسة العمومية.

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، فنلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة)، يؤكدون أن إيجاد حلول للأزمات والمشاكل من أهم الأمور الواجب أخذها بعين الاعتبار أثناء إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 13.13% وفي المرتبة الثانية ، نجد تساوي في النسب لدى الأفراد المبحوثين، من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة) والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة ، (أكثر من 50 سنة)، بنسبة تقدر بـ 9.09% ، لكل من الفئتين، وفي أخير الترتيب، نجد الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة) بنسبة تقدر بـ 3.03% .

بناء على هذه الإحصائيات الرقمية ، يظهر لنا أن الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة)، تتسم بالحيوية والنشاط مع توفر روح المبادرة والمسؤولية وبالنضج العقلي والنفسي نوعا ما، في إقتراح الحلول والبدائل من أجل إتخاذ قرارات إدارية عقلانية، لمواجهة مختلف الأزمات والمشاكل التي تهدد مؤسسة المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، أما الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة) والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة، (أكثر من 50 سنة)، من خلال نسبهما

المتساوية، حيث يتميزون بالحكمة ورجاحة العقل وسداده وبالهدوء وعدم التسرع، من خلال العمل على إقتراح الحلول لمختلف الأزمات والمشاكل أثناء إتخاذ القرارات، على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، مما يؤكد نضجهم التنظيمي والعقلي المعبرين وفي أخير الترتيب، نجد الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 39 سنة)، وهي تتسم بالحيوية والنشاط، والحماسة والإندفاع مع نقص النضج النفسي والعقلي، لكن مع ذلك يعملون على إثبات جدارتهم من خلال العمل على إقتراح الحلول لمختلف المشاكل أثناء إتخاذ القرارات الإدارية الفعالة .

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي ، فنلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، يؤكدون أن إيجاد حلول للأزمات والمشاكل من أهم الأمور الواجب أخذها بعين الإعتبار أثناء إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 25.25%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية ، بنسبة تقدر بـ 8.08%، وفي المرتبة الثالثة ، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات التكوين المهني، بنسبة تمثل 1.01%، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة ، بنسبة معدومة ، تمثل 0%.

بناء على هذه المقاربات الرقمية، يظهر لنا إرتفاع النسبة المئوية لدى أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية ، الذين يتسمون بتوفر القدرات العلمية والرصيد المعرفي الهائل، الذي يسمح لهم بإقتراح حلول وبدائل لمواجهة مختلف المشكلات ، أثناء عملية إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، مما يسهم بشكل فعال في إضفاء صبغة العقلانية والعلمية على القرارات الإدارية المتخذة، أما الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية والأفراد المبحوثين من ذوي المستويات التكوين المهني، فيتسمون بالمستويات العلمية المحدودة ، ولكن رغم ذلك يعملون على إقتراح الحلول والبدائل، من أجل مواجهة الأزمات، خلال عملية إتخاذ القرارات على مستوى هذه المؤسسة وهذا من خلال الدورات التدريبية والتكوينية، التي إنخرطوا فيها من أجل إكتساب مختلف المهارات التنظيمية والإتصالية والذهنية ، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة، من خلال هذه النسبة المعدومة، التي تعود إلى كون هذه

المؤسسة، تعمل على توظيف الأفراد، الذين يتوفرون على مستوى علمي مقبول وعلى مهارات ذهنية ومستوى علمي مقبول ومحترم من أجل المشاركة في إقتراح الحلول والبدائل الرامية لمواجهة الأزمات أثناء عملية إتخاذ القرارات على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو.

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية ، فنلاحظ أن أغلبية عينة الدراسة ، الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، يؤكدون أن إيجاد حلول للأزمات والمشاكل من أهم الأمور الواجب أخذها بعين الإعتبار أثناء إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 13.13%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 10 سنوات إلى 15 سنة)، بنسبة تقدر بـ 9.09% وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين ،الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 15 سنة)، بنسبة تمثل 7.07%، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات)، بنسبة تمثل 5.05% .

من خلال هذه القراءة الرقمية ، يتضح لنا، إرتفاع النسبة ، لدى أغلبية عينة الدراسة ،الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، يتمتعون بخبرات وتجارب تنظيمية وإتصالية وإدارية محترمة نوعا ما ومتوسطة، مما يجعلهم يعملون على إيجاد حلول للأزمات والمشاكل أثناء إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، لكنهم يعملون على تطوير خبراتهم وقدراتهم من خلال المشاركة في إيجاد الحلول، أما الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 10 سنوات إلى 15 سنة والأفراد المبحوثين ،الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 15 سنة)، يتسمون بتوفر أسس الثقافة الإتصالية والتنظيمية المعتبرة والكبيرة، والتي تسمح لهم بإيجاد حلول لمختلف المشاكل والأزمات، التي تهدد هذه المؤسسة أثناء المشاركة في عملية إتخاذ القرارات، مما يدل على توفر الانضباط التنظيمي وروح المسؤولية والمبادرة والولاء التنظيمي ،وفي أخير الترتيب، الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات)، من خلال نسبتهم المخفضة، حيث يتميزون بنقص الخبرات والقدرات التنظيمية والإتصالية والإدارية، التي تسمح لهم بإيجاد حلول ومقترحات، تصب في مصلحة هذه المؤسسة، لمواجهة مختلف المشاكل والأزمات أثناء عملية إتخاذ القرارات

الإدارية، لكن مع ذلك لديهم حس المسؤولية والمبادرة، من أجل إكتساب مختلف الخبرات والقدرات الملائمة، للمشاركة في عملية صنع وإتخاذ القرارات على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو .

منه نستنتج أن إيجاد الحلول للأزمات والمشاكل، من أهم من أهم الأمور الواجب أخذها بعين الاعتبار أثناء إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، مما يتطلب ضرورة تضافر الجهود وكافة الفعاليات التنظيمية، من أجل الحفاظ والدفاع على سمعة وصورة هذه المؤسسة العمومية التابعة للدولة ، وضمان إستمرارية تقديم خدمات هذا المرفق الهام والحساس .

وفي ثاني الترتيب، نجد توزيع المهام على العمال، من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس يتضح لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الإناث، يؤكدون أن توزيع المهام على العمال، من أهم الأمور الواجب أخذها بعين الاعتبار أثناء إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 19.19%، في حين نجد النسبة متدنية لدى الذكور التي تقدر بـ 8.08% .

من خلال هذه الأرقام والإحصائيات، يظهر لنا أن معظم الأفراد المبحوثين من الإناث من خلال النسبة العالية ، تعمل الإدارة على تكليف الموظفين بمهام ووظائف محددة وفي إطار دقيق وممنهج، تراعي النواحي الفكرية والجسدية والذهنية للإناث، من أجل العمل على إتخاذ قرارات إدارية، ذات جودة عالية، أما الأفراد المبحوثين من الذكور، فيتم تكليفهم بمهام ووظائف تتطلب الحيوية والحركة، مثل جمع المعلومات والقيام بزيارات ميدانية، كونهم يمتازون بتوفر القدرات والنواحي البدنية والجسمية المعتبرة، التي تسمح لهم بالمشاركة في عملية صنع وإتخاذ القرارات الفعالة على مستوى هذه المؤسسة، وبالمعنى المختصر العمل على تقسيم العمل والمهام، من أجل تجسيد مبدأ التعاون والتساند التنظيمي بين كافة الفعاليات التنظيمية ، وإتخاذ قرارات إدارية فعالة ورشيدة ، تصب في مصلحة هذه المؤسسة

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، فنلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة)، يؤكدون أن توزيع المهام على العمال من أهم الأمور

الواجب أخذها بعين الاعتبار أثناء اتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 10.10%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين، من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة)، بنسبة، تقدر بـ 9.09%، وفي المرتبة الثالثة نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة، (أكثر من 50 سنة)، بنسبة تقدر بـ 6.06% وفي أخير الترتيب، نجد الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة) بنسبة تقدر بـ 2.02% .

بناء على هذه المقاربات الرقمية، يظهر لنا أن الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة)، يتميزون بالحيوية والديناميكية والحركية من خلال أداء مختلف الوظائف والأدوار، التي تناسب قدراتهم الجسدية والذهنية، من أجل الإسهام في صنع وإتخاذ القرارات الإدارية على مؤسسة المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، أما الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة) والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة، (أكثر من 50 سنة)، تتسمان بتوفر أسس الثقافة الإتصالية وسداد الرأي وعدم الطيش والتسرع والعجلة، في القيام بمختلف الوظائف والمهام في إطار الجماعة وعلى أكمل وجه، من أجل المساهمة في إتخاذ القرارات الإدارية الفعالة على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، وفي أخير الترتيب، نجد الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة)، وهي تتسم بالقوة والحيوية والشباب، والفضول في أداء مختلف المهام والوظائف، مع نقص النضج العقلي والتنظيمي والنفسي، ولكن مع مرور الوقت سوف يكتسبون أسس الثقة بالنفس وروح المبادرة والمسؤولية في المشاركة في صنع وإتخاذ القرارات على مستوى هذه المؤسسة العمومية، مما ينعكس بشكل إيجابي على معنوياتهم النفسية وعلى زيادة الكفاءة التنظيمية لهذه المؤسسة الخدماتية

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، فنلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، يؤكدون أن توزيع المهام على العمال، من أهم الأمور الواجب أخذها بعين الاعتبار أثناء إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو بنسبة تقدر بـ 15.15%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، بنسبة تقدر بـ 11.11%، وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين من

ذوي المستويات التكوين المهني، بنسبة تمثل 1.01%، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة ، بنسبة معدومة ، تمثل 0%.

من خلال هذه الإحصائيات والأرقام، يتضح لنا ارتفاع النسبة المئوية لدى أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، الذين يتوفرون على مهارات وكفاءات علمية وإدارية عالية، مما يسهم في ممارسة مختلف المهام والوظائف، بكل ثقة وإخلاص وتقان وتقديم الإضافة اللازمة والمناسبة ، بفضل أفكارهم ومقترحاتهم البناءة والفعالة ، وفق أسس علمية سليمة ومنظمة ، وصنع قرارات إدارية عقلانية على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، أما الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية والأفراد المبحوثين من ذوي المستويات التكوين المهني، فهم من ذوي المستويات العلمية المحدودة، ولكن رغم ذلك يمارسون الوظائف والمهام التي تناسب مستوياتهم العلمية والذهنية، من دون أي مركب للنقص، والعمل بروح الفريق الواحد، من أجل إتخاذ القرارات الإدارية، التي تهدف إلى الحفاظ على صورة وسمعة هذه المؤسسة لدى جمهورها الداخلي والخارجي، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة، من خلال هذه النسبة المعدومة، التي يمكن نسبها إلى إنعدام أفرادها على مستوى عينة دراستنا الحالية، كون هذه المؤسسة، تولي إهتماما كبيرا بالأفراد، الذين يتسمون بمستويات تعليمية وثقافية مقبولة ومحترمة من أجل المشاركة في صنع وإتخاذ القرارات الإدارية الفعالة بهذه المؤسسة

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية ، فنلاحظ أن أغلبية عينة الدراسة، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 15 سنة)، يؤكدون أن توزيع المهام على العمال، من أهم الأمور الواجب أخذها بعين الاعتبار أثناء إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 10.10%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، بنسبة تقدر بـ 9.09% وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين ،الذين لهم خبرة مهنية، (من 10 إلى 15 سنة)، بنسبة تمثل، 5.05%، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات)، بنسبة تمثل 3.03% .

بناء على هذه المعطيات الرقمية، يظهر لنا أن أغلبية أفراد عينة الدراسة، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 15 سنة)، يتمتعون بخبرات ومهارات تنظيمية وإدارية معتبرة وكبيرة، نتيجة تفاعلهم مع مختلف المستويات الإدارية، وقيامهم بمختلف الوظائف والمسؤوليات، بهدف المشاركة في اتخاذ القرارات على مستوى هذا المجلس، أما الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات، فيتمتعون بمهارات وخبرات متوسطة ومحترمة وهي في طريق التطوير والتحسين، من أجل أداء مختلف الوظائف والمهام على أكمل وجه والمشاركة في عملية صنع واتخاذ القرارات الإدارية الفعالة على مستوى هذه المؤسسة بينما الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية، (من 10 إلى 15 سنة)، يتوفرون على أسس الثقافة التنظيمية والإتصالية المعتبرة والهامة، التي تسمح لهم بحسن التواصل والحوار مع العمال والموظفين أثناء أداء مختلف المهام، مما يساهم في تقديم الإضافة النوعية والهامة في اتخاذ القرارات على مستوى هذه المؤسسة العمومية، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات)، يفتقرون إلى النضج التنظيمي والانضباط المهني، كونهم إلتحقوا حديثا بهذه المؤسسة، وعن طريق التفاعل والإتصال مع مختلف الفعاليات التنظيمية، أثناء القيام بمختلف المهام والمسؤوليات والوظائف، ستتجسد أسس الثقافة التنظيمية لديهم، مما يسمح لهم باكتساب خبرات ومهارات هامة، تسمح لهم بالمشاركة في صنع واتخاذ القرارات الإدارية المناسبة والهامة على مستوى هذه المؤسسة .

منه نخلص في الأخير، إلى أن توزيع المهام على العمال، من أهم الأمور الواجب أخذها بعين الإعتبار أثناء اتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو كون توزيع المهام والوظائف، يؤدي إلى تجسيد مبدأ التضامن والتعاون بين العمال والموظفين في جو من العلاقات الإنسانية والإجتماعية، ويساهم في اتخاذ قرارات إدارية هامة وفعالة وعقلانية ، تصب في مصلحة مؤسسة المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو

وفي ثالث الترتيب، نجد دراسة نقاط القوة والضعف بالمؤسسة، حيث يتبين لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس، أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الإناث، يؤكد أن دراسة نقاط القوة والضعف بالمؤسسة، من أهم الأمور الواجب أخذها بعين الإعتبار أثناء اتخاذ

القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 13.13% في حين نجد النسبة متدنية لدى الذكور التي تقدر بـ 11.11% .

من خلال هذه المعطيات الرقمية ، يظهر لنا أن هناك تقاربا في النسب المئوية لدى الذكور والإناث، حيث يمثل التعرف على نقاط قوة المؤسسة والعمل على تعزيزها وتدعيمها وإستكشاف نقاط الضعف ومواطن الخلل، أهم الأمور الواجب مراعاتها وعدم التغاضي عنها أو إهمالها مثل: ملاحظة غيابات العمال ، ونقص الاداء ، مما يسهم في إتخاذ قرارات إدارية سليمة وصائبة ، تعمل على زيادة الفعالية الإدارية لهذا المجلس

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، فنلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة)، يؤكدون أن دراسة نقاط الضعف والقوة بالمؤسسة، من أهم الأمور الواجب أخذها بعين الإعتبار أثناء إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 10.10%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين، من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة)، بنسبة، تقدر بـ 7.07% وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة، (أكثر من 50 سنة)، بنسبة تقدر بـ 6.06% وفي أخير الترتيب، نجد الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة) بنسبة تقدر بـ 1.01% .

بناء على هذه المقاربات الرقمية، يتبين لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة)، يتسمون الحركية والنشاط والقدرة على التعرف على مختلف نقاط القوة والضعف على مستوى هذه المؤسسة ، تكون مثابة مؤشرات لإتخاذ القرارات الإدارية على مستوى هذه المؤسسة، أما الأفراد المبحوثين، من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة)، فيتميزون بالقوة والشباب والديناميكية ، مما يعمل على التعرف وإستشعار نقاط القوة والضعف بهذه المؤسسة، بناء على توفر القدرات الذهنية والجسدية المناسبة، بهدف إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى هذه المؤسسة ، أما الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة، (أكثر من 50 سنة)، فهم يتسمون برزانة العقل وسداد الرأي ودقة التفكير والتحليل، مما يسهم في إتخاذ القرارات الإدارية، وفق أسس سليمة وصائبة على مستوى هذه المؤسسة، وفي أخير الترتيب، نجد الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى

29 سنة)، التي تتسم بنقص الثقافة التنظيمية والنضج العقلي والنفسي، ولكنها تتسم بالإندفاع والحماسة والفضول في التعرف على نقاط ضعف وقوة هذه المؤسسة، من أجل المشاركة في صنع وإتخاذ القرارات الإدارية على مستوى هذه المؤسسة .

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي ، فنلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، يؤكدون أن دراسة نقاط القوة والضعف بالمؤسسة، من أهم الأمور الواجب أخذها بعين الاعتبار أثناء إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 17.17%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، بنسبة تقدر بـ 5.05%، وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات التكوين المهني، بنسبة تمثل 2.02%، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة ، بنسبة معدومة ، تمثل 0%.

من خلال هذه الإحصائيات والأرقام ، يتضح لنا إرتفاع النسبة المئوية لدى أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، يتوفرون على قدرات علمية وذهنية، تسمح لهم باكتشاف نقاط القوة والضعف على مستوى هذه المؤسسة، بناء على مؤشرات كمية ونوعية يمكن قياسها والإستناد عليها، من أجل إتخاذ قرارات إدارية ذات جودة عالية وسليمة، أما الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية والأفراد المبحوثين من ذوي المستويات التكوين المهني، فهم من ذوي المستويات العلمية المحدودة، ولكن رغم ذلك يمارسون الوظائف والمهام التي تتناغم وتتلائم وتتناسب مع مستوياتهم العلمية والذهنية، والعمل على المشاركة في إتخاذ القرارات، بناء على الدورات التدريبية التي عقدها، من أجل تحسين مستوى قدراتهم الإتصالية والتنظيمية ، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة، من خلال هذه النسبة المعدومة، التي يمكن تفسيرها على السياسة المنتهجة على مستوى هذه المؤسسة الرامية إلى إستغلال الكفاءات العلمية من أجل إضفاء صفة العقلانية والرشد على القرارات الإدارية المتخذة على مستوى هذه المؤسسة .

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية، فنلاحظ أن أغلبية عينة الدراسة، الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، والأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية، (من 10 إلى 15 سنة)، يؤكدون أن دراسة نقاط القوة والضعف بالمؤسسة، من أهم الأمور الواجب

أخذها بنسب متساوية تمثل، 8.08%، لكل واحدة منهما، وفي المرتبة الثانية نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية، (أكثر من 15 سنة)، بنسبة تقدر بـ 5.05% وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، الذي لهم خبرة مهنية، (أقل من 5 سنوات)، بنسبة تمثل 3.03% .

بناء على هذه الحصيلة الرقمية، يتضح لنا أن الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) ، والأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية، (من 10 إلى 15 سنة) والأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية، (أكثر من 15 سنة)، يتسمون بتوفر الخبرات والتجارب والمكتسبات التنظيمية العالية والمعتبرة المطلوبة والهامة، التي تسمح لهم بالتعرف ودراسة نقاط القوة والضعف، بناء على تفاعلهم الطويل مع مختلف المستويات الإدارية، مما يسهم في إتخاذ القرارات الإدارية المناسبة والملائمة على مستوى هذه المؤسسة.

منه نستنتج أن دراسة نقاط القوة والضعف بالمؤسسة، من أهم الأمور الواجب أخذها بعين الاعتبار أثناء إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، مما يتطلب على إدارة هذه المجلس العمل على تطوير وتحسين القدرات والمهارات الإتصالية والتنظيمية لموظفيها وعمالها .

وفي رابع الترتيب نجد، تحديد أهداف المؤسسة، حيث يظهر من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس، أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الإناث، يؤكد أن تحديد أهداف المؤسسة من أهم الأمور الواجب أخذها بعين الاعتبار أثناء إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 10.10% في حين نجد النسبة متدنية لدى الذكور التي تقدر بـ 4.04% .

من خلال هذه المعطيات الرقمية، يظهر لنا أن أغلبية الإناث، يحرصن على تحديد أهداف وغايات المؤسسة، سواء على المدى القريب أو المتوسط أو البعيد ، بناء على مقاييس علمية ومنطقية وتنظيمية، يتم الإستناد عليها، كونهم يتسمن بدقة الملاحظة والتحليل والذكاء والإستنتاج، من أجل إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى هذه المؤسسة، أما الأفراد المبحوثين من الذكور، فإنهم يتسمون بالإقدام والجرأة والحماسة، من أجل تحديد أهداف

المؤسسة وغاياتها، شريطة وجود تفاهم بين الموظفين والإدارة العليا لهذا المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، في إطار الإدارة بالمشاركة

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، فنلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة)، يؤكدون أن تحديد أهداف المؤسسة، من أهم الأمور الواجب أخذها بعين الاعتبار أثناء اتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 7.07%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين، من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة)، بنسبة، تقدر بـ 4.04% وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة، (أكثر من 50 سنة) ، بنسبة تقدر بـ 3.03%، وفي أخير الترتيب، نجد الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة) بنسبة معدومة تمثل 0% .

بناء على هذه المقاربات الرقمية، يتبين لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة)، يتميزون بروح المبادرة والمسؤولية والحس التنظيمي العالي، من أجل العمل على تعيين وتحديد أهداف المؤسسة، وفق أسس تنظيمية دقيقة، من أجل اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة على مستوى هذه المؤسسة ، أما الأفراد المبحوثين، من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة)، فيتميزون بالقوة والشباب وبالسعة وقوة الإندفاع ونوعا من النضج العقلي والنفسي، مما يسهم ذلك في سرعة اتخاذ القرارات، بناء على تحديد أهداف المؤسسة، على المدى البعيد ووفق نظرة إستشرافية إلى الأمام، أما الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة، (أكثر من 50 سنة)، فهم يتميزون بالحكمة والهدوء والصرامة المهنية وروح المسؤولية ومبدأ الولاء التنظيمي، مما يسهم ذلك في تقديم الإضافة المناسبة، وإقتراح حلول وبدائل، من خلال القارات الإدارية المتخذة، وفي أخير الترتيب نجد الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة)، التي تتسم بالحيوية والقوة وعنفوان الشباب والحماسة، والفضول، مع نقص في النضج العقلي والتنظيمي، لكن توجد لديهم روح المبادرة والمسؤولية ، من أجل العمل على تحديد أهداف هذه المؤسسة وفق نظرة إستشرافية إلى المستقبل، مما يسهم في مشاركتهم الفعالة والإيجابية في اتخاذ القرارات الإدارية ، وفق أسس سليمة وملائمة وتنظيمية وموضوعية .

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي ، فنلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، يؤكدون أن تحديد أهداف المؤسسة، من أهم الأمور الواجب أخذها بعين الاعتبار أثناء اتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 7.07%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية بنسبة تقدر بـ 5.05%، وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات التكوين المهني، بنسبة تمثل 2.02%، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة ، بنسبة معدومة ، تمثل 0%.

من خلال هذه الإحصائيات والأرقام، يمكن أن ننسب إرتفاع النسبة المئوية لدى أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، كونهم ذوي رصيد علمي معتبر وكبير وهام مما يسهم في اتخاذ القرارات الإدارية العقلانية ، بناء على تحدي أهداف وغايات هذه المؤسسة وفق الإستشراف والتخطيط للمستقبل، من خلال مقارباتهم ومبادراتهم العلمية والمنهجية الدقيقة، أما الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية والأفراد المبحوثين من ذوي المستويات التكوين المهني، يتسمون بالمستويات العلمية المحدودة والمتوسطة، ولكنهم يبذلون مجهودات كبيرة من أجل تحديد أهداف هذه المؤسسة، من خلال مهاراتهم وقدراتهم العلمية الموجودة، مما يسهم ذلك في اتخاذ قرارات إدارية فعالة ، بكل ثقة وإخلاص، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة، من خلال هذه النسبة المعدومة ، التي يمكن تفسيرها إلى إنعدام أفرادها على مستوى عينة دراستنا الحالية

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية، فنلاحظ أن أغلبية عينة الدراسة، الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، يؤكدون تحديد أهداف المؤسسة، من أهم الأمور الواجب أخذها بعين الاعتبار أثناء اتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 7.07%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 15 سنة)، بنسبة تمثل 5.05%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية، (من 10 سنوات إلى 15 سنة)، بنسبة تقدر بـ 2.02% وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، الذي لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات)، بنسبة صفرية، تمثل 0% .

من خلال هذه الحصة الرقمية ، يظهر لنا أن أغلبية عينة الدراسة، الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، والأفراد المبحوثين ، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 15 سنة)، بنسبة تمثل، 5.05% والأفراد المبحوثين ، الذين لهم خبرة مهنية، (من 10 سنوات إلى 15 سنة) يتسمون توفر الخبرات والتجارب والمهارات المعتبرة، مما يسمح لهم بتحديد أهداف المؤسسة ، إنطلاقاً من مقاييس تنظيمية ، وعلى التجارب والحالات التنظيمية المشابهة مما يساهم في إتخاذ قرارات إدارية هامة، تصب في مصلحة هذه المؤسسة، مما يدل على وجود ما يعرف بالتفكير الإستراتيجي، المبني على وضع خطط إستراتيجية من أجل تحقيق أهداف هذه المؤسسة، أما الأفراد المبحوثين، الذي لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات) ، من خلال النسبة الصفرية، التي تعود إلى وجود أمور أخرى يعملون على التركيز عليها مثل إيجاد الحلول للأزمات والمشكلات والقيام بمختلف المهام والأدوار على أكمل وجه من أجل إتخاذ القرارات الإدارية الفعالة والعقلانية، حيث أن هذه الفئة ، تتسم بنقص النضج التنظيمي والعقلي .

منه نستنتج أن تحديد أهداف المؤسسة، من أهم الأمور الواجب أخذها بعين الاعتبار أثناء إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، كون تحديد الأهداف يدل على أن هذه المؤسسة العمومية، تعمل وفق نظرة إستشرافية متجهة نحو المستقبل ووفق أسس مخطط لها ومنهجية .

جدول رقم (40): علاقة متغيرات المستوى التعليمي والخبرة المهنية بأهم الإستراتيجيات الإتصالية المتخذة على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو لإتخاذ القرارات

الإجابة / المتغيرات		الشفافية		التخطيط		التكتم		التبرير والإعتذار		التوجيه		المجموع	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
المستوى التعليمي	متوسط	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
	ثانوي	9.21%	7	9.21%	7	5.26%	4	0%	0	5.26%	4	28.94%	22
	جامعي	19.73%	15	25%	19	9.21%	7	2.63%	2	11.84%	9	68.42%	52
	التكوين المهني	1.31%	1	1.31%	1	0%	0	0%	0	0%	0	2.63%	2
	المجموع	30.25%	23	35.52%	27	14.47%	11	2.63%	2	17.1%	13	100%	76
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	3.94%	3	7.89%	6	0%	0	0%	0	1.31%	1	13.15%	10
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	6.57%	5	10.52%	8	2.63%	2	1.31%	1	7.89%	6	28.94%	22
	من 10 إلى 15 سنة	11.84%	9	11.84%	9	5.26%	4	0%	0	2.63%	2	31.57%	24
	أكثر من 15 سنة	7.89%	6	5.26%	4	6.57%	5	1.31%	1	5.26%	4	26.31%	20
	المجموع	30.24%	23	35.51%	27	14.46%	11	2.62%	2	17.9%	13	100%	76

يتبين لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، أن أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، يؤكدون أن إستراتيجية التخطيط من أهم الإستراتيجيات الإتصالية المتخذة على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو لإتخاذ القرارات بنسبة تقدر بـ 25%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية بنسبة تقدر بـ 9.21%، وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات التكوين المهني، بنسبة تمثل 1.31%، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة، بنسبة معدومة، تمثل 0%.

من خلال هذه الإحصائيات والأرقام، يتضح لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، يتميزون بمستويات علمية عالية، مما يجعلهم يساهمون في التخطيط لإتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، من خلال أفكارهم ومقارباتهم التنظيمية البناءة، من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية اللازمة على مستوى هذه المؤسسة، أما الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، والأفراد المبحوثين من ذوي المستويات التكوين المهني، فيتسمون بمستويات علمية محدودة، لكن ومع ذلك، يشاركون في التخطيط، من أجل تحديد الأهداف المتعلقة هذه المؤسسة، وكذا العمل على تحسين صورة هذه المؤسسة لدى جمهورها الخارجي والداخلي، وفي الأخير نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة، من خلال النسبة الصفرية، نتيجة غياب أفرادها على مستوى عينة دراستنا الحالية، كونهم لا يتميزون بقدرات ومكتسبات علمية مقبولة

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية، فنلاحظ أن أغلبية عينة الدراسة، الذين لهم خبرة مهنية (من 10 سنوات إلى 15 سنة)، يؤكدون أن إستراتيجية التخطيط من أهم الإستراتيجيات الإتصالية المتخذة على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو لإتخاذ القرارات بنسبة تقدر بـ 11.84%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، بنسبة تمثل 10.52%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية، (أقل من 5 سنوات)، بنسبة تقدر بـ 7.89%، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، الذي لهم خبرة مهنية (أكثر من 15 سنة)، بنسبة تمثل 5.26%.

من خلال هذه المؤشرات الرقمية، يتضح لنا أن الجدول أن أغلبية عينة الدراسة، الذين لهم خبرة مهنية (من 10 سنوات إلى 15 سنة)، حيث يتسمون بتوفر القدرات والإمكانات التنظيمية والإدارية المناسبة والمعتبرة، من أجل القيام بالتخطيط الإستراتيجي، وبناء سياسات وخطط متنوعة من خلال إتخاذ قرارات إدارية فعالة على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاي تيزي وزو، أما الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، يتسمون بخبرات متوسطة ومقبولة نوعا ما، مما يؤدي بهم إلى المشاركة في إعداد مختلف الخطط والسياسات التنظيمية والإدارية، بهدف إتخاذ القرارات الإدارية الفعالة والعقلانية على مستوى هذه المؤسسة، بينما الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية، (أقل من 5 سنوات)، يتسمون بقلة المهارات والخبرات الإتصالية والإدارية والتنظيمية، نتيجة إلتحاقهم الحديث العهد على مستوى هذه المؤسسة، ويحتاجون إلى وقت من أجل الإندماج والمشاركة في إتخاذ القرارات الإدارية، من خلال التخطيط وبناء السياسات والبرامج والأنماط الإدارية، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، الذي لهم خبرة مهنية (أكثر من 15 سنة)، يتسمون بنضج تنظيمي معتبر وكبير وهام، وخبرات وتجارب طويلة ونوعية مما يسمح لهم بتقديم الإضافة المناسبة واللازمة، في التخطيط الإستراتيجي، لإتخاذ القرارات الإدارية الفعالة والعقلانية ، التي تصب في مصلحة هذه المؤسسة العمومية .

منه نخلص في الأخير إستراتيجية التخطيط من أهم الإستراتيجيات الإتصالية المتخذة على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو لإتخاذ القرارات، كون هذه الإستراتيجية تعد خارطة طريق (**la feuille de route**)، تساهم في تحديد الأهداف والغايات التي ترمي إلى تحقيقها هذه المؤسسة ، وهي تعبر عن الأفق الاستراتيجي لهذه المؤسسة

وفي المرتبة الثانية، نجد إستراتيجية الشفافية، حيث يتبين لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، أن معظم أفراد عينة الدراسة، من ذوي المستويات الجامعية يؤكدون أن إستراتيجية الشفافية يؤكدون أن إستراتيجية التخطيط من أهم الإستراتيجيات الإتصالية المتخذة على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو لإتخاذ القرارات بنسبة تقدر بـ 19.73%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية ، بنسبة تقدر بـ 9.21%، وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي

المستويات التكوينية المهني، بنسبة تمثل 1.31%، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة، بنسبة معدومة، تمثل 0%.

من خلال هذه الإحصائيات والأرقام، يتضح لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، ذوي مستويات علمية راقية ومعتبرة، كونهم لاحظوا أن مؤسسة المجلس الشعبي البلدي، تعتمد على أسلوب عرض البيانات والمعلومات، من دون إخفاؤها أو كتمانها، مما يسهم في مشاركة الموظفين من ذوي المستويات الجامعية في إتخاذ القرارات من خلال الإدلاء بمختلف آرائهم وأفكارهم وإتجاهاتهم ومبادراتهم الفكرية بكل ثقة وحرية أما الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية والتكوينية المهني، فهم يتميزون بمحدودية مستوياتهم التعليمية، ومع ذلك فإنهم لاحظوا أن مؤسسة المجلس الشعبي البلدي تعتمد على إستراتيجية كشف مختلف المعلومات والبيانات أمام الموظفين والعمال، من أجل تشجيعهم على المشاركة في إتخاذ القرارات بكل ثقة، وغرس روح المبادرة والمسؤولية والإنضباط في نفوسهم، وفي الأخير نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة، من خلال النسبة الصفرية نتيجة غياب أفرادها على مستوى عينة دراستنا الحالية، كونهم لا يتميزون بقدرات ومكتسبات علمية مقبولة

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية، فنلاحظ أن أغلبية عينة الدراسة، الذين لهم خبرة مهنية (من 10 سنوات إلى 15 سنة)، يؤكدون أن إستراتيجية الشفافية من أهم الإستراتيجيات الإتصالية المتخذة على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو لإتخاذ القرارات بنسبة تقدر بـ 11.84%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 15 سنة)، بنسبة تمثل 7.89%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية، (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، بنسبة تقدر بـ 6.57%، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين، الذي لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات)، بنسبة تمثل 3.94%.

بناء على هذه المقاربات الرقمية، يظهر لنا أن أفراد عينة الدراسة، الذين لهم خبرة مهنية (من 10 سنوات إلى 15 سنة)، والأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 15 سنة) والأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية، (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، يتميزون بخبرات

ومهارات تنظيمية وإدارية معتبرة وهامة، من خلال إطلاعهم على أن إستراتيجية كشف المعلومات بين الموظفين، من أهم الإستراتيجيات السائدة على مستوى هذه المؤسسة في إتخاذ القرارات الإدارية، مما يسهم في إشعار العمال بأهميتهم وقيمتهم الكبيرة، وينعكس بشكل إيجابي في المشاركة الإيجابية والفعالة في صنع وإتخاذ القرارات الإدارية لدى جميع الموظفين والعمال، أما الأفراد المبحوثين، الذي لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات)، فإنهم يفتقدون إلى أسس الثقافة الإتصالية والتنظيمية، ولكن مع ذلك يبذلون مجهودات كبيرة ومعتبرة من أجل التعرف على مختلف السياسات المنتهجة والأنماط الإدارية السائدة والغالبة من أجل المشاركة الفاعلة في إتخاذ القرارات الإدارية، كون الإدارة تعمل على تطبيق أسلوب عرض المعلومات والبيانات من أجل تشجيع وتحفيز هذه الفئة على الإندماج المهني والوظيفي والتخلي بروح المسؤولية والجدية في العمل .

منه نستنتج أن إستراتيجية الشفافية، من أهم الإستراتيجيات الإتصالية المتخذة على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو لإتخاذ القرارات ، كونها تعمل على إحساس الموظفين بأهميتهم في التنظيم ومنه مشاركتهم ومساهماتهم الواعية والفاعلة في إتخاذ القرارات الإدارية الرامية إلى زيادة الكفاءة التنظيمية والإدارية للمجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو .

وفي ثالث الترتيب، نجد التوجيه، حيث يظهر لنا، من خلال متغير المستوى التعليمي، أن أغلبية الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الجامعية، يؤكدون إستراتيجية التخطيط من أهم الإستراتيجيات الإتصالية المتخذة على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو لإتخاذ القرارات بنسبة تقدر بـ 11.84%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، بنسبة تقدر بـ 5.26%، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات التكوين المهني والأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة بنسب معدومة ، تمثل 0% لكلا الفئتين.

من خلال هذه الإحصائيات والأرقام، يتضح لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، قد لاحظوا أن الإدارة العليا لهذه المؤسسة تعمل على توجيه سلوكيات الأفراد وإتجاهاتهم من أجل إتخاذ القرارات بناء على مستوياتهم الذهنية والعلمية، وتحفيزهم

على المشاركة في صنع القرارات وإتخاذها، أما الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية والتكوين المهني، فهم يتميزون بمحدودية مستوياتهم التعليمية، ويتم توجيههم نحو القيام بالوظائف والمهام، التي تناسب مستوياتهم العلمية والفكرية، وهذا من أجل المشاركة في إتخاذ القرارات الإدارية، أمام الأفراد المبحوثين من التكوين المهني، فمن خلال نسيئهم الصفرية ، التي تعود إلى عددهم المحدود، بالإضافة إلى أنهم يرون أن هناك استراتيجيات إتصالية أخرى من أجل إتخاذ القرارات على مستوى هذه المؤسسة ، وفي الأخير نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة، من خلال النسبة الصفرية نتيجة إنعدام أفرادها على مستوى عينة دراستنا الحالية نتيجة عدم توفرهم على مستويات علمية مقبولة للمشاركة في إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى هذه المؤسسة العمومية

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية ، فنلاحظ أن أغلبية عينة الدراسة، الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، يؤكدون أن إستراتيجية التوجيه من أهم الإستراتيجيات الإتصالية المتخذة على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو لإتخاذ القرارات بنسبة تقدر ب 7.89%، وفي المرتبة الثانية ، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 15 سنة)، بنسبة تمثل 5.26%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية، (من 10 سنوات إلى 15 سنة)، بنسبة تقدر ب 2.63%، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين، الذي لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات)، بنسبة تمثل 1.31% .

من خلال هذه الحصيلة الرقمية، يتضح لنا أغلبية عينة الدراسة، الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، أما الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 15 سنة وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية ، (من 10 سنوات إلى 15 سنة)، هذه الفئات الثلاث، توجع سلوكياتهم وإتجاهاتهم ودوافعهم نحو القيام بمختلف الوظائف والمهام، من أجل تحقيق التنسيق والتنظيم الملائم وفق أسس تنظيمية صحيحة، من أجل إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى هذه المؤسسة ، وهذه الفئات الثلاث من المبحوثين تتميز بتوفر المهارات والخبرات الإدارية والإتصالية، ومع ذلك تعمل الإدارة على تعزيزها وتحسينها من خلال توجيه سلوكياتهم نحو إتخاذ القرارات السليمة المناسبة على مستوى هذه

المؤسسة، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين، الذي لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات)، يتميزون بنقص الخبرة والتجربة، كونهم لم يندمجوا بعد مع أجواء العمل والتنظيم بهذه المؤسسة، وهم يحتاجون إلى توجيه وتدعيم من طرف الإدارة العليا لهذه المؤسسة، من أجل العمل على مشاركتهم في صنع وإتخاذ القرارات الإدارية العقلانية والسليمة إستراتيجية التوجيه من أهم الإستراتيجيات الإتصالية المتخذة على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو لإتخاذ القرارات، كون هذه الإستراتيجية تسهم في توجيه سلوكيات وقدرات العمال والموظفين الوجهة السليمة والصائبة، من أجل إتخاذ القرارات الإدارية الفعالة والإيجابية على مستوى هذه المؤسسة.

وفي رابع الترتيب، نجد التكتم، حيث يظهر لنا، من خلال متغير المستوى التعليمي، أن أغلبية الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الجامعية، يؤكدون إستراتيجية التكتم من أهم الإستراتيجيات الإتصالية المتخذة على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو لإتخاذ القرارات بنسبة تقدر بـ 9.21%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، بنسبة تقدر بـ 5.26%، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات التكوين المهني والأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة بنسب معدومة، تمثل 0% لكلا الفئتين.

من خلال هذه الإحصائيات والأرقام، يتضح لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، قد لاحظوا أن الإدارة، تنتهج إستراتيجية التكتم وعدم عرض مختلف المعلومات والبيانات في إطار الديمقراطية التشاركية والشفافية، مما يسهم بشكل سلبي، في التأثير على معنويات العمال، من خلال عدم إشراكهم في صنع وإتخاذ القرارات الإدارية على مستوى هذه المؤسسة، أما الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، رغم محدودية مستوياتهم التعليمية، إلا أنهم إطلعوا على أن الإدارة العليا لهذه المؤسسة، لا تعمل على إتباع أسلوب عرض الحقائق والبيانات وإعلامهم بمختلف المستجدات من أجل عدم التأثير على معنوياتهم وقدراتهم، مما يؤثر سلبا على عملية إتخاذ القرارات الإدارية، وهذه الفئة من ذوي المستويات الثانوية، خضعت لدورات تكوينية وتدريبية لإكتساب مختلف المهارات والمهارات الضرورية، أما الأفراد المبحوثين من التكوين المهني، فمن خلال

نسبتهم الصفرية ، التي تعود إلى محدودية أفرادها على مستوى عينة دراستنا الحالية، وفي الأخير نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة من خلال النسبة الصفرية نتيجة إنعدام أفرادها على مستوى عينة دراستنا الحالية نتيجة عدم توفرهم على مستويات علمية مقبولة للمشاركة في إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى هذه المؤسسة العمومية

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية ، فنلاحظ أن أغلبية عينة الدراسة، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 15 سنة)، يؤكدون أن إستراتيجية التكتّم من أهم الإستراتيجيات الإتصالية المتخذة على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو لإتخاذ القرارات ، بنسبة تقدر بـ 6.57%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 10 سنوات إلى 15 سنة)، بنسبة تمثل 5.26% ، وفي المرتبة الثانية ، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية، (من 5 سنوات إلى 10 سنة)، بنسبة تقدر بـ 2.63%، وفي الأخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين، الذي لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات)، بنسبة صفرية ، تمثل 0% .

بناء على هذه المعطيات الرقمية ، يتبين لنا أن أغلبية عينة الدراسة ، الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، والأفراد المبحوثين ، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 15 سنة)، والأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية، (من 10 سنوات إلى 15 سنة)، يتمتعون بخبرات ومهارات تنظيمية ومتعددة كبيرة ومتعددة ومعتبرة ، وهذا من خلال ملاحظتهم وإطلاعهم على أن مؤسسة المجلي الشعبي البلدي، تتبع إستراتيجية التكتّم ، وعدم إطلاع العمال والموظفين، بمختلف المستجدات والتغيرات، مما يؤثر على أدائهم الوظيفي وعلى القرارات الإدارية المتخذة على مستوى هذه المؤسسة ، أما الأفراد المبحوثين، الذي لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات) ، فهم يفتقدون إلى الخبرة والمهارات اللازمة ، وإتباع الإدارة العليا لهذه المؤسسة ، فمن خلال النسبة الصفرية ، التي تعود إلى وجود إستراتيجيات أخرى غير التكتّم مثل إستراتيجيات إتصالية أخرى الشفافية والإعلام والتوجيه وغيرها من الإستراتيجيات .

منه نستنتج أن إستراتيجية إستراتيجية التكتّم من أهم الإستراتيجيات الإتصالية المتخذة على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو لإتخاذ القرارات، حيث ينبغي على الإدارة

العليا لهذه المؤسسة، إتباع أسلوب الكشف وعرض مختلف المعلومات للموظفين والعمال بهدف المساهمة في إتخاذ القرارات الإدارية السليمة والحاسمة

وفي خامس الترتيب، نجد التبرير والإعتذار، حيث يتبين من خلال الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، أن معظم الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية ، يؤكدون أن إستراتيجية التبرير والإعتذار من أهم الإستراتيجيات الإتصالية المتخذة على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو لإتخاذ القرارات، بنسبة تقدر بـ 2.63%، في حين نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، والأفراد المبحوثين من ذوي المستويات التكوين المهني والأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة، بنسب معدومة، تمثل 0% لكلا الفئتين.

من خلال هذه الإحصائيات والأرقام، يتضح لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، إطلعوا على أن هذه المؤسسة تنتهج سياسة الهروب إلى الأمام، بدل من إقتراح حلول وبدائل من أجل إتخاذ قرارات إدارية فعالة على مستوى هذه المؤسسة ، أما النسب الصفرية لدى الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، والأفراد المبحوثين من ذوي المستويات التكوين المهني والأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة، فتعود إلى وجود آراء أخرى من خلال وجود إستراتيجيات إتصالية أخرى ، مثل الإعلام والشفافية والتوجيه وبناء الإجماع إلخ ، وهذه المستويات التعليمية ، تتسم بمحدودية مستوياتها التعليمية

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية ، فنلاحظ أن أغلبية عينة الدراسة، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 15 سنة)، والأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية، (من 5 سنوات إلى 10 سنة) يؤكدون أن إستراتيجية التبرير والإعتذار من أهم الإستراتيجيات الإتصالية المتخذة على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو لإتخاذ القرارات، بنسب متساوية تمثل 1.31%، في حين نجد النسب صفرية لدى الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة (أقل من 5 سنوات) والأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) بنسب صفرية تمثل 0% ، لكل واحدة منهما

من خلال هذه النسب المئوية، يظهر لنا أن أغلبية عينة الدراسة، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 15 سنة)، والأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية، (من 5 سنوات إلى 10 سنة)

يتسمون بتوفر الانضباط التنظيمي والثقافة التنظيمية المناسبة، مما سمح لهم بملاحظة إتباع هذه المؤسسة إستراتيجية الإعتذار والتبرير، وهي وسلة العاجز وغير القادر على مواجهة مختلف المشاكل والصعوبات، بدل مواجهة تلك المشاكل والأزمات ، من خلال إتخاذ قرارات إدارية فعالة، أما النسب الصفرية لدى الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة (أقل من 5 سنوات) والأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) بنسب صفرية، تمثل 0% ، ويمتازون بتفاوت وتباين الخبرات والمهارات والخبرات التنظيمية، يمكن أن ننسب هذه النسب الصفرية إلى وجود إستراتيجيات إتصالية أخرى، مثل ، إستراتيجية الإقناع، بناء الإجماع، التكتم ، الشفافية إلخ

منه نستنتج أن إستراتيجية التبرير والإعتذار من أهم الإستراتيجيات الإتصالية المتخذة على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو لإتخاذ القرارات، وهذه الإستراتيجية غير مناسبة لإتخاذ القرارات، كونها تقوم على عدم مواجهة الأمر الواقع ومختلف الآزمات والمشاكل، التي تهدد هذه المؤسسة، وعدم العمل على إشراك العمال والموظفين في صنع وإتخاذ القرارات على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو

جدول رقم (41): علاقة متغيرات السن والمستوى التعليمي والخبرة المهنية بكيفية تأثير اللغة المستخدمة على مستوى المجلس الشعبي البلدي بولاية تيزي وزو في تفعيل عملية اتخاذ القرارات

الإجابة / المتغيرات		تجعلها بسيطة وواضحة		تجعلها أكثر فهما وإستيعابا		تجعلها مقبولة		المجموع	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
السن	من 20 سنة إلى 29 سنة	3.63%	2	5.45%	3	0%	0	9.09%	5
	من 30 سنة إلى 39 سنة	7.27%	4	10.90%	6	12.72%	7	30.90%	17
	من 40 سنة إلى 49 سنة	9.09%	5	10.90%	6	12.72%	7	32.72%	18
	أكثر من 15 سنة	9.09%	5	10.90%	6	7.27%	4	27.27%	15
	المجموع	29.08%	16	38.15%	21	32.71%	18	100%	55
المستوى التعليمي	متوسط	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
	ثانوي	7.27%	4	7.27%	4	14.54%	8	29.09%	16
	جامعي	21.81%	12	27.27%	15	18.18%	10	67.27%	37
	التكوين المهني	0%	0	3.63%	2	0%	0	3.63%	2
	المجموع	29.08%	16	38.21%	21	32.72%	18	100%	55
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	1.81%	1	7.27%	4	3.63%	2	12.72%	7
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	12.72%	7	7.27%	4	10.90%	6	30.90%	17
	من 10 سنوات إلى 15 سنة	7.27%	4	16.36%	9	9.09%	5	32.72%	18
	أكثر من 15 سنة	7.27%	4	7.27%	4	9.09%	5	23.63%	13
	المجموع	29.07%	16	38.17%	21	32.71%	18	100%	55

من خلال الجدول المتعلق بمتغير السن، نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة) والأفراد المبحوثين، من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة) والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة) يؤكدون أن جعل اللغة أكثر فهما وإستيعابا، من أهم كفايات تأثير اللغة المستخدمة على مستوى المجلس الشعبي البلدي بولاية تيزي وزو في تفعيل عملية إتخاذ القرارات ، بنسب متساوية، تمثل 10.90%، لكل واحدة من هذه الفئات، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة) ، بنسبة تمثل 5.45% .

من خلال هذه المؤشرات الرقمية، يتضح لنا أن الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة)، تتسم بنضج عقلي ونفسي وتنظيمي وإدراك وتركيز مقبول، مما يسمح لها بفهم وإستيعاب اللغة، من أجل تجسيد عملية إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو ، أما الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة) والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة) ، يتميزون الرزانة والهدوء والإنضباط التنظيمي وعدم التسرع والتفكير العالي والبناء والفعال، مما يسهم في فهم وإستيعاب اللغة جيدا، من أجل تفعيل وتنمية عملية إتخاذ القرارات على مستوى هذه المؤسسة ،وفي الأخير نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة)، تتسم بالحيوية والقوة والحماسة ، مع نقص النضج العقلي والتنظيمي، مما يسهم بشكل سلبي في فهم اللغة وإستيعاب اللغة، من أجل تفعيل عملية إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو .

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يتضح لنا أن أغلبية أفراد عينة الدراسة، من ذوي المستويات الجامعية، يؤكدون أن جعل اللغة أكثر فهما وإستيعابا، من أهم كفايات تأثير اللغة المستخدمة على مستوى المجلس الشعبي البلدي بولاية تيزي وزو في تفعيل عملية إتخاذ القرارات، بنسبة تقدر بـ 27.27%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الثانوية، بنسبة تمثل 7.27%، وفي المرتبة الثالثة نجد الأفراد المبحوثين من ذوي مستويات التكوين المهني، التي تمثل نسبة 3.63%، وفي أخير

الترتيب ، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة ، بنسبة معدومة ، تمثل 0% .

من خلال هذه الإحصائيات الرقمية ، يظهر لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة من ذوي المستويات الجامعية ، يتمتعون بقدرات ورصيد معرفي كبير ومعتبر، مما يسهم ذلك في فهم اللغة وإستيعابها بشكل حسن، ومنه يؤدي إلى إتخاذ القرارات الإدارية العقلانية والرشيده القرارات، أما الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الثانوية، الأفراد المبحوثين من ذوي مستويات التكوين المهني فيتميزون المستويات العلمية المحدودة والمتدنية، مما يؤثر بشكل سلبي على فهم اللغة وإستيعابها بشكل جيد، من أجل تفعيل القرارات الإدارية، أما الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة ، فمن خلال نسبتهم المعدومة، التي تعود إلى أن مؤسسة المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، تعمل على إستهداف الأفراد المتمتعين بالقدرات والكفاءات العلمية، من أجل إتخاذ القرارات الإدارية الفعالة والعقلانية والسليمة

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، فنلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة، الذين لهم خبرة مهنية (من 10 سنوات إلى 15 سنة)، يجمعون على أن جعل اللغة أكثر فهما وإستيعابا، من أهم كفايات تأثير اللغة المستخدمة على مستوى المجلس الشعبي البلدي بولاية تيزي وزو في تفعيل عملية إتخاذ القرارات، بنسبة تقدر بـ 16.63%، في حين نجد النسب متساوية لدى بقية الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنة) والأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة (أكثر من 15 سنة)، والأفراد المبحوثين، الذي لهم خبرة (أقل من 5 سنوات)، بنسبة تمثل تمثل 7.22% .

من خلال هذه النسب المئوية، يتضح لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة، الذين لهم خبرة مهنية (من 10 سنوات إلى 15 سنة)، يتمتعون بخبرات وتجارب تنظيمية وإدارية محترمة جدا ومقبولة، مما يسمح ويتيح لهم فهم وإستيعاب اللغة بشكل مناسب وجيد، لتفعيل عملية إتخاذ القرارات الإدارية بصورة جيدة ، أما الأفراد (من 5 سنوات إلى 10 سنة)، لهم خبرات ومهارات وقدرات تنظيمية متوسطة ومحترمة نوعا ما، وهي في طور التحسن والتطور من أجل فهم وإستيعاب اللغة بشكل جيد ومناسب، لتفعيل القرارات الإدارية، في حين الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 15 سنة) ، لهم حنكة وتمرس إداري

وتنظيمي كبير ومعتبر من خلال إتصالهم وتفاعلهم بمختلف الأقسام والمصالح الإدارية العليا والدنيا بهذه المؤسسة مما يسهم بشكل جيد في فهم وإستيعاب اللغة، ومنه المساهمة في صنع وإتخاذ القرارات الإدارية على مستوى هذا المجلس، أما الأفراد المبحوثين، الذي لهم خبرة (أقل من 5 سنوات)، فهم يفتقدون للخبرة والتجربة التنظيمية والإدارية اللازمة والمناسبة على مستوى هذه المؤسسة، مما يؤثر سلبا على فهم وإستيعاب اللغة، ومنه عدم تفعيل القرارات الإدارية بشكل جيد ومناسب وحسن.

وعليه نستنتج في الأخير أن جعل اللغة أكثر فهما وإستيعابا ، من أهم كفايات تأثير اللغة المستخدمة على مستوى المجلس الشعبي البلدي بولاية تيزي وزو في تفعيل عملية إتخاذ القرارات، مما يتوجب أن تكون هذه اللغة تراعي المستويات العلمية للعمال والموظفين، من أجل أن تكون هناك جودة في مخرجات القرارات الإدارية على مستوى هذا المجلس.

وفي المرتبة الثانية ، نجد جعلها مقبولة ، من خلال الجدول المتعلق بمتغير السن، نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة) والأفراد المبحوثين، من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة) يؤكدون أن جعل اللغة مقبولة، من أهم كفايات تأثير اللغة المستخدمة على مستوى المجلس الشعبي البلدي بولاية تيزي وزو في تفعيل عملية إتخاذ القرارات، بنسب متساوية، تمثل 12.72%، لكل واحدة منها، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين، من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة)، بنسبة تمثل 7.27%، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة) ، بنسبة معدومة ، تمثل 0% .

من خلال هذه النسب المئوية ، يتضح لنا أن الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة) تتسم، والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة)، تتمتعان بالحيوية والنشاط والقوة مع وجود تركيز وإدراك عقلي، وتوازن نفسي كبير ومعتبر، مما يساهم، في تقبل اللغة، ومنه تفعيل وتجسيد عملية إتخاذ القرارات بشكل ملائم ومناسب أما الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة) ، يتمتعون برجاحة العقل والحكمة والهدوء والتركيز العالي والنضج التنظيمي المعتبر، مما يتيح لهم تقبل اللغة بكل سهولة، والمشاركة في صنع وإتخاذ القرارات الإدارية على مستوى هذه

المؤسسة، وفي الأخير نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة)، تمثل الفئة التي تتمتع بالقوة والحماسة والإندفاعية، والتسرع نوعاً ما، مما يؤثر سلباً على تقبلهم للغة، من خلال نقص النضج العقلي والتنظيمي الملائم من أجل تفعيل القرارات الإدارية على مستوى هذه المؤسسة العمومية التابعة للدولة .

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي ، يتضح لنا أن أغلبية أفراد عينة الدراسة، من ذوي المستويات الجامعية، يؤكدون أن جعل اللغة مقبولة ، من أهم كفايات تأثير اللغة المستخدمة على مستوى المجلس الشعبي البلدي بولاية تيزي وزو في تفعيل عملية إتخاذ القرارات، بنسبة تقدر بـ 18.18%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الثانوية، بنسبة تمثل 14.54%، وفي الأخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي مستويات التكوين المهني، والأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة ، بنسب معدومة، تمثل 0% ، لكل وحدة منها.

من خلال هذه المقاربات الرقمية، يتبين لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة من ذوي المستويات الجامعية، لهم كفاءات علمية وقدرات ذهنية عالية ومعتبرة، مما يتيح لهم تقبل اللغة بكل سهولة وبساطة، كونهم يمتلكون خلفية علمية ومعتبرة، أما الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، فيتسمون بمستوى محدود، ولكن رغم ذلك، يتقبلون هذه اللغة، من دون حرج أو مركب نقص نتيجة للدورات التدريبية والتكوينية، التي إنخرطوا فيها، من أجل إكتساب مهارات الإتصال الفعالة ومنه تفعيل عملية القرارات الإدارية، أما الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة فمن خلال نسبتهم المعدومة ، التي تعود إلى إنعدام أفرائها على مستوى عينة دراستنا الحالية كون مؤسسة المجلس الشعبي البلدي، تعمل على إستقطاب الأفراد المتمتعين بالمهارات والقدرات الذهنية والعلمية الملائمة والمناسبة لإتخاذ القرارات الإدارية الفعالة والرشيده أما النسبة الصفرية لدى الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات التكوين المهني، فتعود إلى وجود مميزات وخصائص للغة، من أجل تفعيل القرارات الإدارية المتخذة، مثل الفهم والإستيعاب ووضوح اللغة... إلخ .

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، فنلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة، الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، يجمعون على أن جعل اللغة مقبولة ، من

أهم كفاءات تأثير اللغة المستخدمة على مستوى المجلس الشعبي البلدي بولاية تيزي وزو في تفعيل عملية إتخاذ القرارات، بنسبة تقدر بـ 10.90%، في حين نجد النسب متساوية لدى بقية الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 10 سنوات إلى 15 سنة) والأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة (أكثر من 15 سنة)، بنسبة تمثل 9.09%، لكل واحدة منهما وفي الأخير نجد، الأفراد المبحوثين، الذي لهم خبرة (أقل من 5 سنوات)، بنسبة تمثل 3.63% .

من خلال هذه المؤشرات الرقمية ، يتضح لنا أن معظم الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، يتسمون بتوفر المؤهلات والخبرات التنظيمية والإتصالية والإدارية المتوسطة والمحترمة، مما يسمح لهم بتقبل اللغة نتيجة فهمها لها بشكل جيد ، وهذا ما يساهم في تفعيل القرارات الإدارية بشكل جيد وحسن ، في حين نجد النسب متساوية لدى بقية الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 10 سنوات إلى 15 سنة) والأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة (أكثر من 15 سنة)، الذين يتمتعون بخبرات ومهارات كبيرة ومعتبرة ، وتجارب ميدانية، عاشوها من قبل من خلال الإحتكاك بمختلف الموظفين والعمال، مما يؤدي إلى تفعيل القرارات الإدارية المتخذة على مستوى هذه المؤسسة، وفي الأخير نجد، الأفراد المبحوثين، الذي لهم خبرة (أقل من 5 سنوات)، يفتقدون إلى أسس الثقافة الإتصالية والتنظيمية، نتيجة إلتحاقهم الحديث بهذه المؤسسة، وهم يحتاجون غلى التفاعل والإحتكاك مع الموظفين والعمال، من أجل إكتساب المؤهلات والمهارات الإتصالية، التي تسمح لهم، بتقبل اللغة بشكل جيد، مما يساهم بشكل كبير في تفعيل عملية إتخاذ القرارات على مستوى هذه المؤسسة العمومية .

وعليه نستخلص أن جعل اللغة مقبولة، من أهم كفاءات تأثير اللغة المستخدمة على مستوى المجلس الشعبي البلدي بولاية تيزي وزو في تفعيل عملية إتخاذ القرارات، حيث يتوجب أن تكون هذه اللغة المستخدمة ذات وضوح وبساطة وفهم، من أجل أن تكون مقبولة بين جميع الموظفين والعمال على مستوى هذه المؤسسة العمومية، ومن تفعيل القرارات الإدارية المتخذة .

وفي ثالث الترتيب، نجد جعل اللغة بسيطة وواضحة ، حيث يظهر لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير السن أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة) والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة) يؤكدون أن جعل اللغة بسيطة وواضحة ، من أهم من أهم كفايات تأثير اللغة المستخدمة على مستوى المجلس الشعبي البلدي بولاية تيزي وزو في تفعيل عملية إتخاذ القرارات، بنسب متساوية، تمثل 9.09%، لكل واحدة منها، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين، من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة)، بنسبة تمثل 7.27%، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة) ، بنسبة تمثل 3.63% .

من خلال هذه النسب المئوية ، يتضح لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة) والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة)، يتميزون بالرزانة والنضج النفسي والتنظيمي والعقلي الكبير والتركيز والإدراك القوي لمختلف متطلبات العمل الإداري والتنظيمي، وبالقدرة على التحليل والفهم ، وهذا من خلال اللغة البسيطة والواضحة، مما يؤدي إلى إتخاذ القرارات الإدارية الفعالة والرشيدة على مستوى هذه المؤسسة، أما الأفراد المبحوثين، من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة)، فيتسمون بالحيوية والحركية والديناميكية ، وروح المبادرة، مما يتطلب على الإدارة العليا لهذه المؤسسة إستخدام اللغة الواضحة البسيطة من أجل المشاركة الفعالية والإيجابية في عملية إتخاذ القرارات بشكل مناسب وجيد ، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة)، يفتقدون إلى الثقافة التنظيمية والإتصالية الملائمة والمناسبة مع تميزهم بالحماس والإندفاعية، والنضج العقلي والنفسي وهذا ما يتوجب على الإدارة العليا لهذه المؤسسة ضرورة إستخدام لغة بسيطة وواضحة بغية تفعيل عملية إتخاذ القرارات الإدارية

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي ، نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة، من ذوي المستويات الجامعية، يؤكدون أن جعل اللغة بسيطة وواضحة، من أهم كفايات تأثير اللغة المستخدمة على مستوى المجلس الشعبي البلدي بولاية تيزي وزو في تفعيل عملية إتخاذ القرارات، بنسبة تقدر بـ 21.81%، وفي المرتبة الثانية ، نجد الأفراد المبحوثين، من

ذوي المستويات الثانوية، بنسبة تمثل 7.27%، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي مستويات التكوين المهني، والأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة بنسب معدومة، تمثل 0%، لكل وحدة منها.

من خلال هذه الأرقام والإحصائيات، يظهر لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة من ذوي المستويات الجامعية، يتسمون بتوفر القدرات والمكتسبات العلمية والمعرفية العالية والراقية مما يسمع لهم بعدم وجود صعوبات في فهم اللغة، كونها بسيطة وواضحة ومن دون أي غموض أو لبس ولا تحمل تأويلات وتفسيرات أخرى، مما يؤدي إلى تفعيل عملية إتخاذ القرارات على مستوى هذه المؤسسة، أما الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية فهم من ذوي المستويات التعليمية المحدودة، مما يتوجب على الإدارة العليا لهذه المؤسسة ضرورة تبسيط وتوضيح اللغة لهم، من دون غموض أو لبس، مراعاة لمستوياتهم التعليمية من أجل ضمان حصول الإستيعاب الجيد، ومنه المساهمة الفعالة في إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى هذه المؤسسة، أما الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة فمن خلال نسبتهم المعدومة، التي تعود إلى إنعدام أفراها على مستوى عينة دراستنا الحالية كون هذه المؤسسة، تعمل على الإهتمام بذوي الكفاءات العلمية العالية، من أجل تفعيل عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى هذه المؤسسة أما النسبة الصفرية لدى الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات التكوين المهني، فتعود إلى وجود مميزات وخصائص أخرى للغة المستخدمة، من أجل تفعيل القرارات الإدارية المتخذة، مثل: الفهم والإستيعاب ووضوح اللغة... إلخ بالإضافة إلى محدودية مفرداتها هذه الفئة على مستوى عينة دراستنا الحالية.

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية، فنلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة، الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، يجمعون على أن جعل اللغة واضحة وبسيطة من أهم كفايات تأثير اللغة المستخدمة على مستوى المجلس الشعبي البلدي بولاية تيزي وزو في تفعيل عملية إتخاذ القرارات، بنسبة تقدر بـ 12.72%، في حين نجد النسب متساوية لدى الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 10 سنوات إلى 15 سنة) والأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة (أكثر من 15 سنة، بنسبة تمثل 7.27%، لكل واحدة

منهما، وفي الأخير نجد الأفراد المبحوثين، الذي لهم خبرة (أقل من 5 سنوات) ، بنسبة تمثل 1.81% .

من خلال هذه المعطيات الرقمية ، يتضح لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) ، يتميزون بتوفر الخبرات والتجارب والمؤهلات المتوسطة والمحترمة، مما يسمح لهم بسهولة فهم اللغة نتيجة بساطتها ووضوحها بشكل جيد وهذا ما يؤدي إلى تفعيل عملية إتخاذ القرارات على مستوى هذه المؤسسة في حين الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 10 سنوات إلى 15 سنة) والأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة (أكثر من 15 سنة)، يمتلكون حنكة تنظيمية ومهنية طويلة وتمرسا إداريا معتبرا مما يسمح لهم بعدم وجود إشكال في فهم اللغ ، نتيجة بساطتها ووضوحها في إطار ما يعرف بالسهل الممتنع الذي يجمع بين القوة والوضوح وهذا ما يساهم في إتخاذ قرارات إدارية سليمة ورشيدة على مستوى هذه المؤسسة العمومية، وفي الأخير نجد الأفراد المبحوثين، الذي لهم خبرة (أقل من 5 سنوات)، يفتقدون إلى أسس الثقافة الإتصالية والتنظيمية، نتيجة إلحاقهم الحديث بهذه المؤسسة، مما يتوجب على الإدارة العليا لهذه المؤسسة، ضرورة إستخدام لغة واضحة وبسيطة وسهلة من أجل إتخاذ قرارات إدارية ذات جودة عالية ونوعية .

منه نستنتج أن جعل اللغة واضحة وبسيطة من أهم كفايات تأثير اللغة المستخدمة على مستوى المجلس الشعبي البلدي بولاية تيزي وزو في تفعيل عملية إتخاذ القرارات، حيث يجب تكون هذه اللغة في مستوى فهم وإستيعاب الأفراد العاملين والموظفين مما يساهم في تجسيد أسس الثقافة الإتصالية والتنظيمية، من خلال المساهمة والمشاركة الفعالة والإيجابية في إتخاذ قرارات إدارية العقلانية والفعالة على مستوى هذه المؤسسة العمومية التابعة للدولة

جدول رقم (42): علاقة متغيرات الدراسة بكيفية تأثير القائم بالإتصال في عملية إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو

المتغيرات		الإجابة		يفرضها على العمال		يشرحها للعمال		يعلم بها الجميع		المجموع	
المتغيرات	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	6	%11.32	2	%3.77	11	%20.75	19	%35.84	19	%35.84
	أنثى	14	%26.41	5	%9.43	15	%28.30	34	%64.15	34	%64.15
	المجموع	20	%37.73	7	%13.2	26	%49.05	53	%100	53	%100
السن	من 20 سنة إلى 29 سنة	1	%1.88	1	%1.88	2	%3.77	4	%7.54	4	%7.54
	من 30 سنة إلى 39 سنة	7	%13.2	2	%3.77	7	%13.2	16	%30.18	16	%30.18
	من 40 سنة إلى 49 سنة	8	%15.09	2	%3.77	9	%16.98	19	%35.84	19	%35.84
	أكثر من 50 سنة	4	%7.54	2	%3.77	8	%15.09	14	%26.41	14	%26.41
	المجموع	20	%37.71	7	%13.19	26	%49.04	53	%100	53	%100
المستوى التعليمي	متوسط	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
	ثانوي	7	%13.2	2	%3.77	9	%16.98	18	%33.96	18	%33.96
	جامعي	13	%24.52	3	%5.66	17	%32.07	33	%62.26	33	%62.26
	التكوين المهني	0	%0	2	%3.77	0	%0	2	%3.77	2	%3.77
	المجموع	20	%37.32	7	%13.2	26	%49.05	53	%100	53	%100
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	1	%1.88	1	%1.88	4	%7.54	6	%11.32	6	%11.32
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	6	%11.32	1	%1.88	10	%18.86	17	%32.07	17	%32.07
	من 10 سنوات إلى 15 سنة	6	%11.32	2	%3.77	7	%13.2	15	%28.30	15	%28.30
	أكثر من 15 سنة	7	%13.2	3	%5.66	5	%9.43	15	%28.30	15	%28.30
	المجموع	20	%37.72	7	%13.19	26	%49.03	53	%100	53	%100

يتبين لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس، أن أغلبية الأفراد المبحوثين، من الإناث يجمعن على أن إعلام جميع الموظفين والعمال، من أهم طرق تأثير القائم بالاتصال في عملية إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 28.30%، في حين نجد النسبة متدنية لدى الذكور ، التي تمثل 20.75% .

بناء على هذه المؤشرات الرقمية، يتضح لنا أغلبية الأفراد المبحوثين، من الإناث من خلال نسبتهم العالية ، التي تعود إلى كونهن الغالبات على مستوى عينة دراستنا الحالية بالإضافة إلى أنهم يتسمن بمميزات ومهارات الإتصال المتمثلة في مهارة الإستماع والإنصات الجيد أثناء عملية إتخاذ القرارات، بهدف المناقشة وتبادل الآراء وتقبل محتوى القرارات بكل سهولة ومن دون وجود مقاومة ومعارضة، أما الأفراد المبحوثين من الذكور، فيتسمون بالقدرة على النقاش وتبادل المعلومات والبيانات، وتوفر مهارات التأثير، من أجل تقبل محتوى القرارات المتخذة في إطار مناخ ديمقراطي حر ونزيه ، حيث يعبر إعلام القائم بالاتصال عن محتوى القرارات المتخذة عن إحترامه وتقديره للعمال والموظفين في إطار الشفافية والوضوح

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، يتبين لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة) يجمعون على أن إعلام جميع الموظفين والعمال، من أهم طرق تأثير القائم بالاتصال في عملية إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 16.98%، يليه في المرتبة الثانية، الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة)، بنسبة تمثل 15.09%، وفي المرتبة الثالثة نجد الأفراد المبحوثين، من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة)، بنسبة تمثل 13.2% وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين ، من الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة)، بنسبة تمثل 3.77% .

من خلال هذه النسب المئوية، يتضح لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة)، والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة)، يتمتعون بقدرات وإستعدادات ذهنية وعقلية عالية وكبيرة ، وثقافة إتصالية معتبرة ونضج تنظيمي معتبر، يسمح لهم بتقبل محتوى القرارات المتخذة، من خلال إعلام القائم بالاتصال عن فحواها ومضمونها، في حين الأفراد المبحوثين، من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى

39 سنة)، يتمتعون بنضج عقلي ونفسي نوعا ما، يسمح لهم بالإستماع الجيد والتركيز لمحتوى تلك القرارات المتخذة، عبر إعلام القائم بالإتصال عن محتواها ، مما يسهم في تقبلها بشكل إرادي ، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة)، يفتقدون إلى النضج التنظيمي والعقلي الملائم والمناسب مما يتوجب على القائم بالإتصال مراعاة النواحي النفسية والعقلية والعلمية لهذه الفئة ، حتى يدركوا محتوى هذه القرارات الإدارية المتخذة على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو .

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، حيث نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة من ذوي المستويات التعليمية الجامعية، يؤكدون على أن إعلام جميع الموظفين والعمال من أهم طرق تأثير القائم بالإتصال في عملية إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 32.07%، يليه في المرتبة الثانية، الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، بنسبة تمثل 16.98%، في حين نجد النسب صفرية لدى بقية الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات التكوين المهني والأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة، التي تمثل 0% .

إنطلاقا من هذه المؤشرات الرقمية، يظهر لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة من ذوي المستويات التعليمية الجامعية، يتمتعون بمهارات إتصالية وتنظيمية ومستويات علمية راقية مما يسهم في تقبل تلك القرارات المتخذة ، من خلال إعلام القائم بالإتصال بمحتواها في إطار حق العمال والموظفين في الحصول على المعلومة ، في جو من الشفافية وأسلوب العرض المنطقي لمختلف المعلومات المتعلقة بأهم المستجدات الطارئة وأهم التغيرات الحاصلة على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، يليه في المرتبة الثانية، الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، وهم من ذوي المستويات التعليمية المحدودة ، ولكن بالرغم من ذلك ، يعمل القائم بالإتصال على إحترامهم وإشعارهم بأهميتهم على مستوى هذه المؤسسة، من خلال إعلامهم بمحتويات القرارات الإدارية المتخذة على مستوى هذه المؤسسة، في حين نفسر النسب صفرية لدى الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات التكوين المهني، كونهم محدودي العدد على مستوى عينة دراستنا الحالية بالإضافة إلى وجود آراء أخرى لهذه الفئة من المبحوثين مثل شرح القائم بالإتصال لمحتوى القرارات الإدارية المتخذة على مستوى هذه المؤسسة، والأفراد

المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة، نفسر نسبتها الصفرية، إلى كون مؤسسة المجلس الشعبي البلدي لولاي تيزي وزو، تعمل على إضفاء صبغة العلمية والعقلانية على القرارات الإدارية المتخذة، التي تنعكس بشكل إيجابي على كافة الأنماط والأساليب التنظيمية والممارسات التنظيمية والإدارية، وهذا يكون من خلال جذب وإستقطاب الافراد المتمتعين بمستويات علمية ومعرفية محترمة ومقبولة .

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية ، نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة، الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، يؤكدون أن إعلام جميع الموظفين والعمال، من أهم طرق تأثير القائم بالإتصال في عملية إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 18.86%، يليه في المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 10 سنوات إلى 15 سنة)، بنسبة تقدر بـ 13.2% وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 15 سنة)، بنسبة تمثل 9.43%، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية، (أقل من 5 سنوات)، بنسبة منخفضة التي تمثل 7.54% .

من خلال هذه المعطيات والبيانات الكمية، يظهر لنا أن أفراد عينة الدراسة، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 15 سنة) والأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) والأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 10 سنوات إلى 15 سنة) يتمتعون بخبرات وتجارب تنظيمية وإدارية ومهارات إتصالية معتبرة وهامة، تتيح لهم تقبل محتوى القرارات المتخذة على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو بكل روح رياضية وديمقراطية، كون الإدارة العليا لهذه المؤسسة، تعمل على إشعار العمال والموظفين بأهميتهم وقيمتهم التنظيمية، وحقهم في معرفة كافة المستجدات والتغيرات الحاصلة على مستوى هذه المؤسسة، وهذا يعبر على الإحترام والتقدير، الذي تكنه هذه المؤسسة لمستخدميها، أما الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات) لا يمتلكون القدرات و التجارب والخبرات التنظيمية والإدارية الكافية والنوعية ، مما يتطلب على الإدارة العليا لهذه المؤسسة ، العمل على إكسابهم أسس الثقافة الإتصالية ، من أجل تحقيق الفهم والإستيعاب الجيد والمناسب، لمحتوى ومضمون القرارات المتخذة على مستوى هذه المؤسسة العمومية، حتى

يكونوا على علم وإطلاع ودراية بمختلف الإجراءات والتعديلات التغييرات الحاصلة على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو

منه نستنتج في الأخير، بأنه يتوجب على الإدارة العليا لمؤسسة المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، ضرورة إعلام وإطلاع العمال والموظفين بمحتوى القرارات الإدارية المتخذة، وهذا من خلال إحترامهم وإشعارهم بأهميتهم في التنظيم ، وحققهم في التعرف على مختلف التغييرات والتعديلات الحاصلة ، مما يسهم في زيادة روحهم المعنوية والنفسية في تقديم الأداء الوظيفي المناسب والملائم .

وفي ثاني الترتيب، نجد فرض تلك القرارات الإدارية المتخذة على العمال، حيث يظهر من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس، أن معظم أفراد عينة الدراسة، من الإناث، يجمعن على أن فرض تلك القرارات الإدارية المتخذة على العمال، من أهم طرق تأثير القائم بالإتصال في عملية إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 26.41%، في حين نجد النسبة متدنية لدى الذكور، التي تمثل 11.32% .

من خلال هذه المؤشرات الرقمية، يتضح لنا أن غالبية الأفراد المبحوثين من الإناث، من خلال نسبتهن العالية ، التي تعود إلى أن القائم على الإتصال، يستغل الطبيعة الأنثوية للمرأة التي تميل إلى القلق والخوف والخشية ، من فقدان مناصب عملهن، مما يؤدي ذلك إلى تقبل تلك القرارات المتخذة، من دون أي معارضة منهن أو مقاومة تذكر، خصوصا للإناث العاملات في إطار الشبكة الإجتماعية أو عقود ما قبل التشغيل، أما الذكور فقد يقومون بمقاومة ومعارضة تلك القرارات المتخذة، ولكن لمدة مؤقتة، خشية طردهم من عملهم كونهم بعضهم يعملون على إعالة عائلتهم الكبيرة أو الصغيرة .

أما الجدول المتعلق بمتغير السن ، يتبين لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة) ، يجمعون على أن فرض تلك القرارات الإدارية المتخذة على العمال، من أهم طرق تأثير القائم بالإتصال في عملية إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 15.09%، يليه في المرتبة الثانية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة)، بنسبة تمثل 13.2% وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين، من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة) بنسبة تمثل

7.54% وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، من الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة)، بنسبة متدنية، تمثل 1.88% .

من خلال هذه النسب المئوية، يتضح لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة)، حيث يتميزون بالحيوية والإدراك العقلي والنضج التنظيمي حيث أن فرض تلك القرارات الإدارية على العمال بالقوة والإكراه، يدل على إتباع هذه المؤسسة للطابع الإستبدادي والديكتاتوري، في حين الأفراد المبحوثين، من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة)، يتمتعون بنضج عقلي ونفسي نوعا ما، يسمح لهم بتقبل تلك القرارات الإدارية وعدم العمل على تقديم آراء معارضة أو إتجاهات مختلفة، بينما الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة)، تتسم هذه الفئة بالهدوء والحكمة، ولكن رغم ذلك لا ينبغي فرض تلك الآراء والأفكار والقرارات الإدارية بالقوة على هذه الفئة العمرية، من دون أخذ آرائهم ومعرفة ردات فعلهم، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة)، يفتقدون لأسس الثقافة الإتصالية والتنظيمية والنضج العقلي، مما يسهل عليهم تقبل تلك القرارات الإدارية المتخذة على مستوى المجلس الشعبي البلدي، من دون معارضة أو مقاومة

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة من ذوي المستويات التعليمية الجامعية، يؤكدون على أن فرض تلك القرارات الإدارية المتخذة على العمال، من أهم طرق تأثير القائم بالإتصال في عملية إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 24.52%، يليه في المرتبة الثانية، الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، بنسبة تمثل 13.2%، في حين نجد النسب صفرية لدى بقية الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات التكوين المهني والأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة، التي تمثل 0% .

من خلال هذه المؤشرات الرقمية، يظهر لنا أن غالبية أفراد عينة الدراسة من ذوي المستويات التعليمية الجامعية، لهم مستوى كبير من الرصيد العلمي والمعرفي، سمح لهم بالإطلاع على أن هذه المؤسسة، تعمل على فرض آرائها وقراراتها الإدارية على العمال، ووضعهم أمام الأمر الواقع، مما يسهم بشكل سلبي في عدم إشعار العمال والموظفين بأهميتهم

على مستوى هذه المؤسسة، أما الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، فرغم محدودية مستوياتهم التعليمية، إلا أنهم على دراية وإطلاع على أن تلك القرارات المتخذة تفرض على العمال بالقوة، من دون معرفة ردود أفعالهم، مما يؤدي إلى عدم إحساس العمال بأهمية قيمتهم على مستوى هذه المؤسسة، في حين نفسر النسب الصفرية لدى الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات التكوين المهني، كون مفرداتهم محدودة على مستوى عينة الدراسة، وهم من ذوي المستويات العلمية المحدودة على مستوى عينة دراستنا الحالية، أما الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة، نفسر نسبتها الصفرية، إنعدام مفرداتها على مستوى عينة دراستنا الحالية، حيث تعمل هذه المؤسسة وفق إستراتيجية إستهداف الأفراد المتمتعين بالمستويات العلمية المقبولة، من أجل إتخاذ قرارات إدارية ذات جودة عالية.

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية، نلاحظ أن غالبية أفراد عينة الدراسة، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 15 سنة)، يؤكدون أن فرض تلك القرارات الإدارية المتخذة على العمال، من أهم طرق تأثير القائم بالاتصال في عملية إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 13.2%، يليه في المرتبة الثانية الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، والأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 10 سنوات إلى 15 سنة)، بنسب متساوية تمثل 11.32%، لكل واحدة منهما، وفي الأخير نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية، (أقل من 5 سنوات)، بنسبة منخفضة التي تمثل 1.88%.

بناء على هذه المؤشرات الرقمية، يتضح لنا أن أفراد عينة الدراسة، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 15 سنة)، والأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، والأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 10 سنوات إلى 15 سنة)، من ذوي الخيارات والمهارات والتجارب المعتبرة، حيث يتوفرون على التركيز التنظيمي العالي وعلى أسس الثقافة التنظيمية، مما يجعلهم يطلعون على أن القرارات المتخذة تفرض على العمال بالقوة والقسر، ومن دون الإصغاء إلى آرائهم، مما يؤدي إلى إحساسهم بالإحباط ونقص الروح المعنوية والنفسية لديهم، أما الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية، (أقل من 5 سنوات)، فهم يفتقدون إلى الخبرة التجربة المطلوبة، كونهم عمال وموظفين مبتدئين مما يسهل على الإدارة العليا

لمؤسسة المجلس الشعبي البلدي فرض تلك القرارات بالقوة نتيجة عدم إلمامهم الكامل والمناسب بمختلف الإجراءات ومتطلبات العمل والوظيفة على مستوى هذه المؤسسة العمومية .

منه نخلص في الأخير إلى أن فرض تلك القرارات الإدارية المتخذة على العمال، من أهم طرق تأثير القائم بالإتصال في عملية إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، مما يتوجب على الإدارة العليا ضرورة إعادة النظر في هذا الأسلوب كونه لا يقوم على أسس المشاركة والتفاعل وتبادل الحوار والنقاش، وإحترام وجهات نظر العمال وآرائهم ، وعدم الإهتمام بمصالحهم الوظيفية والمهنية والإقتصادية .

وفي ثالث الترتيب نجد شرح تلك القرارات للعمال والموظفين، حيث يظهر لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس، أن معظم الأفراد المبحوثين من الإناث، يؤكدون أن شرح تلك القرارات للعمال والموظفين، من أهم طرق تأثير القائم بالإتصال في عملية إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 9.43%، في حين نجد النسبة متدنية لدى الذكور، التي تمثل 4.77% .

بناء على هذه المقاربات الكمية، يظهر أن النسبة العالية لدى الإناث، تعود إلى كونهن يتسمن بأهم المهارات الإتصالية، والتي تتمثل في مهارة الإصغاء والإستماع ، والتحليل الجيد والإستنتاج المناسب، ويكون ذلك من خلال شرح القائم بالإتصال مضمون تلك القرارات الإدارية، من أجل التطبيق الحرفي لها، بناء على أسس صحيحة وسليمة، أما الأفراد المبحوثين من الذكور، ومن خلال نسبتهم المنخفضة، التي يمكن تفسيرها إلى سيادة العنصر النسوي على مستوى هذه المؤسسة الخدمية، بالإضافة إلى أنهم يتسمون بقدرات بدنية وجسدية ملائمة ومناسبة، تسمح لهم بالتطبيق الفعلي والواقعي لمحتوى تلك القرارات الإدارية المتخذة في الميدان بشكل صحيح ومناسب وسليم .

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، يتبين لنا أن الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة)، والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة)، والأفراد المبحوثين، من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة) يؤكدون أن شرح تلك القرارات للعمال والموظفين، من أهم طرق تأثير القائم بالإتصال في عملية إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، بنسبة متساوية تمثل 3.77% وفي أخير الترتيب،

نجد الأفراد المبحوثين، من الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة)، بنسبة متدنية ، تمثل 1.88 % .

من خلال هذه النسب المئوية، يتضح لنا أن الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة)، والأفراد المبحوثين، من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة)، الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة)، يتسمون بتوفر الإدراك العقلي والتركيز العالي والنضج النفسي والتنظيمي ووجود الاستعداد الذهني والنفسي، من أجل تقبل محتوى تلك القرارات الإدارية المتخذة، من خلال شرحها وتفسيرها من قبل القائم بالاتصال، من أجل تجسيد أسس الثقافة التنظيمية وتعزيزها لدى هذه الفئات العمرية الثلاث ، وتكريس مبدأ الإدارة التشاركية وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة)، يفتقدون لأسس الثقافة الإتصالية والتنظيمية والنضج العقلي، مما يتوجب على القائم بالاتصال ضرورة العمل على شرح وتفسير محتوى القرارات الإدارية المتخذة، من أجل تجسيد روح المسؤولية والانضباط التنظيمي والمسؤولية والجدية في العمل، كونهم أفراد متسمين بالقوة والشباب والحيوية والحماسة، مما وجب على الإدارة العليا لمؤسسة المجلس الشعبي البلدي ضرورة الأخذ بيدهم وتزويدهم بمختلف المعلومات والبيانات المتعلقة بكافة الأساليب والأنماط التنظيمية السائدة على مستوى هذه المؤسسة العمومية التابعة للدولة

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة من ذوي المستويات التعليمية الجامعية، يؤكدون على أن شرح تلك القرارات للعمال والموظفين، من أهم طرق تأثير القائم بالاتصال في عملية إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 5.66 %، يليه في المرتبة الثانية، الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية و التكوين المهني ، بنسب متساوية تمثل 3.77 %، لكل واحدة منهما، في حين نجد النسبة صفرية لدى الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات المتوسطة، التي تمثل 0 % .

من خلال هذه المؤشرات الرقمية، يظهر لنا أن غالبية أفراد عينة الدراسة من ذوي المستويات التعليمية الجامعية، يتمتعون بمستويات تعليمية ومعرفية كبيرة، مما يتوجب على القائم بالاتصال ، شرح وتبسيط محتوى القرارات الإدارية المتخذة ، من أجل تعزيز مستوى

الثقافة التنظيمية لديهم، وزيادة مستوى أدائهم المهني والوظيفي، أما الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، والتكوين المهني فهم يتميزون بالمستويات التعليمية المحدودة مما يتوجب على القائم بالإتصال على مستوى هذه المؤسسة، ضرورة العمل على شرح وتحليل محتويات القرارات الإدارية المتخذة، من أجل تبسيط الأمور الغامضة والملتبسة عليهم، بكل وضوح وبساطة وسهولة، في حين نفسر النسبة الصفرية، الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة، نفسر نسبتها الصفرية، بإنعدام مفرداتها على مستوى عينة دراستنا الحالية، وعدم توفرهم على القدرات والمكتسبات العلمية الملائمة، من أجل المشاركة في صنع وإتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو.

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية، نلاحظ أن غالبية أفراد عينة الدراسة، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 15 سنة)، يؤكدون أن شرح تلك القرارات للعمال والموظفين، من أهم طرق تأثير القائم بالإتصال في عملية إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 5.66%، يليه في المرتبة الثانية، الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 10 سنوات إلى 15 سنوات)، بنسبية تمثل 3.77%، في المرتبة الثالثة نجد النسب متساوية لدى الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، والأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية، (أقل من 5 سنوات)، بنسبة تمثل 1.88%، لكل واحدة منهما.

بناء على هذه المؤشرات الرقمية، يظهر لنا أن أفراد عينة الدراسة، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 15 سنة)، والأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 10 سنوات إلى 15 سنوات)، بنسبية تمثل 3.77%، والأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، يتمتعون بأسس الثقافة التنظيمية والإدارية وبخبرة كبيرة وتمرس وحنكة معتبرة، تتيح لها إمكانية فهم وإستيعاب مضمون تلك القرارات الإدارية المتخذة بكل سهولة، ومعرفة ظروف وحيثيات إتخاذ القرارات الإدارية، من أجل تعزيز مستوى ثقافتهم التنظيمية المبنية وفق الأسس القانونية والإجراءات الإدارية الصارمة والمنهجية أما الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية، (أقل من 5 سنوات)، فهم يفتقدون إلى التجارب والخبرات التنظيمية، التي تسمح لهم بفهم وإستيعاب محتوى تلك القرارات المتخذة، مما يتوجب على القائم بالإتصال

ضرورة تبسيط وتحليل محتوى القرارات المتخذة، من أجل أن يحصل الفهم والإستيعاب الجيد، وتتكون لديهم أسس الثقافة التنظيمية الصحيحة والسليمة، التي تسمح لهم بأداء مختلف المهام والوظائف وفق أسس تنظيمية وإدارية صحيحة وجيدة.

منه نستنتج في الأخير على أن شرح تلك القرارات للعمال والموظفين، من أهم طرق تأثير القائم بالإتصال في عملية إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، من أجل تحقيق الفهم والتنسيق المشترك بين جميع المستويات الإدارية ، في القيام وأداء مختلف الوظائف والأدوار بشكل جيد، بعيد عن الحسد والتكهن والعشوائية والفوضى، حيث أن شرح مضمون القرارات الإدارية المتخذة، يعبر عن أن الإدارة العليا لهذه المؤسسة، تعمل على إحترام العمال والموظفين وإشعارهم بأهميتهم وقيمتهم على مستوى هذه التنظيم الإداري، مما يعمل على زيادة وتنمية روحهم المعنوية والنفسية والإندفاع حيوية نحو أداء مختلف المهام والوظائف بكل إرادة وعزيمة

جدول رقم (43): علاقة متغيرات الجنس والمستوى التعليمي والخبرة المهنية بأهم الإجراءات الإدارية المتخذة لدى إدارة المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو أثناء إتخاذ القرارات

المتغيرات		الإجابة		تقديم معلومات حول هذه القرارات		الإجتماع بالعمال		شرح أسباب وأهداف إتخاذ القرارات		المجموع	
الجنس	ذكر	6	%10.34	6	%10.34	9	%15.51	21	%36.20		
	أنثى	16	%27.85	7	%12.06	14	%24.13	37	%63.79		
	المجموع	22	%37.92	13	%22.4	23	%39.64	58	%100		
	متوسط	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0		
المستوى التعليمي	ثانوي	7	%12.06	4	%6.89	6	%10.34	17	%29.31		
	جامعي	14	%24.13	9	%15.51	15	%25.86	38	%65.51		
	التكوين المهني	1	%1.72	0	%0	2	%3.44	3	%5.17		
	المجموع	22	%37.91	13	%22.4	23	%39.64	58	%100		
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	2	%3.44	1	%1.72	4	%6.89	7	%12.06		
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	7	%12.06	5	%8.62	9	%15.51	21	%36.20		
	من 10 سنوات إلى 15 سنة	5	%8.62	4	%6.89	6	%10.34	15	%25.86		
	أكثر من 15 سنة	8	%13.79	3	%5.17	4	%6.89	15	%25.86		
	المجموع	22	%37.91	13	%22.4	23	%39.63	58	%100		

يظهر لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس، أن غالبية الأفراد المبحوثين من الإناث يؤكدن أن شرح أسباب وأهداف إتخاذ القرارات، من أهم الإجراءات الإدارية المتخذة لدى إدارة المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو أثناء إتخاذ القرارات، بنسبة تمثل 21.13%، في حين نجد النسبة منخفضة لدى الذكور، التي تمثل 15.51% .

من خلال هذه المؤشرات الرقمية ، يتبين لنا النسبة العالية لدى الإناث ، كونهن يميلن إلى طرح مختلف الأسئلة والاستفسارات، من أجل التعرف على أسباب وظروف إتخاذ القرارات الإدارية، للحصول على أجوبة شافية وكافية ووافية، أما الأفراد الذكور، فإن إدارة المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، تهدف إلى تجنب الصراعات التنظيمية ووجود مقاومة ومعارضة لدى الأفراد المبحوثين من الذكور، وهذا ما يجعل إدارة هذا المجلس، تعمل على شرح ظروف وحيثيات وأسباب وغايات إتخاذ هذه القرارات والحرص على مصلحة هذه المؤسسة والعمل على زيادة كفاءتها التنظيمية والإدارية.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة من ذوي المستويات التعليمية الجامعية، يؤكدون على أن شرح أسباب وأهداف إتخاذ القرارات ، من أهم الإجراءات الإدارية المتخذة لدى إدارة المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو أثناء إتخاذ القرارات، بنسبة تمثل 25.86%، يليه في المرتبة الثانية، الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، بنسبة تقدر بـ 10.34%، وفي المرتبة الثالثة نجد الأفراد المبحوثين من ذوي التكوين المهني، بنسبة تمثل 3.44%، حين نجد النسبة صفرية لدى الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات المتوسطة، التي تمثل 0% .

من خلال هذه النسب المئوية، يتضح لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة من ذوي المستويات التعليمية الجامعية، من ذوي المستويات التعليمية والمعرفية الهامة والمعتبرة، مما يسمح لهم بالإطلاع الجيد والفهم والإستيعاب الحسن، لظروف إتخاذ القرارات، وهذا من خلال شرح وتحليل أسباب وأهداف إتخاذ هذه القرارات، من أجل تهيئتهم إستعداد لقبول محتوى هذه القرارات التي سوف تتخذ، أما الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية والأفراد المبحوثين من ذوي التكوين المهني، فهم من ذوي المستويات التعليمية المحدودة، مما يتوجب على الإدارة العليا لهذا المجلس العمل على شرح أسباب وظروف وغايات إتخاذ هذه القرارات

الإدارية، من أجل تحقيق الفهم والتنسيق والإستيعاب الجيد لدى هاتين الفئتين من المبحوثين، أما النسبة الصفرية لدى الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات المتوسطة فيعود إلى إتباع إدارة هذا المجلس العبي البلدي، سياسة توظيف الأفراد المتمتعين بالقدرات المعرفية والعلمية، من أجل المساهمة الفعالة والمشاركة الناجعة والحقيقية في إتخاذ القرارات الإدارية العقلانية والرشيده على مستوى هذه المؤسسة

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية ، نلاحظ أن غالبية أفراد عينة الدراسة، الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، يؤكدون أن شرح أسباب وأهداف إتخاذ القرارات، من أهم الإجراءات الإدارية المتخذة لدى إدارة المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو أثناء إتخاذ القرارات، بنسبة تمثل 5.66%، يليه في المرتبة الثانية، الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 10 سنوات إلى 15 سنوات)، بنسبة تمثل 10.34% في المرتبة الثالثة، نجد النسب متساوية لدى الأفراد المبحوثين ، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 15 سنة)، والأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية، (أقل من 5 سنوات)، بنسبة تمثل 6.89%، لكل واحدة منهما.

من خلال هذه الإحصائيات الرقمية، يتضح لنا أن غالبية أفراد عينة الدراسة، الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) والأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 10 سنوات إلى 15 سنوات)، يتمتعون بخبرات ومهارات إدارية وإدارية وتنظيمية كبيرة ومعتبرة، حيث أن إدارة المجلس الشعبي البلدي، تخشى من حدوث مشاكل وصراعات واحة من التسبب والفوضى، مما يجعلها تعمل على شرح مضمون ومحتوى القرارات التي سوف تتخذ، من خلال إبراز أسباب وظروف وغايات إتخاذ هذه القرارات، من أجل الإدارة السليمة والهادئة لردود الأفعال السلبية، أما الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 15 سنة)، فهي فئة ذات خبرة وتتمرس إداري كبير ومعتبر وكبير، وذات إنضباط تنظيمي وروح مسؤولة، مما يتيح لها الإصغاء الجيد والحسن لظروف إتخاذ تلك القرارات الإدارية على مستوى هذه المؤسسة، وفي الأخير نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية، (أقل من 5 سنوات)، فهي تفتقد لأسس الثقافة التنظيمية والخبرات المناسبة والتجارب الوظيفية ، مما يتوجب على إدارة هذا المجلس العمل على توضيح ورح وتحليل ظروف وحيثيات إتخاذ هذه القرارات، حتى يكونوا على

إطلاع كبير ومعرفة بمختلف التغييرات الحاصلة وآخر المستجدات الطارئة، من أجل تكريس حس وروح الانضباط والمسؤولية والانضباط المهني والوظيفي لدى الموظفين والعمال .

منه نستنتج في الأخير، بأن شرح أسباب وأهداف إتخاذ القرارات، من أهم الإجراءات الإدارية المتخذة لدى إدارة المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو أثناء إتخاذ القرارات حيث يمثل أحد أسس الديمقراطية التشاركية بأرقى صورتها، من خلال إعلام العمال ظروف ودوافع إتخاذ القرارات، وهذا يدل على إحترام وتقدير الإدارة العليا لهذه المؤسسة للعمال والموظفين وإشعارهم بأهمية أدوارهم ووظائفهم .

وفي ثاني الترتيب، نجد تقديم معلومات حول هذه القرارات، حيث يظهر لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الإناث، على أن تقديم معلومات حول هذه القرارات، من أهم الإجراءات الإدارية المتخذة لدى إدارة المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو أثناء إتخاذ القرارات بنسبة تمثل 27.58%، في حين تنخفض النسبة لدى الذكور، التي تمثل 10.34% .

من خلال هذه المؤشرات الرقمية ، يتبين أن الأفراد المبحوثين من الذكور والإناث يحتاجون إلى معلومات وبيانات حول هذه القرارات التي سوف تتخذ، من أجل التعرف على إنطباعاتهم وردود أفعالهم وتهيئتهم لإستقبال وتقبل هذه القرارات الإدارية، التي ستتخذ وهذا مؤشر إيجابي، يدل على أن إدارة المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، تعمل على تفعيل ثقافة الحوار والنقاش والتفاعل، من أجل تجسيد الكفاءة التنظيمية والإدارية الفعالة من خلال القرارات المتخذة بهذه المؤسسة .

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة من ذوي المستويات التعليمية الجامعية، يؤكدون على أن تقديم معلومات حول هذه القرارات، من أهم الإجراءات الإدارية المتخذة لدى إدارة المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو أثناء إتخاذ القرارات، بنسبة تمثل 24.13%، يليه في المرتبة الثانية، الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، بنسبة تقدر بـ 12.06%، وفي المرتبة الثالثة نجد الأفراد المبحوثين من ذوي التكوين المهني، بنسبة تمثل 1.72%، في حين نجد النسبة صفرية لدى الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات المتوسطة، التي تمثل 0% .

من خلال هذه النسب المئوية، يتضح لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة من ذوي المستويات التعليمية الجامعية، يتميزون برصيد معرفي وثقافي معتبر يسمح لهم بتلقي وإستقبال مختلف المعلومات والبيانات المتعلقة بالقرارات المتخذة على مستوى هذه المؤسسة، من أجل تحقيق الإستيعاب والفهم الجيد لها، أما الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية والأفراد المبحوثين من ذوي التكوين المهني، فهم ذوي رصيد تعليمي محدود ومتوسط حيث يحتاجون إلى توضيح ومعلومات وبيانات حول ظروف وحيثيات هذه القرارات التي سوف تتخذ، من أجل تجنب أي غموض أو لبس، أو تأويلات أخرى لهذه القرارات التي سوف تتخذ، أما الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات المتوسطة، إلى غياب مفردات هذه الفئة على مستوى دراستنا الحالية، نتيجة مستوياتهم التعليمية المنخفضة والمتدنية، التي لا تتناسب وتتنغم مع عملية إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو.

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية، نلاحظ أن غالبية أفراد عينة الدراسة، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 15 سنة)، يؤكدون على أن تقديم معلومات حول هذه القرارات، من أهم الإجراءات الإدارية المتخذة لدى إدارة المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو أثناء إتخاذ القرارات، بنسبة تمثل 13.79%، يليه في المرتبة الثانية، الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، بنسبة تمثل 12.06%، وفي المرتبة الثالثة نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 10 سنوات إلى 15 سنة)، بنسبة تمثل 8.62%، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات)، بنسبة منخفضة تمثل 3.44%.

من خلال هذه المؤشرات الرقمية، يبرز لنا أن أفراد عينة الدراسة، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 15 سنة)، والأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، بنسبة تمثل 12.06%، والأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 10 سنوات إلى 15 سنة)، يتمتعون بخبرات ومهارات معتبرة، ومكتسبات معرفية وإدارية وتنظيمية عالية ومحترمة، وبالنضج العقلي والإستعداد الذهني، الذي يسمح لهم بإستقبال مختلف المعلومات والبيانات المتعلقة بتلك القرارات التي ستتخذ، بكل ديمقراطية وتفتح وشفافية، مما يسهم في زيادة الروح المعنوية والنفسية للموظفين على أداء مختلف المهام والوظائف، بكل حيوية

ونشاط، بناء على عقلانية ورشادة القرارات الإدارية المتخذة أما الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات)، فهم يفتقدون إلى النضج التنظيمي والخبرات والمهارات العقلية والتنظيمية والإدارية، مما يتوجب على الإدارة العليا لمؤسسة المجلس الشعبي البلدي العمل على تقديم مختلف المعلومات والبيانات حول محتوى القرارات الإدارية، التي سوف تتخذ، من أجل تجسيد الثقافة التنظيمية، وفق أسس الثقافة الإتصالية التي تستند عليها هذه المؤسسة في تهيئة أذهان الموظفين والعمال لتقبل محتوى القرارات الإدارية .

منه نستنتج أن تقديم معلومات حول هذه القرارات، من أهم الإجراءات الإدارية المتخذة لدى إدارة المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو أثناء إتخاذ القرارات، بهدف تهيئة أذهان العمال والموظفين من أجل تقبل محتوى القرارات الإدارية التي ستتخذ

وفي المرتبة الثالثة، نجد الإجتماع بالعمال، حيث نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس أن هناك تقارب في النسب المئوية لدى الذكور والإناث، حيث يؤكد الأفراد المبحوثين من الإناث، على أن الإجتماع بالعمال، من أهم الإجراءات الإدارية المتخذة لدى إدارة المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو أثناء إتخاذ القرارات بنسبة تمثل 12.06%، في حين تنخفض النسبة لدى الذكور، التي تمثل 10.34% .

من خلال هذه المؤشرات الرقمية، يتبين أن الأفراد المبحوثين من الذكور والإناث يحتاجون إلى معلومات وبيانات حول هذه القرارات التي سوف تتخذ، من أجل التعرف على إنطباعاتهم وردود أفعالهم وتهيئتهم لإستقبال وتقبل هذه القرارات الإدارية، التي ستتخذ وهذا مؤشر إيجابي، يدل على أن إدارة المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، تعمل على تفعيل وتنمية ثقافة الحوار والنقاش والتفاعل، من أجل تجسيد الكفاءة التنظيمية والإدارية الفعالة، من خلال القرارات المتخذة بهذه المؤسسة، وهذا عن طريق عقد الإجتماعات الدورية أو الإستثنائية .

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة من ذوي المستويات التعليمية الجامعية، يؤكدون على أن الإجتماع بالعمال، من أهم الإجراءات الإدارية المتخذة لدى إدارة المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو أثناء إتخاذ القرارات بنسبة تمثل 15.51%، يليه في المرتبة الثانية، الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، بنسبة تقدر

بـ 6.89%، في حين نجد الأفراد المبحوثين من ذوي التكوين المهني والأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات المتوسطة بنسب معدومة وصفرية، التي تمثل 0%.

من خلال هذه النسب المئوية، يظهر لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة من ذوي المستويات التعليمية الجامعية، يتميزون برصيد معرفي وثقافي معتبر يسمح لهم بتلقي وإستقبال مختلف المعلومات والبيانات المتعلقة بالقرارات المتخذة على مستوى هذه المؤسسة، من أجل تحقيق الإستيعاب والفهم الجيد لها، وهذا عن طريق الإجتتماعات المنعقدة، أما الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية والأفراد المبحوثين من ذوي التكوين المهني، فهم ذوي رصيد تعليمي محدود ومتوسط حيث يحتاجون إلى توضيح ومعلومات وبيانات حول ظروف وحيثيات هذه القرارات التي سوف تتخذ، من أجل تجنب أي غموض أو لبس، أو تأويلات أخرى لهذه القرارات التي سوف تتخذ، عن طريق الإجتتماعات، أما الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات المتوسطة، فهم لا يتمتعون بالقدرات والمكتسبات التعليمية والمعرفية، التي تسمح لهم بتلقي وإستقبال محتوى القرارات الإدارية المتخذة، وهذا يفسر غياب هذه الفئة على مستوى عينة دراستنا الحالية.

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية، نلاحظ أن غالبية أفراد عينة الدراسة، الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، يؤكدون على أن الإجتتماع بالعمال، من أهم الإجراءات الإدارية المتخذة لدى إدارة المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو أثناء إتخاذ القرارات، بنسبة تمثل 8.62%، يليه في المرتبة الثانية، الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 10 سنوات إلى 15 سنة)، بنسبة تمثل 6.89%، وفي المرتبة الثالثة نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 15 سنة)، بنسبة تمثل 5.17%، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات)، بنسبة منخفضة تمثل 1.72%.

من خلال هذه النسب المئوية، يظهر لنا أن الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) والأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 10 سنوات إلى 15 سنة) والأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 15 سنة)، من ذوي القدرات والخبرات والتجارب والمهارات الإدارية العالية والمعتبرة، التي تسمح لهم بإستقبال وتلقي

مختلف المعلومات والبيانات حول هذه القرارات الإدارية، كونهم مروراً بتجارب وخبرات سابقة، من خلال حضورهم لإجتماعات عديدة وسابقة، مما ساهم في وضوح الرؤية نوعاً ما حول أهم المعلومات والبيانات المقدمة من خلال عقد الإجتماعات، أما الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات)، فهم يفتقدون لأسس الثقافة التنظيمية، مما يتوجب على الإدارة ضرورة دعوتهم إلى الإجتماعات، من أجل المشاركة في صنع وإتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، وتجسيد روح المسؤولية والجدية في العمل وروح المبادرة .

منه نخلص في الأخير على أن الإجتماع بالعمال، يعد من أهم الإجراءات الإدارية المتخذة لدى إدارة المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو أثناء إتخاذ القرارات، من أجل إشعار العمال والموظفين بأهميتهم وقيمتهم، والعمل على تجسيد إستراتيجية الشفافية وكشف مختلف المعلومات أثناء إتخاذ القرارات، في إطار ديمقراطي حر ومتفتح وهادف وبناء يعمل على زيادة الفعالية التنظيمية والإدارية لهذه المؤسسة العمومية

جدول رقم (44): علاقة متغيرات المستوى التعليمي والخبرة المهنية حول مستوى تأثير القرارات الإدارية المتخذة على الإتصال الإداري بالمجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو

المتغيرات		الإجابة		تأثير ضعيف		تأثير متوسط		تأثير جيد		المجموع	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
الجنس	ذكر			6	12%	9	18%	2	4%	17	34%
	أنثى			5	10%	26	52%	2	4%	33	66%
	المجموع			11	22%	35	70%	4	8%	50	100%
السن	من 20 سنة إلى 29 سنة			0	0%	4	8%	0	0%	4	8%
	من 30 سنة إلى 39 سنة			3	6%	10	20%	3	6%	16	32%
	من 40 سنة إلى 49 سنة			5	10%	13	26%	0	0%	18	36%
	أكثر من 50 سنة			3	6%	8	16%	1	2%	12	24%
	المجموع			11	22%	35	70%	4	8%	50	100%
المستوى التعليمي	متوسط			0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
	ثانوي			4	8%	10	20%	1	2%	15	30%
	جامعي			7	14%	23	46%	3	6%	33	66%
	التكوين المهني			0	0%	2	4%	0	0%	2	4%
	المجموع			11	22%	35	70%	4	8%	50	100%
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات			0	0%	6	12%	0	0%	6	12%
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات			3	6%	13	26%	1	2%	17	34%
	من 10 سنوات إلى 15 سنة			4	8%	8	16%	3	6%	15	30%
	أكثر من 15 سنة			4	8%	8	16%	0	0%	12	24%
	المجموع			11	22%	35	70%	4	8%	50	100%

يتبين لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس، أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الإناث يؤكدن أن مستوى تأثير القرارات الإدارية المتخذة على الإتصال الإداري بالمجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو متوسط، بنسبة تقدر بـ 52%، في حين نجد النسبة منخفضة لدى الذكور بنسبة تقدر بـ 18%.

من خلال هذه النسب المئوية، يتضح لنا أن أغلبية الأفراد من الإناث، من خلال نسبتهم العالية، يجمعن تلك القرارات الإدارية تؤثر على الإتصال الإداري بشكل متوسط، وهذا يعود إلى عدم تناسب بعض القرارات الإدارية وليس كلها، لمصالحهم المهنية والاجتماعية مما يؤثر على الإتصال الإداري، كون بعض القرارات الإدارية تفرض بالقوة، ومن دون العودة إلى آراء العمال والموظفين، أما الأفراد المبحوثين من الذكور، فإنهم يتأثرون بمحتوى القرارات المتخذة، وهذا يظهر على الإتصال الإداري، كون بعض القرارات الإدارية، لا تراعي مصالحهم الإدارية والوظيفية والاقتصادية والنفسية، مما يؤثر بشكل متوسط على الإتصال الإداري، وعند ماركتهم في إتخاذ القرارات الإدارية

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة)، يؤكدون مستوى تأثير القرارات الإدارية المتخذة على الإتصال الإداري بالمجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو متوسط، بنسبة تقدر بـ 26% وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين، من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة)، بنسبة تقدر بـ 20%، وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة)، بنسبة تقدر بـ 16%، وفي أخير الترتيب، نجد الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة) بنسبة تقدر بـ 8%.

بناء على هذه الإحصائيات الرقمية، يتبين لنا أن الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة)، والأفراد المبحوثين، من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة)، يتسمون بالنضج العقلي والتنظيمي، وبالحيوية والنشاط، حيث أن بعض القرارات تؤثر على الإتصال الإداري بشكل متوسط إذا كانت بعض القرارات، لا تخدم ولا تتناسب مع نواحيهم النفسية والاجتماعية، أما الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة)، فتتسم بالهدوء والرزانة والتركيز التنظيمي العالي، حيث أن بعض القرارات الإدارية،

تؤثر على الإتصال الإداري، إذا كانت لا تخدم مصالح العمال والموظفين الإجتماعية أو الوظيفية، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة)، تتسم بالحيوية والقوة والشباب، إلا أن بعض القرارات الإدارية تؤثر على الإتصال الإداري، إذا كانت لا تخدم مصالحهم وغاياتهم، خاصة وأنهم في بداية المشوار

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، فنلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، يؤكدون أن مستوى تأثير القرارات الإدارية المتخذة على الإتصال الإداري بالمجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو متوسط، بنسبة تقدر بـ 46%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، بنسبة تقدر بـ 20%، وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات التكوين المهني، بنسبة تمثل 4%، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة، بنسبة معدومة، تمثل 0%.

بناء على هذه المقاربات الرقمية، يظهر لنا إرتفاع النسبة المئوية لدى أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، التي تتمتع برصيد معرفي وعلمي كبير، يسمح لها بتمييز القرارات التي تؤثر على الإتصال الإداري بشكل متوسط، إذا كانت تفرض بالقوة من الإدارة ولا تتناسب مع مصالحهم وأهدافهم، الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات التكوين المهني من ذوي المستويات التعليمية المحدودة، حيث أن بعض القرارات تؤثر على الإتصال الإداري بشكل إيجابي، إذا كانت قرارات سليمة ومنطقية، وتؤثر على الإتصال بشكل سلبي، إذا كانت لا تخدم العمال والموظفين، وتعمل على عدم حماية مصالحهم المادية والإجتماعية، وكانت تفرض بالقوة من قبل الإدارة، أما النسبة الصفرية لدى الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة، يمكن تفسيرها بغياب أفرادها على مستوى عينة دراستنا الحالية، كونهم لا يتوفرون على المكتسبات المعرفية الملائمة.

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية، فنلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة، الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، يؤكدون أن مستوى تأثير القرارات الإدارية المتخذة على الإتصال الإداري بالمجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو متوسط، بنسبة تقدر بـ 26%، وفي المرتبة الثانية، نجد تساوي في النسب المئوية لدى الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية

(من 10 سنوات إلى 15 سنة والأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 15 سنة)، بنسبة تمثل 16%، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات)، بنسبة تمثل 12% .

من خلال هذه المقاربات الكمية، يظهر لنا أن أغلبية أفراد عينة الدراسة، الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، والأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 10 سنوات إلى 15 سنة) والأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 15 سنة) يتمتعون بخبرات إدارية وتنظيمية طويلة، تسمح لهم بتميز والتعرف على القرارات الإدارية، التي تؤثر على الإتصال الإداري بشكل إيجابي أو سلبي، بناء على مدى خدمة تلك القرارات لمصالحهم المادية والاجتماعية أو الوظيفية، ومشاركتهم في صنع وإتخاذ القرارات الإدارية، أما الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات) ، فهم لا يتوفرون ولا يمتلكون على الخبرات والتجارب اللازمة والملائمة اللازمة في التعرف على مدى تأثير تلك القرارات المتخذة على الإتصال الإدارية على مستوى هذه المؤسسة العمومية .

منه نستنتج أن مستوى تأثير القرارات الإدارية المتخذة على الإتصال الإداري بالمجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو متوسط، نظرا لوجود بعض المعوقات والمشاكل، التي يتوجب على الإدارة العليا للمجلس الشعبي البلدي العمل على تجاوزها من أن تؤثر هذه القرارات الإدارية المتخذة بشكل إيجابي على الإتصال الإداري.

وفي ثاني الترتيب، نجد مستوى التأثير ضعيف، حيث يتضح لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الذكور، يؤكدون أن مستوى تأثير القرارات الإدارية المتخذة على الإتصال الإداري بالمجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو ضعيف بنسبة تقدر بـ 12% ، في حين نجد النسبة منخفضة لدى الإناث بنسبة تقدر بـ 10% .

من خلال هذه النسب المئوية، يتضح لنا وجود تقارب في النسب لدى الأفراد المبحوثين من الإناث والذكور، كون أن تلك القرارات الإدارية المتخذة، تصدر وتتخذ دون مشاركة العمال والموظفين، وتفرض بالقوة، وتتخذ بكل فردي من قبل الإدارة العليا لهذه المؤسسة العمومية دون إستشارة العمال والموظفين، مما يعمل على التأثير السلبي على الإتصال الإداري ويجعله

ضعيفا، كون تلك القرارات، لا تعمل على رعية وضمان مصالحهم المادية والاجتماعية، مما يضعف أسس التواصل بين العمال والموظفين، ويضعف روحهم المعنوية

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة)، يؤكدون أن مستوى تأثير القرارات الإدارية المتخذة على الإتصال الإداري بالمجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو ضعيف، بنسبة تقدر بـ 10% وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين، من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة)، والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة)، بنسب متساوية تمثل 6%، لكل واحدة منهما، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة) بنسبة صفرية، تمثل 0% .

بناء على هذه الإحصائيات الرقمية، يتبين لنا أن الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة)، والأفراد المبحوثين، من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة)، يتسمون بالنضج العقلي والتنظيمي والإدراك الذهني القوي والتركيز المعتبر، مما يسمح لهم، بتقييم مستوى القرارات الإدارية المتخذة على الإتصال الإداري، الذي يكون ضعيفا، كون تلك القرارات، لا تسهم في مراعاة ظروفهم النفسية والاجتماعية والمادية ومصلحتهم الوظيفية، أما الأفراد المبحوثين، من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة) فهي تتسم بالرزانة والحكمة والنضج التنظيمي العالي، مما يتيح لها بتقييم مستوى القرارات الإدارية المتخذة على الإتصال الإداري بجعله ضعيفا، كون هذه القرارات أتخذت دون أخذ رأي العمال والموظفين، ومعرفة ردات أفعالهم، أما الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة)، فهي ذات نضج عقلي وتنظيمي ناقص، وتفتقد لمعايير الإدراك والتمييز لمدى تأثير القرارات المتخذة على الإتصال الإداري .

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، فنلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، يؤكدون أن مستوى تأثير القرارات الإدارية المتخذة على الإتصال الإداري بالمجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو ضعيف، بنسبة تقدر بـ 14%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، بنسبة تقدر بـ 8%، في حين نجد الأفراد

المبحوثين من ذوي المستويات التكوين المهني، الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة، بنسب معدومة، تمثل 0%.

بناء على هذه المقاربات الرقمية، يظهر لنا إرتفاع النسبة المئوية لدى أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، من خلال تمتعهم رصيد علمي معتبر، يسمح لهم بتقديم تقييم موضوعي ومنطقي مبني على مؤشرات رقمية ونوعية، للحكم على تأثير القرارات الإدارية المتخذة، على الإتصال الإداري بجعله ضعيفا، كون تلك القرارات لا تتناسب ولا تتلاءم مع مصالح العمال والموظفين، مما يضعف فعالية الإتصال الإداري لديهم، أما الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية والتكوين المهني، فهم من ذوي المستويات التعليمية المتوسطة والمحدودة، التي لا تعمل الإدارة العليا للمجلس العبي البلدي لولاية تيزي وزو، في إشراكهم في صنع وإتخاذ القرارات الإدارية، وعدم تقديم معلومات لهم، مما يضعف من فعالية الإتصال الإداري بين العمال والموظفين، أما الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة، فيمكن أن ننسب النسبة المعدومة إلى كون مؤسسة المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، تعمل على جذب وإستهداف الكفاءات العلمية والمعرفية التي تسهم في صنع وإتخاذ القرارات الإدارية العقلانية

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية، فنلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 15 سنة)، والأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 10 سنوات إلى 15 سنة)، يؤكدون أن مستوى تأثير القرارات الإدارية المتخذة على الإتصال الإداري بالمجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو ضعيف، بنسب متساوية تمثل 8%، لكل واحدة منهما، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، بنسبة تمثل 6%، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات)، بنسبة صفرية، تمثل 0%.

بناء على هذه المؤشرات الرقمية، يتضح لنا أفراد عينة الدراسة، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 15 سنة)، والأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 10 سنوات إلى 15 سنة) والأفراد المبحوثين، يتمتعون بخبرات وتجارب تنظيمية ووظيفية معتبرة، تسمح لهم بالحكم على ضعف الإتصال الإداري، بناء على القرارات الإدارية المتخذة، التي لا تتخذ من خلال مشاركة العمال

والموظفين، ولا تعمل على حماية مصالحهم المادية والاجتماعية ولا تكون منطقية وعقلانية، بل تكون قاسية وغير منطقية ولا تخدم العمال والموظفين، مما يؤدي إلى التأثير السلبي على الإتصال الإداري، نتيجة تأثير القرارات الإدارية غير المنطقية على النواحي النفسية للموظفين والعمال، أما الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، فهم لا يمتلكون بشكل كامل أسس الثقافة التنظيمية، التي تسمح لهم بتقديم تقييم موضوعي ومناسب ودقيق على تأثير القرارات المتخذة على الإتصال الإداري، ومع ذلك فإن تلك القرارات المتخذة تؤثر على هذه الفئة من المبحوثين، التي لا تتمتع بالخبرات اللازمة، مما يؤثر سلبا على اندماجهم الوظيفي .

منه نستنتج أن مستوى تأثير القرارات الإدارية المتخذة على الإتصال الإداري بالمجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو ضعيف، نتيجة فرضها بالقوة على العمال دون أخذ آرائهم وإنطباعاتهم وردود أفعالهم ومستوى إستعداداتهم الذهنية، وتتخذ بشكل إنفرادي وتسلمي من الإدارة العليا لهذه المؤسسة، ولا تعمل على حماية المصالح الاجتماعية والنفسية والمادية مما يضعف من فعالية الإتصال الإداري بينهم.

وفي ثالث الترتيب، نجد مستوى التأثير القرارات جيد ، حيث يتضح لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس أن الأفراد المبحوثين من الذكور والإناث ، يؤكدون على أن مستوى تأثير القرارات الإدارية المتخذة على الإتصال الإداري بالمجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو جيد ، بنسب متساوية تمثل 4% ، لكل واحد منهما

من خلال هذه النسب المئوية، يتضح لنا وجود تساوي في النسب لدى الأفراد المبحوثين من الإناث والذكور، ويمكن تفسيره أن تأثير القرارات المتخذة على الإتصال الإداري يكون جيدا، إذا كانت هذه القرارات ذات صبغة عقلانية ، وأُخذت من خلال إشراك الموظفين والعمال، ومما يترتب عن وجود مسؤولية عن هذا الإجراء ، كما أن الإدارة العليا تعمل على إجراء مشاورات ومباحثات، قبل إتخاذ قرارات الإدارية مع العمال والموظفين ، مما ينعكس بشكل إيجابي على الإتصال الإداري على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو.

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 30 سنة إلى 39 سنة)، يؤكدون أن مستوى تأثير القرارات الإدارية المتخذة على الإتصال الإداري بالمجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو جيد ، بنسبة تقدر ب 6%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين، من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة)، بنسبة تمثل 2%، في حين نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة)، والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة) بنسب صفرية، تمثل 0% .

بناء على هذه الإحصائيات الرقمية ، يتبين لنا أن الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 30 سنة إلى 39 سنة)، يتسمون بالحيوية والنشاط والديناميكية والقوة ، عند إشراكهم في إتخاذ القرارات، مما يسهم في التأثير بشكل جيد على الإتصال الإداري والرفع من مستوى معنوياتهم النفسية، أما الأفراد المبحوثين، من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة)، فهم يتسمون بالنضج العقلي والتنظيمي والإدراك النفسي والذهني العالي ، حيث أن مشاركتهم في إتخاذ القرارات من دون تهميشهم، يعمل على الرفع من روحهم المعنوية وتزيد فعاليتهم في الاداء المهني ، من خلال الإتصال الإداري، أما الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة)، فهم يتميزون بقلة النضج التنظيمي والعقلي مع وجود إستعداد ذهني قوي ومعتبر في الإسهام في صنع وإتخاذ القرارات، من خلال تبادل المعلومات والآراء مع الإدارة العليا ، وهذا ما يؤدي إلى التأثير على عملية الإتصال الإداري، ومنه زيادة الفعالية التنظيمية والإدارية لهذه المؤسسة، أما الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة) من خلال النسبة الصفرية ، التي تعود إلى أنهم يرون أن القرارات الإدارية المتخذة، لا تؤثر تأثيرا إيجابيا وجيدا على الإتصال الإداري، وإنما مستوى هذا التأثير نسبي، وليس مطلقا، مع العلم أن هذه الفئة العمرية تنسم بالنضج العقلي والنفسي وقوة الإدراك العقلي والإستعداد النفسي العام للقيام بمختلف الأدوار والوظائف على مستوى هذه المؤسسة .

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، فنلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، يؤكدون أن مستوى تأثير القرارات الإدارية المتخذة على الإتصال الإداري بالمجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو جيد، بنسبة تقدر ب 6%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، بنسبة تقدر ب 2%، في حين نجد الأفراد

المبحوثين من ذوي مستويات التكوين المهني، الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة ، بنسب معدومة ، تمثل 0%.

بناء على هذه المقاربات الرقمية، يظهر لنا إرتفاع النسبة المئوية لدى أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، التي تعود أنهم يتمتعون بمهارات وقدرات عقلية ومعرفية ، تسهم في تقديم آراء ومبادرات شخصية في المشاركة في إتخاذ القرارات، إذا عملت الإدارة العليا على فسح المجال لهم في تقديم الإضافة اللازمة والمناسبة، مما يسهم في التأثير على الإتصال الإداري بهذه المؤسسة الخدمية ، أما الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية والتكوين المهني، فهم يتسمون بمستويات تعليمية محدودة، ومع ذلك فإنه يتوجب على الإدارة العليا بهذه المؤسسة، ضرورة إشراكهم في صنع وإتخاذ القرارات، مما يزيد من روحهم المعنوية، ويؤثر على فعالية الإتصال الإداري بشكل جيد ومناسب، نتيجة غحساسهم بأهميتهم على مستوى هذه المؤسسة ، أما الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة، فيمكن أن ننسب النسبة المعدومة، إلى إنعدام مفرداتها على مستوى دراستنا الحالية .

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية، فنلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة، الذين لهم خبرة مهنية (من 10 سنوات إلى 15 سنة)، يؤكدون أن مستوى تأثير القرارات الإدارية المتخذة على الإتصال الإداري بالمجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو جيد، بنسبة تمثل 6%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، بنسبة تمثل 2%، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات)، والأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 15 سنة) بنسب صفرية، تمثل 0% لكل واحدة منهما .

بناء على هذه المقاربات الرقمية والكمي، يتضح لنا أن أفراد عينة الدراسة، الذين لهم خبرة مهنية (من 10 سنوات إلى 15 سنة)، والأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) ، يتسمون ويتميزن بتوفر التمرس والحنكة التنظيمية ، من خلال مشاركتهم في صنع وإتخاذ القرارات ن وهذا من خلال حضورهم للإجتماعات، مما يعمل ذلك على أن تكون هناك جودة لمخرجات القرارات الإدارية العقلانية والمنطقية وزيادة الفعالية الإتصالية بشكل جيد بين جميع المستويات الإدارية العليا والدنيا على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي البلدي

لولاية تيزي وزو، أما الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات)، فمن خلال نسبتهم الصفرية، فهم يفتقدون لأسس الثقافة التنظيمية والإتصالية، مما يجعل تقييمهم لتأثير القرارات الإداري على فعالية الإتصال الإداري غير واضح ومحدد، أما الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 15 سنة)، فمن خلال نسبتهم المعدومة، التي تعود إلى أنهم يجمعون على عدم تأثير القرارات الإدارية على فعالية الإتصال الإداري بجعله جيد، نتيجة وجود مؤثرات تؤثر على القرارات الإدارية المتخذة، مثل إتخاذ القرارات الإدارية بشكل فردي من الإداري دون إطلاع العمال عليها والمشاركة في إتخاذها، مما يساهم مساهمة سلبية في التأثير على فعالية الإتصال الإداري على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو.

وعليه نخلص في الأخير إلى أن مستوى تأثير القرارات الإدارية المتخذة على الإتصال الإداري بالمجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو جيد، إذا كانت هناك مدخلات مهمة وضرورية، متمثلة في إشراك جميع الموظفين والعمال في صنع وإتخاذ القرارات وفق أسس الديمقراطية التشاركية، التي تتيح حرية تقديم مختلف الأفكار والآراء والإتجاهات، ولو كانت مخالفة، مما يساهم بشكل إيجابي وفعال في تطوير وتحسين العملية الإتصالية بين جميع المستويات الإدارية بمؤسسة المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو

جدول رقم (45): علاقة متغيرات الدراسة بأهم المعوقات الإتصالية المؤثرة في عملية إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو

الإجابة		تقنية		وجود خلل وأعطاب في المعدات والآلات الإتصالية		عدم التحكم في تكنولوجيات الإتصال		المجموع	
المتغيرات		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
الجنس	ذكر	7	12.06%	10	17.24%	6	10.34%	23	39.65%
	أنثى	8	13.79%	10	17.24%	17	29.31%	35	60.34%
	المجموع	15	25.85%	20	34.48%	23	39.65%	58	100%
العمر	من 20 سنة إلى 29 سنة	1	1.72%	3	5.17%	1	1.72%	5	8.62%
	من 30 سنة إلى 39 سنة	6	10.34%	7	12.06%	5	8.62%	18	31.03%
	من 40 سنة إلى 49 سنة	3	5.17%	5	8.62%	10	17.24%	18	31.03%
	أكثر من 50 سنة	5	8.62%	5	8.62%	7	12.06%	17	29.31%
	المجموع	15	25.85%	20	34.47%	23	39.64%	58	100%
المستوى التعليمي	متوسط	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
	ثانوي	4	6.89%	5	8.62%	9	15.51%	18	31.03%
	جامعي	11	18.96%	14	24.13%	13	22.41%	38	65.51%
	التكوين المهني	0	0%	1	1.72%	1	1.72%	2	3.44%
	المجموع	15	25.85%	20	34.47%	23	39.64%	58	100%
الفترة الملاحظة	أقل من 5 سنوات	3	5.17%	5	8.62%	1	1.72%	9	15.51%
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	5	8.62%	4	6.89%	8	13.79%	17	29.31%
	من 10 سنوات إلى 15 سنة	3	5.17%	6	10.34%	8	13.79%	17	29.31%
	أكثر من 15 سنة	4	6.89%	5	8.62%	6	10.34%	15	25.85%
	المجموع	15	25.85%	20	34.47%	23	39.64%	58	100%

من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس، يتضح لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة، حيث يتضح لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الإناث يؤكدن أن عدم التحكم في تكنولوجيا الإتصال الحديثة، من أهم المعوقات الإتصالية المؤثرة في عملية إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 29.31%، في حين نجد النسبة منخفضة لدى الذكور، بنسبة تقدر بـ 10.34% .

من خلال هذه النسب المئوية، يتضح لنا وجود من خلال آراء الأفراد المبحوثين من الإناث والذكور، على أن عدم التحكم في تقنيات وتكنولوجيا الاتصال الحديثة، من أهم العراقيل التي تواجه إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى هذه المؤسسة الخدمية، وهذا من خلال إطلاع وملاحظة الأفراد المبحوثين من الذكور والإناث ذلك، مما يتطلب على الإدارة العليا لهذه المؤسسة، ضرورة إصلاح الوضع، من أجل ضمان الإنسياب السلس والسهل للمعلومات والبيانات التي تسهم في سرعة إتخاذ القرارات الإدارية العقلانية والرشيدة

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة)، يؤكدون أن عدم التحكم في تكنولوجيا الإتصال الحديثة، من أهم المعوقات الإتصالية المؤثرة في عملية إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 17.24%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة)، بنسبة تمثل 12.06%، وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة) بنسبة تمثل 8.62%، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة) بنسبة متدنية تمثل 1.72% .

بناء على هذه الإحصائيات الرقمية، يتبين لنا أن الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة)، والأفراد المبحوثين، من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة)، يتسمون بالنضج العقلي والتنظيمي والإدراك الذهني القوي والتركيز المعتمد وقوة الملاحظة، مما يسمح لهم بالإطلاع على مختلف مواطن الخلل والضعف، والتي من بينها عدم التحكم في تكنولوجيا الإتصال الحديثة، التي تؤثر سلبا على إتخاذ القرارات الإدارية وهذا إنطلاقا من المعلومات والبيانات، التي تنساب بشكل سريع وفعال بين كافة المستويات الإدارية العليا

والدنيا، أما الأفراد المبحوثين، من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة) فهي تتسم بالقوة والحيوية والنشاط وتوفر أسس الثقافة الإتصالية والتنظيمية، مما يسمح بالتعرف على الإطلاع والتعرف على مختلف معوقات الإتصال بهذه المؤسسة، أما الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة)، فهي فئة تتسم بالحيوية والشباب والحماسة والحركية، مع نقص في القدرات العقلية والتنظيمية، ومع ذلك لاحظوا أن هناك عدم تحكم في تكنولوجيا الإتصال الحديثة لدى بعض الموظفين والعمال مما يؤثر سلبا في عملية إتخاذ القرارات الإدارية

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، فنلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، يؤكدون على أن عدم التحكم في تكنولوجيا الإتصال الحديثة، من أهم المعوقات الإتصالية المؤثرة في عملية إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو ، بنسبة تقدر بـ 22.41%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، بنسبة تقدر بـ 15.51%، وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي مستويات التكوين المهني، بنسبة تمثل 12.06%، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة ، بنسبة معدومة ، تمثل 0%.

بناء على هذه المقاربات الرقمية، يظهر لنا إرتفاع النسبة المئوية لدى أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، من خلال توفرهم على مكتسبات علمية قبلية وخلفية معرفية مسبقة، تسمح لهم بملاحظة مختلف العراقيل المؤثرة في عملية إتخاذ القرارات الإدارية، ومن بينها عدم التحكم في تكنولوجيا الإتصال الحديثة، مما يؤثر سلبا على إتخاذ القرارات، وهذا يعود إلى كون تكنولوجيا الإتصال تعمل على تزويد الإدارة العليا لهذه المؤسسة، بثروة هائلة من المعلومات والبيانات بسرعة وفعالية كبيرة ، مما يؤدي إلى جودة القرارات الإدارية المتخذة على مستوى هذه المؤسسة، أما الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية والتكوين المهني، فهم من ذوي المستويات التعليمية المحدودة ولكن بالرغم من ذلك لاحظوا أن هناك عدم وجود في التحكم بتكنولوجيا الإتصال الحديثة وهذا من خلال مشاركتهم وإنخراطهم في دورات تكوينية وتدريبية لتطوير مهاراتهم الإتصالية والتنظيمية بشكل سمح لهم بملاحظة مختلف النقائص والمعوقات المؤثرة على عملية إتخاذ

القرارات بهذه المؤسسة الخدمية، أما الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة، فيمكن أن نرجع النسبة المعدومة، إلى كون مؤسسة المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، تعمل على جذب وإستهداف وتوظيف الأفراد من ذوي الكفاءات العلمية والمعرفية، التي تسهم في صنع وإتخاذ القرارات الإدارية العقلانية وتقديم الإضافة اللازمة والمطلوبة.

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية، فنلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة، الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، والأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 10 سنوات إلى 15 سنة)، يؤكدون على أن عدم التحكم في تكنولوجيا الإتصال الحديثة من أهم المعوقات الإتصالية المؤثرة في عملية إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، بنسب متساوية تمثل 13.79%، لكل واحدة منهما، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 15 سنة)، بنسبة تمثل 10.34%، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات)، بنسبة تمثل 1.72%.

بناء على هذه المؤشرات الرقمية، يتبين لنا أن أفراد عينة الدراسة، الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، والأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 10 سنوات إلى 15 سنة)، والأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 15 سنة)، يتمتعون بتجارب وخبرات إدارية وتنظيمية وعلمية معتبرة وهامة، من خلال إلتحاقهم المبكر بهذه المؤسسة التي سمحت لهم بالإطلاع على مختلف العوائق الإتصالية، التي تؤثر بشكل سلبي في عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى هذه المؤسسة الخدمية، أما الأفراد المبحوثين ين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات)، فهم يفتقدون لأسس الثقافة الإتصالية والتنظيمية، وإلى الخبرة والتمرس، ومع ذلك لاحظوا ضعفا في التحكم بتكنولوجيا الإتصال الحديثة، مما يؤدي إلى التأثير بشكل سلبي على عملية إتخاذ القرارات الإدارية بمؤسسة المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو.

منه نخلص في الأخير إلى أن على أن عدم التحكم في تكنولوجيا الإتصال الحديثة من أهم المعوقات الإتصالية المؤثرة في عملية إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، مما يتوجب على هذه المؤسسة، ضرورة عقد دورات تكوينية وتدريبية

لفائدة العمال والموظفين في استخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة، من أجل المساهمة الفعالة في عملية إتخاذ القرارات الإدارية العقلانية والرشيده على مستوى هذه المؤسسة.

وفي ثاني الترتيب، نجد وجود خلل وأعطاب في المعدات والآلات، حيث يتبين لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس، يتضح لنا تساوي في النسب المئوية لدى الأفراد المبحوثين من الذكور والإناث، من خلال تأكيدهم، على أن وجود خلل وأعطاب في المعدات والآلات من أهم المعوقات الإتصالية المؤثرة في عملية إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ17.24%، لكل واحد منهما ، في حين نجد النسبة .

من خلال هذه النسب المئوية، ومن خلال هذه النسب المتساوية لدى الأفراد المبحوثين من الإناث والذكور، يظهر لنا أنهم لاحظوا وإطلعوا على وجود أعطاب وخلل على مستوى المعدات والآلات، مثل أجهزة الحاسوب ، نتيجة نقص الصيانة والإصلاح، مما يؤثر بشكل سلبي في عملية إتخاذ القرارات

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة) يؤكدون على أن وجود خلل وأعطاب في المعدات والآلات، من أهم المعوقات الإتصالية المؤثرة في عملية إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 12.06% ، وفي المرتبة الثانية نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة)، والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة)، بنسب متساوية تمثل 8.62%، لكل واحد منهما، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة ، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة)، بنسبة تمثل 5.17%،

بناء على هذه الإحصائيات الرقمية، يتبين لنا أن الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 30 سنة إلى 39 سنة)، والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة)، يتسمون بالنضج العقلي والذهني والتركيز العالي، مما يسمح لهم بملاحظة مختلف الاعطاب والخلل على مستوى الآلات والمعدات، وهذا ما يؤثر بشكل سلبي على القرارات في عملية إتخاذ القرارات الإدارية، أما الأفراد المبحوثين، من الفئة العمرية الرابعة، فتتسم

بقوة الملاحظة والهدوء والرزانة وروح المسؤولية والولاء التنظيمي، مما يتيح لها الفرصة لملاحظة مختلف المعوقات الإتصالية بشكل جيد، ومن أهمها وجود أعطال وخلل على مستوى الأجهزة والآلات الإتصالية، مما يؤثر سلباً على عملية إتخاذ القرارات بهذه المؤسسة الخدمية ، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة)، تتسم بنقص النضج النفسي والتنظيمي والإدراك العقلي ، ولكن مع ذلك يلاحظون وجود نقائص وعراقيل إتصالية، تؤثر في عملية إتخاذ القرارات بقرارات بهذه المؤسسة الخدمية.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي ، فنلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، يؤكدون على أن وجود خلل وأعطاب في المعدات والآلات، من أهم المعوقات الإتصالية المؤثرة في عملية إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 24.13%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، بنسبة تقدر بـ 8.62%، وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي مستويات التكوين المهني، بنسبة تمثل 1.72%، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة، بنسبة معدومة ، تمثل 0%.

بناء على هذه المقاربات الرقمية، يظهر لنا إرتفاع النسبة المئوية لدى أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، من خلال توفرهم على مكتسبات وقدرات علمية قبلية وخلفية معرفية مسبقة، تسمح لهم بملاحظة مختلف العراقيل المؤثرة في عملية إتخاذ القرارات الإدارية، ومن بينها كثرة الأعطال والخلل على الآلات والمعدات، وهذا بناء على مؤشرات ونوعية وكمية، أما الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية والتكوين المهني، فهم من ذوي المستويات التعليمية المحدودة المتوسطة، ولكن بالرغم من ذلك بأنهم يتسمون بدقة الملاحظة والإطلاع، على مختلف مواطن الضعف والخلل وهذا من خلال عدهم للدورات التكوينية والتربصات الميدانية من أجل إكتساب المهارات والقدرات المعرفية، أما الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة، فيمكن أن نرجع النسبة المعدومة، إلى كون مؤسسة المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، تعمل على إضفاء

صفة العقلانية والعلمية والمنهجية الدقيقة على القرارات المتخذة وهذا من خلال توظيف الأفراد المتمتعين بالقدرات العقلية والمعرفية الهائلة والمعتبرة والمقبولة .

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية، فنلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة، الذين لهم خبرة مهنية (من 10 سنوات إلى 15 سنة)، يؤكدون على أن وجود خلل وأعطاب في المعدات والآلات الإتصالية من أهم المعوقات الإتصالية المؤثرة في عملية إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 10.34%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات)، والأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 15 سنة)، بنسبة متساوية، تمثل 8.62%، لكل واحدة منهما، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، بنسبة تمثل 6.89%.

بناء على هذه الحصيلة الرقمية، يتضح لنا أن أفراد عينة الدراسة الذين لهم خبرة مهنية (من 10 سنوات إلى 15 سنة)، والأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 15 سنة)، والأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) لهم قدرات ومهارات وتجارب تنظيمية وإدارية معتبرة ، تسمح لهم بالتعرف الإطلاع على مختلف الأعطاب والعوائق التي تصيب الآلات الإتصالية، مما يؤثر سلبا على القرارات الإدارية المتخذة بهذه المؤسسة الخدمية، أما الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات)، فهم يفتقدون إلى الخبرات والمهارات الضرورية وأسس الثقافة التنظيمية، ومع ذلك فإنهم يتسمون بالملاحظة والإطلاع على مختلف الأعطاب والعوائق المؤثرة على عملية إتخاذ القرارات بهذه المؤسسة .

منه نخلص في الأخير إلى أن وجود خلل وأعطاب في المعدات والآلات الإتصالية من أهم المعوقات الإتصالية المؤثرة في عملية إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، مما يتطلب على الإدارة العليا ضرورة التحرك السريع والفعال لإصلاح الوضع القائم، وتحسين وتطوير مستوى الإتصال بهذه المؤسسة العمومية التابعة للدولة .

وفي ثالث الترتيب، نجد المعوقات التقنية، حيث يتبين لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس، وجود تقارب في النسب المئوية لدى الذكور والإناث، من خلال تأكيدهم على أن

المعوقات التقنية، من أهم المعوقات الإتصالية المؤثرة في عملية إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 13.79%، لدى الإناث في حين نجد نسبة الذكور تمثل 12.06%،

من خلال هذه القراءة الرقمية، يتضح لنا أن الأفراد المبحوثين، من الذكور والإناث يجمعون على أن المعوقات التقنية المتمثلة في كثرة الأعطاب ونقص الصيانة والإصلاح من أهم معوقات الإتصالية المؤثرة على عملية إتخاذ القرارات على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو.

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة) يؤكدون على أن المعوقات التقنية من أهم المعوقات الإتصالية المؤثرة في عملية إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 10.34%، وفي المرتبة الثانية نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة)، بنسبة تمثل 8.62%، وفي المرتبة الثالثة نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة)، بنسبة تمثل 5.17%، وفي أخير الترتيب، نجد الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة)، بنسبة تقدر بـ 1.72%

بناء على هذه المعطيات الرقمية الرقمية، يتبين لنا أن الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 30 سنة إلى 39 سنة)، والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة)، يتسمون بالنضج العقلي والذهني والتركيز العالي، مما يسمح لهم بملاحظة كافة المعوقات الإتصالية، نتيجة تميزهم بدقة الإطلاع والملاحظة، أما الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة، (أكثر من 50 سنة)، فتتسم بروح المسؤولية والجدية في العمل والحرص على مصلحة هذه المؤسسة من خلال إبراز وإظهار كافة المعوقات الإتصالية المؤثرة في عملية إتخاذ القرارات بهذه المؤسسة الخدمية، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة)، تتسم بنقص النضج النفسي والتنظيمي والإدراك النفسي والإستعداد الذهني، ولكن مع ذلك يلاحظون وجود نقائص عراقيل إتصالية، تؤثر في عملية إتخاذ القرارات بهذه المؤسسة الخدمية، كونهم يتسمون بالفضول والحيوية والحركة الكبيرة والمعتبرة.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، فنلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، يؤكدون على أن المعوقات التقنية، من أهم المعوقات الإتصالية المؤثرة في عملية إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو بنسبة تقدر بـ 18.96%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، بنسبة تقدر بـ 6.89%، في حين نجد الأفراد المبحوثين من ذوي مستويات التكوين المهني، والأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة، بنسب معدومة، تمثل 0%.

بناء على هذه المؤشرات الرقمية، يظهر لنا إرتفاع النسبة المئوية لدى أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، من خلال توفرهم على مكتسبات وقدرات علمية قبلية وخلفية معرفية مسبقة هائلة ومعتبرة، تسمح لهم بملاحظة وكشف وغبراز مختلف العراقيل والعوائق المؤثرة في عملية إتخاذ القرارات الإدارية، من خلال مقاربات نوعية وكمية ومؤشرات علمية دقيقة، أما الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية والتكوين المهني، يعدون من ذوي المستويات التعليمية المحدودة والمتوسطة، ولكن بالرغم من ذلك بأنهم يتسمون بدقة الملاحظة والإطلاع، على مختلف مواطن الضعف والخلل والخل في الوسائل والتقنيات الغتصالية المؤثرة على عملية إتخاذ القرارات بهذه المؤسسة الخدمية وهذا من خلال عقدهم للدورات التكوينية والتربصات الميدانية من أجل إكتساب المهارات والقدرات المعرفية، أما الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة، فيمكن أن نرجع النسبة المعدومة، إلى كون مؤسسة المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، تعمل على إضفاء صفة العقلانية والعلمية والمنهجية الدقيقة على القرارات المتخذة، وهذا من خلال توظيف الأفراد المتمتعين بالقدرات العقلية والمعرفية الهائلة والمعتبرة والمقبولة، الذين يكونون قيمة مضافة للزيادة الفعالية التنظيمية والإدارية لهذه المؤسسة العمومية.

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية، فنلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة، الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، يؤكدون على أن المعوقات التقنية من أهم المعوقات الإتصالية المؤثرة في عملية إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 8.62%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 15 سنة)، بنسبة تمثل 6.89%، وفي أخير الترتيب، نجد

الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 10 سنوات إلى 15 سنة)، الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسب متساوية، تمثل بنسبة تمثل 5.17 % لكل واحدة منهما .

بناء على هذه المؤشرات الرقمية ، يتضح لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة ، الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، والأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 15 سنة، الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 10 سنوات إلى 15 سنة)، يتمتعون بقدرات ومهارات إتصالية وتنظيمية، تسمح لهم بالتعرف على مختلف العوائق والعراقيل الإتصالية، المؤثرة على عملية إتخاذ القرارات بهذه المؤسسة العمومية، أما الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات)، فهم يفتقدون إلى أسس الثقافة الإتصالية والتنظيمية وإلى التمرس والحنكة الإدارية اللازمة ، مع ذلك فإنهم يتحلون بروح المسؤولية والولاء التنظيمي من خلال إبراز وكشف مختلف معوقات المؤسسة ، من أجل العمل على إصلاحها في المستقبل من خلال إتباع إجراءات وأساليب تنظيمية محددة

منه نستنتج أن المعوقات التقنية، من أهم المعوقات الإتصالية المؤثرة في عملية إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، مما يتطلب على مؤسسة المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو ضرورة التحرك وتعبئة وحشد جميع إمكانياتها المادية والبشرية والمالية، من أجل مجابهة هذه العوائق الإتصالية، التي تؤثر بشكل سلبي على عملية إتخاذ القرارات بهذه المؤسسة العمومية

7- عرض المقابلات والتعليق عليها:

مقابلة مع السيد (ح.ع) رئيس المصلحة البيو مترية على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو.

س1: ما نوع الاتصال السائد على مستوى مؤسستكم؟

ج1: يتمثل الاتصال السائد على مستوى مؤسستنا في الاتصال الرسمي الذي يسير وفق إجراءات وقواعد ونصوص تنظيمية وتتمثل أشكاله في الاتصال النازل الذي يكون من رئيس المجلس الشعبي البلدي إلى الموظفين أو رؤساء المصالح الإدارية، ويكون من خلال إصدار التعليمات، التوجيهات، الأوامر، القرارات، الإرشادات ... كما يوجد الاتصال الصاعد الذي يكون من الموظفين والعمال نحو رؤساء المصالح أو رئيس المجلس الشعبي البلدي، ويتمثل هذا الاتصال في تقديم التقارير، الشكاوي، الاقتراحات وفي الأخير يوجد الاتصال الأفقي الذي يتم بين نفس المستويات الإدارية الوظيفية مثل الاتصال الذي يكون بين رئيس مصلحة الحالة المدنية ورئيس المصلحة البيو مترية، ويهدف هذا النوع من الاتصال إلى إيجاد نوع من التنسيق والتفاهم بين الموظفين من أجل السير الحسن لمختلف الوظائف والمهام والأنشطة الإدارية بشكل مناسب وملائم.

س2: ما هي أهم وسائل الاتصال المستخدمة على مستوى مؤسستكم؟

ج2: تتمثل وسائل الاتصال المستخدمة على مستوى مؤسستنا في النشريات، الملصقات الحائطية، الاجتماعات، الندوات، التقارير، صفحة المؤسسة عبر موقع الفايسبوك، الموقع الرسمي للمؤسسة عبر الانترنت، المدونات، لوحة الإعلانات، المقابلات الشخصية.

س3: ما نوع الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة عليها في مؤسستكم؟

ج3: تتمثل الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة على مستوى مؤسستنا في استراتيجية الإعلام أي من خلال إعلام واطلاع الموظفين والعمال على مختلف التغيرات والمستجدات الحاصلة على هذه المؤسسة في إطار الشفافية وعرض الحقائق والمعلومات في إطار ديموقراطي حر¹.

¹ مقابلة مع السيد : (ح ع) رئيس المصلحة البيومترية بالمجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو ، على مستوى مقر المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، بتاريخ 24 ماي 2022 ، الساعة : 10:30.

س4: كيف تتم عملية اتخاذ القرارات بمؤسستكم؟

ج4: يتم ذلك من خلال عقد الاجتماعات خصوصا في الحالات الاستثنائية أين يتم إشراك جميع الموظفين ومسؤولي الإدارة العليا وكذا العمال، ثم يتم إجراء مباحثات أو مشاورات لتبادل مختلف الآراء والأفكار والمقترحات من أجل الوصول إلى حلول وفي الأخير يتم المفاضلة واختيار القرارات الأنسب من خلال رفع الأيدي أو من خلال الانتخابات أو الاقتراع.

س5: هل تقومون بإشراك العمال في معظم القرارات التي تقومون باتخاذها؟

ج5: أجل يتم إشراك العمال في معظم القرارات المتخذة خصوصا المتعلقة بالاعتبارات الوظيفية والاجتماعية مثلا ترسيم العمال في مناصب دائمة، أو الزيادة في الأجور أو التغيير الوظائف والمهام وتكليفهم بمهام أخرى أو تقديم منح ومساعدات مالية.

س6: ما هي الأمور التي تأخذونها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات بمؤسستكم؟

ج6: من أهم الأمور الواجب أخذها بعين الاعتبار ألا تكون تلك القرارات متعارضة مع مصالح العمال الوظيفية والاجتماعية، أي لا تعمل هذه القرارات على تهديد الموظفين بفقدان مناصب عملهم أو تكليفهم بمهام ومسؤوليات تنظيمية كثيرة وكبيرة، كما تراعي أيضا هذه القرارات النواحي النفسية والمعنوية والاجتماعية للموظفين سواء كانوا رجالا أو نساء أو عزابا أو متزوجين.

س7: كيف تستخدمون وسائل الاتصال في عملية اتخاذ القرارات؟

ج7: حيث تستخدم مثلا الاجتماعات من أجل تبادل المقترحات والآراء بين جميع الموظفين من أجل الخروج بقرارات إدارية عقلانية، كما تستخدم أيضا التقارير المرفوعة إلى الإدارة حول ظروف سير مهام ووظائف هذا المرفق العام، ومدى وجود عراقيل وعوائق تؤثر عليه من أجل اتخاذ قرارات إدارية صائبة وسليمة كما تستخدم أيضا لوحة لإعلانات من أجل إعلام واطلاع الموظفين والعمال بكافة القرارات الإدارية المتخذة على مستوى هذه المؤسسة²

² - نفس المرجع

كما تستخدم أيضا صفحة هذه المؤسسة عبر موقع الفايسبوك من أجل نشر مختلف التغييرات والتعديلات والمستجدات الحاصلة على مستوى هذه المؤسسة عند اتخاذ القرارات الإدارية.

س8: كيف توظفون تكنولوجيا الاتصال أثناء عملية اتخاذ القرارات؟

ج8: يتم توظيف تكنولوجيا الاتصال في عملية اتخاذ القرارات من خلال استخدام الموقع الرسمي للمؤسسة لعرض أهم القضايا والمسائل الإدارية التي تحتاج إلى دراسة حيثيتها من أجل الوصول إلى حلول مناسبة وناجحة، كما تستخدم أيضا صفحة المؤسسة عبر موقع الفايسبوك من أجل تبادل الآراء والمقترحات بين الموظفين والعمال والإدارة من أجل الوصول إلى قرارات إدارية مناسبة تحظى بتجسيد التوافق والإجماع العام لدى الجميع.

س9: ما هي الأساليب الاتصالية المتخذة والمعتمدة أثناء عملية اتخاذ القرارات؟

ج9: تتمثل أساليب الاتصالية المتخذة أثناء عملية اتخاذ القرارات في أسلوب العرض والإلقاء وتبادل الأفكار واستخدام الحجج والبراهين من أجل استمالة والتأثير على سلوكيات الأفراد المجتمعين، بالإضافة إلى استخدام الأساليب التخويفية من خلال بيان وإبراز عواقب وانعكاسات المترتبة في حالة اتخاذ التدابير اللازمة والإجراءات الاحتياطية والوقائية الرامية إلى احتواء هذه القضايا، والمسائل الإدارية الشائكة والمعقدة كما يتم أيضا رفع الأيدي بالتصويت على القرارات الإدارية واختيار أنسبها وأفضلها.

س10: هل تقومون بعقد اجتماعات مع الإداريين والعمال للنظر في القرارات أو الإجراءات المتخذة على مستوى مؤسستكم؟ وكيف ذلك؟

ج10: نعم تقوم مؤسستنا بعقد اجتماعات مع الإداريين والعمال للنظر في القرارات أو الإجراءات المتخذة، وهذا من خلال تبادل وعرض مختلف الأفكار والآراء والاقتراحات في إطار ديمقراطي يضمن فيه تدفق المعلومات والبيانات بشكل سلس ومرن وسهل دون تهميش أو إقصاء أو تفضيل طرف على طرف آخر، وفي الأخير يتم التصويت على أهم القرارات المتخذة وهذا وفق ما يعرف بالديمقراطية التشاركية³.

³ نفس المرجع

س11: ما هي الصعوبات الاتصالية التي تواجهكم عند اتخاذ القرار؟

ج11: تتمثل الصعوبات الاتصالية المؤثرة في ضيق الوقت كون البعض القرارات الإدارية لا تحتاج إلى تأجيل أو تأخير، بالإضافة إلى وجود المعوقات المؤثرة على تدفق المعلومات إلى الإدارة ومدى صحتها وعدم تعرضها للتشويه أو لتضليل، بالإضافة إلى وجود بعض الصراعات التنظيمية بين العمال مما يتوجب على الإدارة العليا الضرب بيد من حديد من أجل تحقيق النظام والصرامة التنظيمية اللازمة⁴.

التعليق على المقابلة:

من خلال اجرائنا المقابلة مع السيد (ح.ع) رئيس المصلحة البيو مترية على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، حيث أكد لنا بأن الاتصال السائد على مستوى هذه المؤسسة يتمثل في الاتصال الرسمي الذي تنظمه قواعد وإجراءات تنظيمية وقانونية تضمن تدفقه وسيرانه بين كافة المستويات الإدارية (العليا، الدنيا، الوسطى)، وتتمثل أشكال هذه الاتصال في الاتصال الصاعد والاتصال الأفقي والاتصال النازل والذي يهدف إلى تحقيق التنسيق والتفاهم والانسجام في القيام بمختلف المهام والوظائف، أما الاتصال الغير الرسمي فهو السائد بدرجة قليلة ومحدودة ويكون هدفه هو تنفيس والترويح عن النفس من حدة الضغوطات النفسية والمهنية والوظيفية.

أما من حيث الوسائل الاتصالية على مستوى هذه المؤسسة فتتمثل في الوسائل المكتوبة مثل النشريات المستخدمة والتقارير ومحاضر الاجتماعات، أما الوسائل الشفوية فتتمثل في المقابلات الشخصية والاجتماعات والندوات، كما نجد أيضا الوسائل التكنولوجية المتمثلة في موقع الرسمي للمؤسسة بالإضافة إلى صفحة المؤسسة عبر موقع الفايسبوك، وتتمثل نوع الاستراتيجية الاتصالية المستخدمة على مستوى هذه المؤسسة في استراتيجية الإعلام وعرض الحقائق والبيانات في إطار الشفافية حتى يكون الموظفون على اطلاع بآخر المستجدات والتطورات الحاصلة على مستوى هذه المؤسسة في إطار ديمقراطي حر ومتفتح.

⁴ نفس المرجع

أما عن كيفية اتخاذ القرارات على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي البلدي فيكون من خلال عقد الاجتماعات خصوصا في الحالات الطارئة والمستعجلة، حيث يتم من خلالها إشراك العمال والموظفين والمسؤولين من أجل تبادل الآراء والأفكار والمقترحات وإجراء المباحثات والمشاورات، وفي الأخير يتم الخروج بقرارات من خلال التصويت ورفع الايدي كعلامة لقبول تلك القرارات المتخذة، كما تقوم مؤسسة المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو بإعطاء الفرصة والحيز للعمال من أجل ابداء آرائهم واقتراحاتهم حول مصالحهم وأهدافهم الوظيفية والاجتماعية والاقتصادية.

ومن بين الأمور الواجب أخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات في مراعاة وتفهم النواحي والأوضاع النفسية والاجتماعية والاقتصادية للموظفين والعمال، بالإضافة إلى عدم تهديد هذه القرارات المتخذة للمصالح الاجتماعية والمادية للعمال مثل فقدان مناصبهم أو خفض أجورهم أو المساس بشخصيتهم وكرامتهم من خلال توجيه ألفاظ وعبارات مشينة ومهينة.

ومن أجل تفعيل عملية اتخاذ القرارات فإنه يتوجب استخدام وسائل اتصالية ناجعة وفعالة من أجل ضمان اتخاذ قرارات أكثر عقلانية ورشدا مثل عقد الاجتماعات والندوات وتقديم التقارير الدورية حول ظروف سير العمل على مستوى هذه المؤسسة، بالإضافة إلى لوحة الاعلانات التي تقوم بنشر مختلف القرارات المتخذة حتى يكون العمال والموظفين على اطلاع بآخر المستجدات والتطورات الحاصلة على مستوى هذا التنظيم الإداري.

كما يتم أيضا استخدام موقع الفيسبوك من أجل نشر مختلف المعلومات والحقائق المتعلقة بظروف اتخاذ القرارات الإدارية، كما يتم توظيف التكنولوجيا الاتصال الحديثة من أجل التسريع في عملية اتخاذ القرارات خصوصا في الحالات التي يتطلب فيها عدم التباطئ أو التأخير في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى توفر المعلومات والبيانات ذات الكمية والنوعية المناسبة، كما يتم أيضا استخدام الصفحة الرسمية لهذه المؤسسة عبر موقع الفيسبوك من أجل تبادل الآراء والاقتراحات بين الموظفين والعمال والعمل على إجراء مشاورات ومباحثات تساهم في تفسير وشرح حيثيات وظروف هذه القضايا والمسائل قبل اتخاذ القرارات، والعمل على تقديم بعض الحلول والبدائل كمرحلة أولية قبل البدء في

دراستها وتناولها وهناك عدة أساليب اتصالية معتمدة أثناء اتخاذ القرارات على مستوى هذه المؤسسة العمومية وتتمثل في أسلوب العرض وتبادل الأفكار والآراء والاقتراحات والاتجاهات، واستخدام الأساليب الاقناعية مثل الحجج والبراهين من أجل التأثير على سلوكيات الموظفين والعمال، بالإضافة إلى استخدام الأساليب التخويفية مثل إبراز العقاب والانعكاسات المترتبة عن عدم اتخاذ القرارات أو التباطؤ وعدم الإسراع في اتخاذ القرارات.

كما يتم أيضا عقد الاجتماعات بصفة دورية وعادية وفي الحالات الاستثنائية مثل الأزمة الصحية التي عرفت بلادنا في الآونة الأخيرة جراء انتشار وباء كورونا، حيث تم عقد سلسلة من الاجتماعات من أجل تبادل الآراء والاقتراحات بهدف اتخاذ إجراءات احترازية وتدابير وقائية، من أجل مجابهة هذه الجائحة الصحية التي أتت على الأخضر واليابس جراء ارتفاع عدد الوفيات وعدد المصابين بهذا الفيروس المميت.

لكن بالرغم من أن هذا المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو يعمل على عقد الاجتماعات بهدف اتخاذ القرارات، إلا أنه تواجهه معوقات اتصالية والمتمثلة في عدم توفر المعلومات والبيانات ذات الكمية والنوعية التي تتيح اتخاذ قرارات عقلانية ورشيدة، بالإضافة إلى عدم توفر الوقت اللازم الذي يسمح بحالات التأكد من مدى نجاح تلك القرارات أو فشلها في مختلف الأوضاع والمسائل الإدارية التي تحتاج إلى حلول وبدائل، بالإضافة إلى وجود الصراعات التنظيمية بين الموظفين والعمال نتيجة عدم وجود تنسيق واتصال وتفاعل وحرص كل فرد على مصلحته الشخصية بدل من المصلحة العامة، مما يتوجب على مسؤولي هذه المؤسسة ضرورة اتخاذ تدابير إدارية مشددة وصارمة وحازمة تضمن السير الحسن والجيد لمختلف الوظائف ومهام وأنشطة هذا المرفق الحساس الذي يعمل على تقديم خدمات إدارية للمواطنين.

8- عرض نتائج الدراسة :

تتمثل نتائج دراستنا الحالية في مايلي :

أ-النتائج الجزئية للدراسة:

1- أغلبية المبحوثين، يؤكدون أن جميع الأنواع الإتصالية (إتصال صاعد ، إتصال نازل، إتصال أفقي) كلها سائدة على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 60%، حيث يتدفق الإتصال الصاعد، من المستويات الإدارية العليا نحو المستويات الإدارية الوسطى والدنيا، أي من رئيس المجلس الشعبي البلدي نحو رؤساء المصالح الإدارية، أو إلى الموظفين، ويكون في صورة تعليمات، توجيهات قرارات، أوامر، أما الإتصال الصاعد، فيكون من المستويات الإدارية السفلى نحو المستويات الإدارية العليا، أي من الموظفين إلى رئيس المجلس الشعبي البلدي، ويكون وفق الصور والأشكال التالية: التقارير، الإقتراحات، الشكاوي، الإحتجاجات، الطعون.... إلخ أما الإتصال الأفقي، فيكون بين نفس الأفراد، الذي ينتمون إلى نفس المستويات الإدارية والوظيفية ، وهدفه هو تحقيق التنسيق والتفاهم المشترك ، وطلب المساعدة في أداء مختلف الوظائف والمهام وفي إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى هذه المؤسسة

2- أكثر من 28.12%، من الأفراد المبحوثين، يؤكدون على أن الهاتف ، من أهم وسائل الإتصال الأكثر إستخداما على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، حيث يعد وسيلة إتصالية شفوية هامة في سرعة نقل وتبادل مختلف المعلومات والبيانات والإقتراحات بين جميع المستويات الإدارية على مستوى المجلس الشعبي البلدي، من أجل إتخاذ القرارات الإدارية الفعالة والعقلانية

3- يؤكد 68%، من الأفراد المبحوثين، وضح المعلومات الواردة عن طريق الإتصال الإداري على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، وهذا يعود إلى أن تلك المعلومات واضحة وسهلة الفهم والإستيعاب من دون غموض أو لبس أو تأويل، كما أنها متوفرة من حيث الكمية والنوعية

4-70% من أفراد عينة الدراسة ، يؤكدون أن كل من الإتصال الرسمي وغير الرسمي، يمثل من أنماط الإتصال الأكثر إستخداما على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، حيث يتمثل الإتصال الرسمي في الإتصال الأفقي والصاعد والنازل ويشترط أن يكون مكتوبا، وهو يسير وفق إجراءات وأسس قانونية وتنظيمية وإدارية.

5-أغلبية الأفراد المبحوثين، يؤكدون بنسبة تمثل 52%، إستخدامهم لتكنولوجيا الإتصال الحديثة على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، حيث تتميز هذه التكنولوجيا العالية بالفعالية الكبيرة، من خلال توفير الوقت والجهد وعلى الخصوص توفير المعلومات والبيانات، ذات الكمية والنوعية المناسب بهدف إتخاذ القرارات الإدارية، بأسرع وقت ممكن وفي حالات الطوارئ والأزمات المستجدة.

6-معظم الأفراد المبحوثين، يؤكدون على أن الأنترنت، من أهم أنواع تكنولوجيا الإتصال الحديثة الأكثر إستخداما على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، بنسبة 51.78%، وهي عبارة عن شبكة إتصالية عملاقة وعنكبوتية هامة وأساسية على مستوى المجلس الشعبي البلدي من أجل تزويد الإدارة العليا بأكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات، من أجل إتخاذ القرارات الإدارية العقلانية والحاسمة.

7-أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون أن اللغة الفرنسية من أهم اللغات الأكثر إستخداما على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 49.35%، إذ أن طبيعة المعاملات الإدارية على مستوى هذه المؤسسة تتطلب إستخدام هذه اللغة، خصوصا عند تحرير التعليمات والقرارات والتوجيهات والإرشادات والأوامر، التي تبين شروط ومتطلبات العمل ومختلف المهام والوظائف.

8- أكثر من 50% من الأفراد المبحوثين، يؤكدون على أن كيفية إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، تكون بطريقة جماعية وفردية حيث يدل إتخاذ القرارات الإدارية بطريقة جماعية على أن الإدارة العليا لهذه المؤسسة تعمل على جمع مختلف الآراء والإقتراحات والإتجاهات من جميع الموظفين والعمال بهدف إشراكهم في صنع

وإتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدية لولاية تيزي وزو وهذا في إطار ديمقراطي حر ومتفتح.

9- أكثر من 64% من الأفراد المبحوثين ، يجمعون على وضوح القرارات المتخذة على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، كونها تأتي بلغة سهلة وواضحة ومفهومة ومستعابة ، ولا تحمل تأويلات أو غموض أو تفسيرات أخرى، وتضمن المحافظة على مصالحهم الاجتماعية والوظيفية.

10- أغلبية الأفراد المبحوثين، ينفون المشاركة في عملية إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 56%، وهذا يدل على أن إدارة المجلس الشعبي البلدي، لا تعمل على الإهتمام بآراء وإقتراحات الموظفين والعمال، من أجل المشاركة في صنع وإتخاذ القرارات الإدارية حيث لا تعمل هذه المؤسسة، على إتباع سياسة الباب المفتوح.

11- غالبية الأفراد المبحوثين، يؤكدون أن الندوات والإجتماعات من أهم كفايات المشاركة في إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 79.16%، حيث تتيح هذه الإجتماعات والندوات تبادل الآراء والمقترحات وجها لوجه، من أجل إتخاذ القرارات الإدارية العقلانية ، مما يؤثر بشكل إيجابي على المهام والوظائف الخاصة بهذه المؤسسة.

12- أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون أخذ آرائهم بعين الاعتبار من طرف المسؤولين على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو بنسبة تقدر بـ 54%، فهذا يدل على وجود حيز و مساحة من الحرية والفضاء المناسب في إبداء مختلف الأفكار والآراء وتبادلها في إطار ديمقراطي حر ومتفتح.

13- أكثر من 50%، الأفراد والمبحوثين يؤكدون إبلاغهم بمجريات ونتائج الاجتماع لاتخاذ القرارات في حالة غيابهم ، وهذا مؤشر إيجابي، يدل على أن الإدارة العليا على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، تقوم بتقديم مختلف المعلومات والبيانات

والحقائق حول مجريات الاجتماع وأهم القرارات المتخذة، هذا حتى يكون على إطلاع على آخر المستجدات والتغيرات الحاصلة على مستوى هذه المؤسسة.

14- أكثر من 62.96% من أفراد عينة الدراسة، يؤكدون على أن كيفية إبلاغ العمال لمجريات ونتائج الاجتماع لإتخاذ القرار في حالة الغياب يكون وجها لوجه وهذا الأسلوب لإبلاغ العمال بآخر القرارات المتخذة يعد فعال جدا، كونه يقوم على أساس تبادل الآراء والأفكار وإزالة مختلف أشكال الغموض واللبس، فيها كونها تعتمد على التعرف على ردود الأفعال للأفراد من خلال ملامح الوجه وحركة الجسد.

15- أغلبية الأفراد المبحوثين ، يجمعون بنسبة تمثل 76%، على أن كيفية اتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، يكون بين المسؤولين فقط، وهذا يدل على أن هذه المؤسسة لا تعمل على إشراك الموظفين في عملية المشاركة في صنع وإتخاذ القرارات الإدارية، وهذا ينافي أسس الشفافية والاحترام والثقة، مما يعمل على عدم شعورهم بأهميتهم وقيمتهم على مستوى هذه المؤسسة.

16- أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون بنسبة 35%، على أن إيجاد حلول للآزمات والمشاكل من أهم الأمور الواجب أخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، وهذا من خلال عقد اجتماعات بين كافة الموظفين والإطارات من أجل إيجاد حلول للآزمات والمشاكل، التي يعاني منها المواطنين الساكنة مثل: أزمة السكن ومشكل العمل.... إلخ

17- معظم أفراد عينة الدراسة ، يؤكدون بان تنفيذ القرار من أبرز أشكال أهمية القرار على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو بنسبة تقدر بـ 56.92%، وهذا من خلال تطبيقه على أرضية الواقع حتى تظهر نتائجه سواء كان ذلك على الصعيد الاجتماعي أو الإداري أو المعيشي والاجتماعي للمواطنين.

18- أكثر من 51.66%، من الأفراد المبحوثين يؤكدون على أن تداخل الصلاحيات من أهم العوائق المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي

وزو، وهذا من خلال عدم إلتزام الموظف بمهامه ووظائفه وفي حدود مسؤوليته ونطاق إشرافه، أي أنه يقوم بأداء وظيفة لا تمثل مستواه التعليمي أو التقني، مما يؤدي ذلك إلى الفوضى العشوائية وعدم التنظيم.

19- أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون بنسبة 30.23%، على أن دور الاتصال الإداري في اتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو يتمثل بالبحث عن سبل حماية مصالح العمال والمؤسسة عند اتخاذ القرارات، وهذا من خلال الحرص على مصلحة العمال وحماية حقوقهم مثل: الحق في تلقي مختلف العلاوات المالية والحق في الراحة والاسترجاع وعدم إنهاء مهامهم (فصلهم)، وعدم تكليفهم بمهام ومسؤوليات إدارية لا تطاق.

20- أكثر من 36.36%، من الأفراد المبحوثين يؤكدون أن التخطيط يمثل من أهم الإستراتيجيات الاتصالية المتخذة على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو عند اتخاذ القرار، وهذا من خلال صياغة وإعداد الخطط والإستراتيجيات والسياسات والأساليب الرامية والهادفة إلى إتخاذ القرارات الإدارية العقلانية المتعلقة بتحسين المستوى المعيشي والاجتماعي للسكان.

21- أكثر من الأفراد المبحوثين، يؤكدون بنسبة 36.36%، على جعل اللغة أكثر فهما وإستيعابا من أهم تأثير اللغة المستخدمة على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو في تلك القرارات المتخذة، أي من خلال فهم تلك القرارات فهما جيدا وحسنا من دون غموض أو تأويل أو لبس أي في إطار السهل الممتنع.

23- معظم أفراد عينة الدراسة يؤكدون بنسبة 49.05%، على أن إعلام جميع العمال والموظفين بالقرارات المتخذة من أبرز طرق تأثير القائم بالاتصال على القرارات المتخذة وهذا عن طريق عرض تلك القرارات المتخذة أمام العمال بكل شفافية ووضوح بهدف إعلامهم بآخر التغيرات الطارئة والأمور المستجدة خصوصا في ظل جائحة كورونا، حيث تم اتخاذ جملة من القرارات الإدارية.

24- أغلبية الأفراد المبحوثين، يؤكدون بنسبة 66%، سعي الإدارة العليا للمحافظة على مصالح العمال عند اتخاذ القرارات، وهذا من خلال حماية حقوقهم المتمثلة في توفير مختلف الظروف الملائمة للعمل مثل الحماية والأمن وتقديم المنح والعمل على احترامهم وتقديرهم وعدم تكليفهم بالمسؤوليات والمهام الإضافية.

25- أغلبية الأفراد المبحوثين، يؤكدون بنسبة 43.18%، أن مراعاة ظروف الموظف من أهم مؤشرات مراعاة مصالح العمال عند اتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، وهذا من خلال مراعاة ظروفهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية وعدم العمل على الإجحاف في حقه وعدم استغلاله في القيام بمسؤوليات ومهام لا تطاق وزيادة الضغوطات المهنية عليهم.

26- أكثر من 52% من الأفراد المبحوثين، يؤكدون تأثير قلة الخبرة لدى العاملين في الإدارة، على فاعلية الاتصال الإداري في عملية إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو في بعض الأحيان، لأن بعض القضايا والمسائل، تحتاج إلى خبرة ونضج تنظيمي وتمرس وحنكة تنظيمية كبيرة ومعتبرة بهدف إيجاد حلول لها

27- معظم أفراد عينة الدراسة، يؤكدون بنسبة 63.46%، على أن التصويت من أهم الأساليب الاتصالية المعتمدة عند الموافقة على القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، وهذا يكون من خلال الاقتراع السري مثل الإنتخاب من أجل إضفاء صفة الشفافية والنزاهة والمشروعية على القرارات المتخذة وعدم فرض تلك القرارات بالقوة.

28- أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون بنسبة 39.65%، بأن شرح أسباب وأهداف اتخاذ القرارات من أهم الإجراءات المعتمدة لدى الإدارة أثناء اتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو ، وهذا من خلال تقديم شروحات وتفسيرات عن خلفيات وحيثيات وظروف إتخاذ القرار بهدف التعرف على ردود أفعالهم من هذه القرارات المتخذة.

29- معظم أفراد عينة الدراسة يؤكدون بنسبة 70% ،على أن تأثير الاتصال الإداري على القرارات المتخذة متوسط، وهذا يعود إلى وجود بعض المعوقات التي تعيق وتحول

الإنسياب والتدفق الجيد والمرن للمعلومات والبيانات، أي بوجود تفاعل متوسط نوعا ما بين العمال والإدارة من أجل إتخاذ القرارات.

30- أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون بنسبة 38.59% على أن وجود خلل وأعطاب في المعدات والآلات الاتصالية من أهم المعوقات الاتصالية المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات بمجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، وهذا يعود إلى عدم العناية بصيانة وإصلاح تلك الآلات والمعدات، مما يؤثر على تدفق المعلومات والبيانات بهدف اتخاذ القرارات بشكل سلبي.

31- يتبين أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الإناث يؤكدن بنسبة 21.21%، أن إيجاد حلول للأزمات والمشاكل من أهم الأمور الواجب أخذها بعين الاعتبار أثناء إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، كونهن يتميزن بالذكاء وبالتفكير وبسرعة التصرف وروح المبادرة وحس المسؤولية، في إيجاد الحلول لمختلف الأزمات والمشاكل من أجل إتخاذ قرارات إدارية صائبة وسليمة وعقلانية.

32- أغلبية عينة الدراسة ، الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) ، يؤكدون بنسبة 13.13%، أن إيجاد حلول للأزمات والمشاكل من أهم الأمور الواجب أخذها بعين الاعتبار أثناء إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، كونهم يتمتعون بخبرات وتجارب تنظيمية وإتصالية وإدارية محترمة نوعا ما ومتوسطة ، مما يجعلهم يعملون على إيجاد حلول للأزمات والمشاكل أثناء إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو.

33- أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، يؤكدون بنسبة تقدر ب 25% أن إستراتيجية التخطيط من أهم الإستراتيجيات الإتصالية المتخذة على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو لإتخاذ القرارات، حيث يتميزون بمستويات علمية عالية، مما يجعلوهم يسهمون في التخطيط لإتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي

البلدي لولاية تيزي وزو، من خلال أفكارهم ومقارباتهم التنظيمية البناءة، من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية اللازمة على مستوى هذه المؤسسة.

34- معظم أفراد عينة الدراسة، الذين لهم خبرة مهنية (من 10 سنوات إلى 15 سنة)، يجمعون بنسبة 16.63%، على أن جعل اللغة أكثر فهما وإستيعابا، من أهم كفايات تأثير اللغة المستخدمة على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو في تفعيل عملية إتخاذ القرارات، يتمتعون بخبرات وتجارب تنظيمية وإدارية محترمة جدا ومقبولة، مما يسمح ويتيح لهم فهم وإستيعاب اللغة بشكل مناسب وجيد، لتفعيل عملية إتخاذ القرارات بصورة جيدة.

35- أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة) يجمعون بنسبة 16.98%، على أن إعلام جميع الموظفين والعمال، من أهم طرق تأثير القائم بالإتصال في عملية إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، حيث يتمتعون بقدرات وإستعدادات ذهنية وعقلية عالية وكبيرة، وثقافة إتصالية معتبرة ونضج تنظيمي معتبر، يسمح لهم بتقبل محتوى القرارات المتخذة، من خلال إعلام القائم بالإتصال عن محتواها ومضمونها.

36- معظم أفراد عينة الدراسة، من الإناث، يجمعون بنسبة تمثل 26.41%، على أن فرض تلك القرارات الإدارية المتخذة على العمال، من أهم طرق تأثير القائم بالإتصال في عملية إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، التي تعود إلى أن القائم بالاتصال، يستغل الطبيعة الأنثوية للمرأة التي تميل إلى القلق والخوف والخشية من فقدان مناصب عملهن، مما يؤدي ذلك إلى تقبل تلك القرارات المتخذة، من دون أي معارضة منهن .

37- معظم أفراد عينة الدراسة من ذوي المستويات التعليمية الجامعية، يؤكدون بنسبة تمثل 25.86% على أن شرح أسباب وأهداف إتخاذ القرارات، من أهم الإجراءات الإدارية المتخذة لدى إدارة المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو أثناء إتخاذ القرارات، من ذوي

المستويات التعليمية والمعرفية الهامة والمعتبرة، مما يسمح لهم بالإطلاع الجيد والفهم والإستيعاب الحسن، لظروف إتخاذ القرارات، وهذا من خلال شرح وتحليل أسباب وأهداف إتخاذ هذه القرارات، من أجل تهيئتهم للإستعداد لقبول محتوى هذه القرارات التي سوف تتخذ.

38- النسبة الصفرية لدى الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات المتوسطة، التي تمثل 0% و هذا راجع إلى غياب مفردات هذه الفئة على مستوى دراستنا الحالية، نتيجة مستوياتهم التعليمية المنخفضة والمتدنية، التي لا تتناسب وتتناغم مع عملية إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو.

39- أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة)، يؤكدون بنسبة تقدر بـ 26% أن مستوى تأثير القرارات الإدارية المتخذة على الإتصال الإداري بالمجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو متوسط، بالنضج العقلي والتنظيمي، وبالحيوية والنشاط، حيث أن بعض القرارات تؤثر على الإتصال الإداري بشكل متوسط إذا كانت بعض القرارات، لا تخدم ولا تتناسب مع نواحيهم النفسية والاجتماعية.

40- أغلبية الأفراد المبحوثين من الإناث يؤكد بنسبة تقدر بـ 29.31%، أن عدم التحكم في تكنولوجيا الإتصال الحديثة، من أهم المعوقات الإتصالية المؤثرة في عملية إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو وهذا من خلال إطلاع وملاحظة الإناث لذلك، مما يتطلب على الإدارة العليا لهذه المؤسسة، ضرورة إصلاح الوضع.

ب-النتائج العامة للدراسة:

1-الإتصال الرسمي هو الإتصال السائد والمهيمن والمعتمد بقوة على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، بهدف إتخاذ القرارات الإدارية الحاسمة ، كونه يقوم وفق أسس ومعايير قانونية وإجراءات تنظيمية محددة.

2-تستخدم مؤسسة المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، مختلف الوسائل الإتصالية المكتوبة والشفوية والسمعية والبصرية والتكنولوجية من أجل إتخاذ القرارات الإدارية العقلانية والحكيمة والسريعة.

3-إن الهدف من إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، عن طريق الإتصال الإداري، هو العمل على تجسيد أسس التنمية الإدارية والتنمية الإجتماعية والإقتصادية للسكان، وتغيير الواقع المعيشي، وتجسيد وتكريس أسس ومعايير العيش الكريم والمحترم للمواطنين.

4-يقوم إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، على إستراتيجية إتصالية مخطط لها، وواضحة، ومرنة، مما يتوجب أن تكون مفهومة ومستعابة لدى جميع الموظفين والعمال.

5-تساهم وسائل الإتصال المستخدمة في تبادل وإنتقال مختلف البيانات والمعلومات بين جميع المستويات الإدارية لمؤسسة المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، مما يؤدي إلى إحداث التنسيق والتفاهم والمشارك بين هذه المصالح والاقسام الإدارية في إتخاذ القرارات الإدارية.

6-إن إشراك الموظفين والعمال في إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، يؤدي إلى إحساسهم بأهميتهم وقيمتهم على مستوى هذا التنظيم، مما يساهم إلى تجسيد مبدأ الولاء التنظيمي، أي الحرص على مصلحة التنظيم والدفاع عن سمعته وصورته.

7-يتوجب على القائم بالإتصال على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو التحلي بجملة من المعايير والأسس التنظيمية مثل: الحيوية والنشاط، وروح المسؤولية والمبادرة، الإنضباط والجدية في العمل، القدرة على مواجهة الأزمات والمشاكل، توفر مهارات الإتصال المتمثلة في مهارة الإنصات، التحدث، الإقناع، الحوار، إستخدام الحجج القاطعة

والبراهين الساطعة، من أجل المساهمة في إتخاذ قرارات إدارية، تعود بالفائدة والنفع على هذه المؤسسة والجمهور الخارجي

8-يتطلب إتخاذ القرارات الإدارية الفعالة والحاسمة والسريعة، توفر حصيلة معتبرة وهامة من المعطيات والبيانات والمعلومات والحقائق، مما يؤدي إلى إصدار قرارات إدارية ذات جودة عالية ، حيث أن جودة المدخلات يؤدي إلى جودة المخرجات.

9-تساهم تكنولوجيا الإتصال الحديثة، في سرعة تداول وانتقال وتبادل مختلف المعلومات والبيانات والمعطيات بين كافة المستويات الإدارية على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، مما يؤدي إلى إتخاذ قرارات إدارية عقلانية وسريعة وفعالة وناجعة تساهم في تغيير مختلف الأساليب الإدارية الكلاسيكية أو الواقع الإجتماعي والمعيشي الميرر للسكان.

10-إن إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو يقوم أساسا على الإتصال الفعال في جو من العلاقات الإنسانية، وعلى أساس توفر الإمكانيات والموارد البشرية والمالية والمادية المتوفرة، والتي يجب العمل على إستخدامها إستخداما عقلانيا ورشيدا.

11-يعمل الإتصال الإداري على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو من خلال إتخاذ القرارات الإدارية، على تكريس أسس ومظاهر التعاون والتضامن والتساند وتقسيم العمل بين مختلف الموظفين والعمال في جو من الألفة والود والثقة والإحترام المتبادل.

12-تعد الإجتماعات والندوات من بين أكثر وأهم الوسائل الإتصالية الفعالة والناجعة في إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو كونها تعمل على إعطاء المجال والحيز للموظفين والعمال في إبداء مختلف آرائهم وإتجاهاتهم وأفكارهم في جو ديمقراطي حر ومتفتح .

- 13- يجب أن تكون القرارات الإدارية المتخذة على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو من خلال الإتصال الإداري، أن تعمل على الدفاع عن مكاسب العمال ومصالحهم الوظيفية والاجتماعية والاقتصادية.
- 14- يتطلب إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو
- 15- يقوم الإتصال الإداري على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو بتفعيل إتخاذ القرارات الإدارية العقلانية، مما يساهم في ترقية وتحسين الخدمة العمومية المقدمة إلى المواطنين.
- 16- يتم إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو عن طريق الإتصال الإداري، من خلال الإستعانة والإعتماد على وظائف الإدارة المتمثلة في: التخطيط التنظيم ،التسيق، التوجيه ، الرقابة.
- 17-سرعة إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو من خلال الإتصال الإداري، يساهم في تغيير مختلف المظاهر السلبية، مما يؤدي إلى بناء صورة ذهنية جيدة وحسنة وإيجابية لدى جمهورها الخارجي
- 18-يتطلب إتخاذ القرارات الإدارية من خلال الإتصال الإداري ، التمتع بجملة من المعايير والاسس مثل: المستوى التعليمي المقبول والمحترم والخبرات والمهارات والتمرس والحنكة التنظيمية والوظيفية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو .
- 19-يساهم الإتصال غير الرسمي على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو في الحصول على معلومات وبيانات إضافية ومكملة، من أجل إتخاذ قرارات إدارية صائبة وسليمة.
- 20-يعمل الإتصال الإداري، على إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو، مما يساهم في تجسيد مبدأ الشفافية ،أي عرض مختلف المعلومات والبيانات على الجمهور الخارجي في إطار جو من الديمقراطية التشاركية.

21- إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو من خلال الإتصال الإداري، ينطوي على الكثير من المخاطرة وعلى حالات من عدم التأكد من نجاحها، مما يتطلب عدم التسرع والتريث نوعا ما، حتى تكون تلك القرارات صائبة وسليمة.

22- يواجه المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو عدة معوقات إتصالية عند إتخاذ القرارات الإدارية، تتمثل في المعوقات التنظيمية مثل: كثرة الضغوطات والمسؤوليات الوظيفية، تداخل الصلاحيات الوظيفية، سرعة الإستجابة لمختلف الإنشغالات والمشاكل نتيجة نقص التحكم في تكنولوجيا الإتصال الحديثة، ونقص أسس الثقافة الإتصالية والتنظيمية لدى الموظفين والعمال.

خلاصة الدراسة :

نستخلص في الأخير أن الاتصال الإداري عنصر هام من عناصر العملية الإدارية التي يقوم عليها أي تنظيم، كونه يعمل على الربط و التنسيق بين أهداف المؤسسة و أهداف الموظفين و وسيلة توصيل و شرح و تفسير السياسات و الأهداف و الخطط و التعليمات التي تبنى عليها القرارات و بالتالي تحسين الخدمة وهذا ما يؤدي إلى نجاح المؤسسة و استمراريتها. كما أن الاتصال الإداري وسيلة جوهرية و فعالة في عملية اتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي وذلك من خلال استخدام مختلف الوسائل الاتصالية التي تساهم في تبادل الافكار و الآراء والاتجاهات مما يؤدي إلى إحداث التنسيق و التفاهم المشترك بين المصالح و الاقسام الإدارية عند اتخاذ القرارات ومن بين أهم الوسائل الاتصالية الفعالة و الناجعة نجد الاجتماعات و الندوات كونها تعمل على إعطاء المجال و الحيز للموظفين و العمال في إبداء مختلف آرائهم و اتجاهاتهم .

تتطلب عملية اتخاذ القرار توفر حصيلة ذات كمية و نوعية من المعلومات و البيانات من أجل دراسة مختلف الأوضاع و القضايا الإدارية دراسة موضوعية و منطقية لاصدار قرارات إدارية ذات جودة عالية بالاعتماد على تكنولوجيا الاتصال الحديثة التي تساهم في سرعة تداول و انتقال مختلف المعلومات و البيانات بين مختلف المستويات الإدارية، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات إدارية عقلانية و سريعة و فعالة و ناجعة، يعمل الاتصال الإداري على مستوى هذه المؤسسة من خلال اتخاذ القرارات الإدارية على تكريس أسس التعاون، التضامن و التساند و تقسيم العمل بين مختلف الموظفين و العمال في جو من الألفة، الود و الثقة و الاحترام المتبادل مما يساهم في تجسيد مبدأ الولاء التنظيمي.

و في الأخير تبين لنا أنه رغم وجود اتصال إداري بين كافة مستويات الإدارة في المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو إلا أنه هناك معوقات تحد من كفاءة هذا الاتصال في عملية اتخاذ القرار منها كثرة الضغوطات و المسؤوليات، تداخل الصلاحيات الوظيفية و نقص أسس الثقافة الاتصالية و نقص التحكم في التكنولوجيا الاتصال الحديثة .

توصيات و اقتراحات الدراسة :

-إقامة دورات تكوينية و تدريبية حول الاتصال و دوره في المؤسسة لزيادة و تطوير قدرات الموظفين .

-توظيف و تخصيص مكتب للعلاقات العامة لتحسين عملية الاتصال داخل المؤسسة .

-الاعتماد أكثر على الوسائل الالكترونية كمصدر هام لنقل المعلومات داخل المؤسسة.

الإعتماد على المشاركة من خلال اتاحة الفرصة للجميع (الرؤساء و المرؤوسين) لابداء آرائهم و المساهمة في اتخاذ القرارات.

التنسيق الجيد بين مختلف المصالح و الأقسام الإدارية ، و تحديد وسائل الاتصال المناسبة لضمان تدفق المعلومات بشكلها الصحيح.

توفير أجهزة الاتصال الحديثة و تعميمها على كل العاملين و تفعيل الادارة الالكترونية من أجل تحقيق الاتصال الناجح و الفعال.

عدم إهمال الاتصال و إعطائه مكانته كعملية رئيسية في الإدارة

عدم التسرع في اتخاذ القرارات لأي سبب من الأسباب كالضغوطات التي تأتي من المستويات العليا .

-العمل على تعزيز العلاقات بين المسؤولين و الموظفين داخل المؤسسة و تشجيع الاتصالات الشخصية و خلق جو من الثقة المتبادلة.

-ضرورة اهتمام بشبكة الانترنت و استخدامها كوسيلة من وسائل الاتصال و الاستفادة مما تقدمه من بيانات و معلومات لمتخذي القرارات

قائمة المصادر

و المراجع

🇳🇵-قائمة المراجع: باللغة العربية :

1- الكتب:

- 1- أبو السعيد احمد العبدى وعابد زهير عبد اللطيف، مهارات الاتصال فن التعامل مع الآخرين، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 2- بعلي محمد الصغير، القانون الإداري، ط1، دارالعلوم للنشر و التوزيع الجزائر، 2004.
- 3- بوحيط العمري، البلدية(صلاحيات مهام وأساليب)، د.ط ،شركة زعايش للطباعة و النشر.
- 4- بوضياف عمار، الوجيز في القانون الإداري، ط2، دار جسور للنشر و التوزيع، 2007.
- 5- التل وائل عبد الرحمن وقحل عيسى محمد، البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ط2 ، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2007.
- 6- البكري تامر ،الاتصالات التسويقية و الترويج ، ط1، دار حامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان ، 2006.
- 7- جلال احمد سعد، مبادئ الإحصاء النفسي (تطبيقات وتدريبات علميه على برنامج (spss)، ط1، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، 2008.
- 8- جمال محمد عبد الله، إدارة الأعمال (مبادئ ومفاهيم)، ط 1، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015.
- 9- حجاب محمد منير، الاتصال الفعال العلاقات العامة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 10- الختاتنة سامي محسن، علم النفس الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 11- ربحي عليان مصطفى وغنيم عثمان محمد، مناهج واساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق)، ط 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2001.

- 12- سرحان علي المحمودي محمد، **مناهج البحث العلمي**، ط3، دار الكتب، الجمهورية اليمنية، صنعاء، 2019.
- 13- سلطان حمو محمد، **الاتصالات الإدارية**، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، 2015.
- 14- سماح سالم سالم، **البحث الاجتماعي (الأساليب، المناهج الإحصاء)**، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 15- شعبان فرج، **الاتصالات الإدارية**، (د ط)، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
- 16- الشماع خليل محمد حسن، **خضير الكاظم حمود، نظرية المنظمة**، ط5، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2014.
- 17- الشيخ سالم فؤاد فالح محمد حسن، **الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية**، عمان، الأردن، 1983.
- 18- عباس علي، **أساسيات علم الإدارة**، ط7، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013.
- 19- عبد المقصود احمد النجار ، **الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات والمرافق المعلومات**، ط 1، أكاديمي بوكس، الجزائر، 2020.
- 20- العزاوي خليل محمد، **إدارة اتخاذ القرار الإداري**، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 21- العلاق بشير، **نظريات الاتصال (مدخل متكامل)**، د ط ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 22- علم الدين محمود، **تكنولوجيا المعلومات و صناعة الاتصال الجماهيري**، العربي للنشر و التوزيع، القاهرة، 1990، ص 15.
- 23- علي حسين علي، **نظرية القرارات الإدارية (مدخل نظري و كمي)**، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
- 24- عوايدي عمار، **القانون الإداري (النظام الإداري)**، ط4، الديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.

- 25- قنديلجي عامر والسامرائي إيمان، البحث العلمي (الكمي والنوعي)، د ط ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009.
- 26- لباد ناصر ،الوجيز في القانون الإداري، ط3، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2006.
- 27- محمد حسين العجمي ،الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، ط2، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2019.
- 28- محمد مرتضي الزبيدي، تاج العروس من جواهر القاموس، (د ط)، منشورات مكتبة الحياة، بيروت، 1982.
- 29- محمود يوسف، إدارة وتخطيط العلاقات العامة، ط2، دار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012 .
- 30- محي الدين مختار، دراسات في علم الاعلام و الاتصال ، ط1، دار المعرفة للطباعة و النشر، الاسكندرية، 1993.
- 31- المزاهرة هلال منال، بحوث الإعلام (الأسس والمبادئ)، دار الكنوز والمعرفة العلمية، الأردن ، عمان، 2010.
- 32- المزاهرة هلال منال، نظريات الاتصال، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2012.
- 33- المساعدة ماجد عبد المهدي والزبيديين خالد عبد الوهاب وآخرون، مبادئ علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013.
- 34- معين خليل العمر، علم إجتماع الاسرة، ط5، دار الشروق للنشر و التوزيع، العراق، 2016.
- 35- المغربي كامل محمد، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 36- نواف كنعان، إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق، ط 6، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان، 2003 .

2- القواميس و المعاجم:

37- قاموس الهدى، دار الهدى، الجزائر، 2010، ص 12.

3- المجالات:

- 38- بودالي بن عون وبولرباح زرقط، "دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في المنظمة"، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 14، العدد 2، 2020.
- 39- طرشاني سهام، "الأساليب والتطبيقات الناجحة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرارات"، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 9، 2013.
- 40- محمد الزبيدي وفاء، "أنماط الاتصال وعلاقته باتخاذ القرار الإداري لدى قاعدة مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة"، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 19، 2018.

4 - المذكرات والرسائل الجامعية:

أ- رسائل الماجستير:

- 41- طبش مصعد إسماعيل، دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في اتخاذ القرارات، حالة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم في قطاع غزة ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة ، 2008.
- 42- عكوشي عبد القادر ، التنظيمات في مؤسسات الإدارة المحلية ، دراسة ميدانية ببلدية العفرون ،رسالة الماجستير في علم النفس ،تخصص عمل و تنظيم ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ،قسم العلوم الانسانية ،جامعة الجزائر ،2005.
- 43- نفيسة فاطمة ، العلاقة بين النسق القيمي والدور الاجتماعي لدى المرأة التارقية، دراسة ميدانية بمدينة تمنراست، رسالة الماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس الاجتماعي، كلية الاداب و العلوم الانسانية، قسم علم النفس، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2007.

ب- مذكرات الماستر:

- 44- إيدينارن زهية وقدرور روزة، واقع الاتصال الإداري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة جزائرية، دراسة حالة المؤسسة الثقافية بولاية تيزي وزو ، مذكرة ماستر في علوم الإعلام و الاتصال ، تخصص مؤسسات و تسيير وسائل الإعلام ،جامعة تيزي وزو ، 2014، 2015.
- 45- بو لحشيش شيماء ولباد صبرينة، دور الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، تخصص اتصال وعلاقات عامة، مذكرة ماستر في علوم الاعلام و الاتصال، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2017-2018
- 46- دشانة حفيفة، دور الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2018-2019.
- 47- نونو راضية وبوبعة سامية، أساليب الاتصال الإداري في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ، مذكرة ماستر في علوم الاعلام و الاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة ، قسم علوم الاتصال والإعلام ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد الصديق يحيى ، جيجل ، 2016-2017.
- 48- وصفان ريحانة وتلاخت شفيقة، دور الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرارات، مذكرة ماستر في علوم الاعلام و الاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعه العربي بن مهدي ام البواقي، 2017-2018.

5- المداولات :

- 49- البيان المرفق بالمدولات رقم 15 بتاريخ 17 فبراير 2019، المداولة المعدلة رقم 23 2017 المتعلق بالهيكل التنظيمي لخدمات تيزي وزو.

5- المقابلات :

49- مقابلة مع السيد : (ح ع) رئيس المصلحة البيومترية بالمجلس الشعبي البلدي لولاية تيز وزو ، على مستوى مقر المجلس الشعبي البلدي لولاية تيز وزو.

6- المواقع الإلكترونية:

50- زكي أحمد، أقسام و مهام البلدية، منشورة على الموقع الإلكتروني التالي: [http :www.mawdoo3.com](http://www.mawdoo3.com)

🇫🇷 قائمة المراجع باللغة الفرنسية :

51-Andrea Brignare, **enchopédie de l'économie** ,la rouse ,paris, 1978,p395.

52- Gernard Gournay et des autres, **Administration publique**, presse universitaires de France, 1976, paris.

الملاحق

جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية
فرع علوم الإعلام والاتصال



إستمارة الاستبيان

حول موضوع:

دور الإتصال الإداري في تفعيل عملية إتخاذ القرارات بالمؤسسة الخدمائية
-دراسة ميدانية على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الإتصال تخصص: إتصال تنظيمي

نهدف من خلال هذه الإستمارة إلى جمع البيانات والمعلومات لدراسة فعالية الإتصال الداخلي في تحقيق أهداف المؤسسة الخدمائية

وعليه ينبغي منكم التنسيق والتعاون معنا للإجابة على الأسئلة، كما نعلمكم أن هذه المعلومات ستكون في غاية السرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

المطلوب منكم:

1- القراءة المتأنية لكل سؤال.

2- وضع علامة x داخل إطار للإجابة المناسبة.

تحت إشراف الأستاذة:

فروجة موساوي

من إعداد الطالبتين:

-صبيحة تيغالتين

- عقيلة عكو

السنة الجامعية: 2021-2022

المحور الأول : البيانات الشخصية

1-الجنس :

ذكر ☐ أنثى ☐

2-السن:

من 20 سنة إلى 29 سنة ☐ من 30 سنة إلى 39 سنة ☐ من 40 سنة إلى 49 سنة ☐
من 50 سنة فما فوق ☐

3-المستوى التعليمي:

متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ التكوين المهني ☐

4-الخبرة المهنية :

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات إلى 10 سنوات ☐ من 10 سنوات إلى 15 سنة ☐
أكثر من 15 سنة ☐

المحور الثاني : واقع الإتصال الإداري على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو

5-ماهي أنواع الإتصال السائدة بمؤسستكم ؟

إتصال نازل (الإتصال من المدير إلى الموظفين) ☐ إتصال صاعد (الإتصال من الموظفين إلى المدير) ☐ إتصال أفقي (الإتصال بين الموظفين) ☐ جميعها ☐

6-ما وسائل الإتصال الأكثر إستخداما في إتصالاتكم الإدارية ؟

الإجتماعات ☐ الهاتف ☐ الفاكس ☐ التقارير ☐ البريد الإلكتروني ☐
الإعلانات ☐

أخرى أذكرها.....

7-كيف ترى المعلومات التي تصلك عن طريق الإتصال الإداري:

واضحة ☐ غير واضحة ☐

8- مانمط الإتصال الأكثر إستخداما في مؤسستكم ؟

الإتصال الرسمي ☐ الإتصال غير الرسمي ☐ الإثنان معا ☐

9- هل تستخدم تكنولوجيا الإتصال بعملك؟

☐ نعم ☐ لا

10- مانوع التكنولوجيا الإتصال الأكثر إستخداما بمؤسستكم ؟

الأنترنت ☐ الأنترانات ☐ الإكسترانات ☐

أخرى أذكرها.....

11- ما اللغة الأكثر إستخداما في مؤسستكم :

اللغة الفرنسية ☐ اللغة العربية ☐ اللغة الأمازيغية (القبائلية) ☐

أخرى أذكرها.....

المحور الثالث: عملية إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو

12- هل إتخاذ القرارات بمؤسستكم يتم بصفة ؟

جماعية ☐ فردية ☐ كليهما ☐

13- هل القرارات التي يتم إتخاذها على مستوى مؤسستكم؟

واضحة ☐ غير واضحة ☐

فسر ذلك.....

14- هل تشارك في إتخاذ القرارات بمؤسستكم؟

☐ نعم ☐ لا

15- إذا كانت الإجابة (بنعم) هل يكون ذلك من خلال :

لقاءات شخصية ☐ الهاتف والفاكس ☐ ندوات وإجتماعات ☐

أخرى أذكرها.....

16- عند إبداء رأيك هل يتم أخذه بعين الإعتبار من طرف المسؤولين؟

☐ نعم ☐ لا

17- في حالة غيابك عن إجتماع لإتخاذ القرارات هل يتم إبلاغك لمجريات ونتائج الإجتماع؟

☐ نعم ☐ لا

18- إذا كانت الإجابة (بنعم) بأية وسيلة يتم ذلك يكون ذلك:

وجها لوجه ☐ عن طرق البريد الإلكتروني ☐ عن طريق الهاتف ☐

أخرى أذكرها.....

19- هل يتم إتخاذ القرارات في مؤسستكم؟

بين الموظفين والمسؤولين ☐ بين المسؤولين فقط ☐

أخرى أذكرها.....

20- أثناء عملية إتخاذ القرارات بمؤسستكم ما الأمور التي تأخذونها بعين الإعتبار؟

تحديد أهداف المؤسسة ☐ دراسة نقاط الضعف والقوة بالمؤسسة ☐

إيجاد حلول للأزمات والمشاكل ☐ توزيع المهام على العمال ☐

أخرى أذكرها.....

21- أين يكمن أهمية القرار في مؤسستكم ؟

في إقتراحه ☐ في تنفيذه ☐ في إتخاذه ☐

22- ما العوائق المؤثرة في عملية إتخاذ القرار بمؤسستكم ؟

بطيء الإنترنت ☐ فردانية إتخاذ القرار ☐ تداخل الصلاحيات ☐

أخرى أذكرها.....

المحور الرابع: دور الإتصال الإداري في تفعيل عملية إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو

23- هل يتضح دور الإتصال بمؤسستكم في إتخاذ القرارات من خلال؟؟

الإجتماع مع فريق العمل ☐ الإسراع في تقديم المعلومات الخاصة بالقرارات ☐

البحث في طرق إتخاذ القرارات ☐ البحث عن طرق مواجهة المنافسة الخارجية ☐

البحث في سبل حماية مصالح العمال والمؤسسة عند إتخاذ القرارات ☐

أخرى أذكرها.....

24- ماهي الإستراتيجية الإتصالية التي تتخذها مؤسستك لإتخاذ القرارات ؟

الشفافية ☐ التخطيط ☐ التكتم ☐ التبرير والإعتذار ☐ توجيه ☐

25- كيف تؤثر اللغة المستخدمة بمؤسستكم على عملية إتخاذ القرارات ؟

تجعلها بسيطة وواضحة ☐ تجعلها أكثر فهما وإستيعابا ☐ تجعلها مقبولة ☐

26- كيف يؤثر القائم بالإتصال في عملية إتخاذ القرارات ؟

يفرضها على العمال ☐ يشرحها للعمال ☐ يعلم الجميع بها ☐

27- هل تسعى الإدارة للمحافظة على مصالح العمال عند إتخاذ القرارات ؟

نعم ☐ لا ☐

28- إذا كانت الإجابة (بنعم) فهل يكون ذلك من خلال جعلها:

لاتمس شخصه ☐ تراعي مصالحه ☐ تراعي ظروفه ☐

29-هل قلة الخبرة لدى العاملين بالإدارة تؤثر على فاعلية الإتصال الإداري في عملية

إتخاذ القرارات ؟

غالبا ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

30- ما الأساليب الإتصالية المعتمدة عند الموافقة على القرارات ؟

☐ عن طريق رفع الأيدي ☐ التصويت ☐

31-ما الإجراءات التي تتخذها الإدارة أثناء إتخاذ القرارات ؟

تقديم معلومات حول هذه القرارات ☐ الإجتماع بالعمال ☐ شرح أسباب وأهداف إتخاذ

القرارات

.....أخرى أذكرها

32- ما تقييمكم لتأثير عملية اتخاذ القرارات على الإتصال الإداري ؟

☐ تأثير ضعيف ☐ تأثير متوسط ☐ تأثير جيد

33- في رأيك ما المعوقات الإتصالية التي تؤثر في عملية إتخاذ القرارات بمؤسستكم ؟

☐ تقنية ☐ وجود خلل وأعطاب في المعدات والآلات الإتصالية ☐ عدم التحكم في

☐ **تكنولوجيا الإتصال**

.....أخرى أذكرها

34- ماهي الإقتراحات التي يمكن تقديمها لزيادة فعالية الإتصال الإداري في إتخاذ القرارات

بمؤسستکم ؟

[illegible]

الملحق رقم 02 :

دليل المقابلة مع السيد ح.ع رئيس مصلحة البيوميتريّة على مستوى المجلس الشعبي البلدي يولايّة تيزي وزو .

1. ما نوع الاتصال السائد في مؤسستكم؟
2. ماهي وسائل الاتصال الأكثر استخداما في مؤسستكم؟
3. ما نوع الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة عليها في مؤسستكم؟
4. كيف تتم عملية اتخاذ القرارات بمؤسستكم؟
5. هل تقومون بإشراك العمال في معظم القرارات التي تقومون بها؟
6. ما هي الأمور التي تأخذونها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار بمؤسستكم ؟
7. كيف تستخدمون وسائل الاتصال في عملية اتخاذ القرارات ؟
8. كيف توظفون تكنولوجيا الاتصال أثناء عملية اتخاذ القرارات؟
9. ما هي الأساليب الاتصالية التي تتخذونها أثناء عملية اتخاذ القرارات؟
10. هل تقومون بعقد اجتماعات مع الإداريين والعمال لنظر في القرارات أو الاجراءات المتخذة على مستوى مؤسستكم ؟كيف ذلك؟
11. ماهي الصعوبات الاتصالية التي تواجهكم عند اتخاذ القرار ؟

ملحق رقم 3: الهيكل التنظيمي للمجلس الشعبي البلدي لبلدية تيزي وزو

الجمهورية الديمقراطية الشعبية الجزائرية

ولاية تيزي وزو

دائرة تيزي وزو

بلدية تيزي وزو

البيان المرفق بالمداولات رقم 15 بتاريخ 17 فبراير 2019 المداولة المعدلة رقم 23 2017 المتعلق
بالهيكل التنظيمي لخدمات بلدية تيزي وزو

رئاسة المجلس الشعبي البلدي:

خدمات المكتب:

مكتب العلاقات الخارجية.

مكتب الأمانة لرئيس المجلس البلدي.

مكتب الأمن الحضري.

الأمانة العامة:

مصلحة الأمانة العامة:

- مكتب خدمات البلدية.

- الأرشيف البلدي.

- مكتب المداولات و لملفات.

مديرية الإدارة المالية والوسائل:

1. مصلحة الموارد البشرية:

- مكتب المصالح العامة.

- مكتب المصالح التقنية.

- مكتب التكوين والتأهيل مصلحة المالية.

2. مصلحة المالية:

- مكتب التسيير.

- مكتب الرواتب والمستدرجات.

قسم الرواتب.

قسم استدراك الرواتب.

- مكتب التجهيز.

3. مصلحة الممتلكات البلدية:

- مكتب تسيير الممتلكات.

- مكتب التحصيل.

مديرية الخدمات الاجتماعية الثقافية والرياضية.

1. مصلحة السلامة والوقاية:

- مكتب السلامة

- مكتب الوقاية الصحية.

2. مصلحة الطرقات:

- مكتب تنظيم الطرقات.

- المكتب التقني.

3. مصلحة الخدمات:

- مكتب النشاط الاجتماعي.

- مكتب الشغل والتمهين.

- مكتب الخدمات الثقافية والرياضية.

مديرية المعدات والصيانة:

1. مصلحة الصيانة:

- مكتب صيانة العقار الريفي.

- مكتب صيانة العقار الحضري.

- مكتب المطاعم المدرسية.

2. مصلحة الإنارة العمومية:

- مكتب الشبكة الريفية.

- مصلحة الشبكة الحضري.

3. مصلحة المراب والمخازن:

- مكتب المخازن البلدية.

- مكتب الورشات.

- مكتب المراب البلدي.

4. مصلحة مراقبة لانجازات :

- قسم المنشآت الكبرى.

- قسم المنشآت الثانوية.

مديرية الشبكات المختلفة و الطرقات

1. مصلحة الشبكات

- مكتب صيانة شبكات الطرقات الحضرية:

قسم الافتات

قسم اصلاح الطرق

قسم الصرف الصحي

- مكتب الصيانة و انجاز المسارات:

قسم انجاز المسارات

قسم الصيانة المسارات.

4. مصلحة الميزانية

- مكتب اعداد الميزانية و مراقبتها

- مكتب تتبع الفواتير.

5. مصلحة العقود و الاحصائيات و الاعلام الالي.

- مكتب العقود

- مكتب الاعلام الالي و الاحصائيات

مديرية القوانين العامة او مديرية النظام العام

1. مصلحة الحالة المدنية:

- مكتب استخراج الوثائق المدنية.

- مكتب التصريح و النسخ

- مكتب الفرعي الاداري لحسناوة

- مكتب الفرعي الاداري لرجاونة

- مكتب الفرعي الاداري لبوخالفة

- مكتب الفرعي الاداري للمدينة الاجدية

- مكتب الفرعي الاداري لتيمرت لغبر

- مكتب الفرعي الاداري لقمودة

- مكتب الفرعي الاداري لتالة عثمان

- مكتب الفرعي الاداري لبوهينون

- مكتب الفرعي الاداري للشهيد عصماني محمد

2. مصلحة النظام العام:

- مكتب النظام.
- مكتب الاحصاء و الانتخابات.
- مكتب العلاقات العامة و الخدمة الوطنية
- 3. مصلحة البيوميتري:
 - مكتب جوازات السفر
 - مكتب بطاقات التعريف الوطني.
- 4. مصلحة البطاقات الرمادية:
 - مكتب البطاقات الرمادية وصل و ايداع
 - مكتب لتأكد و بطاقة الرقابة او استمارة الرقابة
- 5. مصلحة رخصة السياقة:
 - مكتب الاستقبال و إعداد الوثائق.
 - مكتب المراقبة و التصديق.
- 6. مصلحة التحفيزات العقارية و المنازعات:
 - مكتب العقار
 - مكتب المنازعات
- 2. مصلحة المساحات الخطراء :
 - قسم الصيانة
 - قسم المشتلة
- 3. مصلحة التنظيف و جمع النفايات المنزلية:
 - مكتب التنظيف و جمع النفايات المنزلية
 - قسم الحضري.
 - قسم الريفي
 - مكتب تنظيف شوارع المدينة
 - قسم مسح
 - قسم تسير النفايات
- مديرية تخطيط المدن و الدراسات:
- 1. مصلحة المسح
 - مكتب تخطيط المدن و لمراقبة
 - مكتب العقار
 - مكتب الدراسات و التقنية

2. مصلحة التخطيط ومتابعة البرامج:

- مكتب التخطيط.
- مكتب متابعة عملية التخطيط

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
72	جدول رقم (01): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس
73	جدول رقم (02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن
74	جدول رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي لسكان ولاية تيزي وزو
75	جدول رقم (04): يوضح توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير الأقدمية المهنية
76	جدول رقم (05): أنواع الإتصال السائدة على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو
77	جدول رقم (06): وسائل الإتصال الأكثر إستخداما على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو
79	جدول رقم (07): مدى وضوح المعلومات الواردة عن طريق الإتصال الإداري على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو
80	جدول رقم (08): أنماط الإتصال الأكثر إستخداما على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو
81	جدول رقم (09): مدى إستخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو
82	جدول رقم (10): نوع تكنولوجيا الإتصال الحديثة الأكثر إستخداما على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو
83	جدول رقم (11): اللغة الأكثر إستخداما على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو
84	جدول رقم (12): كيفية إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو
85	جدول رقم (13): مدى وضوح القرارات المتخذة على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو
86	جدول رقم (14): يوضح مدى مشاركة العمال في عملية إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو
87	جدول رقم (15): كيفية المشاركة في إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو
88	الجدول رقم (16): مدى أخذ آراء العمال بعين الاعتبار لدى المسؤولين على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو
89	الجدول رقم (17) : مدى ابلاغ الموظفين والعمال لمجريات ونتائج الاجتماع واتخاذ القرارات في حالة غيابهم على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو.
90	الجدول رقم (18): يمثل كيفية إعلام العمال بمجريات ونتائج الاجتماع لاتخاذ القرار في حالة الغياب:
91	الجدول رقم (19) : كيفية اتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو.
92	الجدول رقم (20) : الأمور الواجب أخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو.
93	الجدول رقم (21) : أشكال أهمية القرار على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو:
94	الجدول رقم (22): أهم العوائق المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات على مستوى المجلس

	الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو:
95	الجدول رقم (23): دور الاتصال الإداري في اتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو:
96	الجدول رقم (24): طبيعة الاستراتيجية الاتصالية المتخذة على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو عند اتخاذ القرار:
97	الجدول رقم (25): كيفية تأثير اللغة المستخدمة على مستوى المجلس الشعبي البلدي في اتخاذ القرارات:
98	الجدول رقم (26): كيفية تأثير القائم بالاتصال على عملية اتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو:
99	الجدول رقم (27): مدى سعي الإدارة العليا للمجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو إلى المحافظة على مصالح العمال عند اتخاذ القرارات:
100	الجدول رقم (28): أهم مؤشرات مراعاة مصالح العمال عند اتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو:
101	الجدول رقم (29): مدى تأثير قلة الخبرة لدى العاملين في الإدارة على فاعلية الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو:
102	الجدول رقم (30): أهم الأساليب الاتصالية المعتمدة عند الموافقة على القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو:
103	الجدول رقم (31): أهم الإجراءات المعتمدة لدى الإدارة العليا للمجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو أثناء اتخاذ القرارات :
104	الجدول رقم (32): تقييم تأثير الاتصال الإداري على عملية اتخاذ القرارات بالمجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو:
105	الجدول رقم (33): أهم المعوقات الاتصالية المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات بمجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو:
106	جدول رقم (34) : علاقة متغيرات الجنس، المستوى التعليمي والخبرة حول مدى أخذ آراء الموظفين على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو عند إبداء آرائهم بعين الاعتبار من طرف المسؤولين:
111	جدول رقم (35): علاقة متغيرات الجنس، السن، المستوى التعليمي والخبرة المهنية بمدى سعي الإدارة العليا للمجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو للمحافظة على مصالح العمال عند اتخاذ القرارات
117	جدول رقم (36): علاقة متغيرات الدراسة بأهم الأمور الواجب مراعاتها للمحافظة على مصالح العمال عند اتخاذ القرارات:
126	جدول رقم (37): علاقة متغيرات المستوى التعليمي والأقدمية المهنية بمدى تأثير قلة الخبرة لدى العاملين على فاعلية الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو:
131	جدول رقم (38): علاقة متغيرات المستوى التعليمي والخبرة المهنية بأهم الأساليب الاتصالية المعتمدة عند الموافقة على القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو:
136	جدول رقم (39): علاقة متغيرات الدراسة بأهم الأمور الواجب أخذها بعين الاعتبار أثناء إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو
150	جدول رقم (40): علاقة متغيرات المستوى التعليمي والخبرة المهنية بأهم الإستراتيجيات الاتصالية المتخذة على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو لإتخاذ القرارات
160	جدول رقم (41): علاقة متغيرات السن والمستوى التعليمي والخبرة المهنية بكيفية تأثير

	اللغة المستخدمة على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو في تفعيل عملية إتخاذ القرارات
169	جدول رقم (42): علاقة متغيرات الدراسة بكيفية تأثير القائم بالإتصال في عملية إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو
180	جدول رقم (43): علاقة متغيرات الجنس والمستوى التعليمي والخبرة المهنية بأهم الإجراءات الإدارية المتخذة لدى إدارة المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو أثناء إتخاذ القرارات
188	جدول رقم (44): علاقة متغيرات المستوى التعليمي والخبرة المهنية حول مستوى تأثير القرارات الإدارية المتخذة على الإتصال الإداري بالمجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو
198	جدول رقم (45): علاقة متغيرات الدراسة بأهم المعوقات الإتصالية المؤثرة في عملية إتخاذ القرارات على مستوى المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو

فهرس المحتويات

كلمة الشكر

إهداء

ملخص الدراسة

أ مقدمة

الإطار المنهجي للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة و تساؤلاتها 5
- 2- أسباب اختيار الموضوع 7
- 3- أهداف الدراسة 8
- 4- أهمية الدراسة 8
- 5- نوع الدراسة 9
- 6- منهج الدراسة و أدواته 10
- 7- مجتمع البحث و عينة الدراسة 13
- 8- تحديد المفاهيم و المصطلحات 14
- 8- الدراسات السابقة 18

الإطار النظري

الفصل الأول:مدخل مفاهيمي حول مفهوم الاتصال

- تمهيد الفصل 27
- المبحث الأول: مفهوم الاتصال الإداري 28
- المبحث الثاني:أنواع الاتصال الإداري 29
- المبحث الثالث: خصائص الاتصال الإداري 30
- المبحث الرابع:عناصر الاتصال الإداري 32
- المبحث الخامس: وسائل الاتصال الإداري 34
- المبحث السادس:وظائف الإتصال الإداري 35
- خلاصة الفصل 37

الفصل الثاني: ماهية عملية اتخاذ القرار

- تمهيد الفصل 39
- المبحث الاول: مفهوم اتخاذ القرار 40
- المبحث الثاني:أنواع القرارات 41
- المبحث الثالث:عناصر اتخاذ القرار 43
- المبحث الرابع:أساليب اتخاذ القرار 45
- المبحث الخامس:خطوات اتخاذ القرار 46
- المبحث السادس:العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار 49
- خلاصة الفصل 51

الفصل الثالث: الاتصال الإداري و اتخاذ القرارات

53	تمهيد الفصل.....
54	المبحث الاول: دور الاتصال في عملية اتخاذ القرارات.....
56	المبحث الثاني: علاقة الاتصال الرسمي و الغير الرسمي بعملية اتخاذ القرارات ..
57	المبحث الثالث:علاقة أنماط الاتصال بعملية اتخاذ القرار.....
60	المبحث الرابع: المعلومات و دورها في صناعة القرار.....
62	خلاصة الفصل

الإطار التطبيقي

عرض و تحليل البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة.

65	تمهيد.....
66	1- التعريف بالمجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو.....
67	2-الهيكل التنظيمي للمجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو.....
68	3- أقسام المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو.....
69	4- وظائف المجلس الشعبي البلدي لولاية تيزي وزو.....
70	5- مجتمع الدراسة
72	6-عرض وتحليل الجداول
72	أ-التحليل الكمي و الكيفي للجداول البسيطة
106	ب- التحليل الكمي و الكيفي للجداول المركبة
208	6-عرض المقابلات و التعليق عليها دراسة.....
214	7- عرض نتائج الدراسة
214	أ-عرض النتائج الجزئية للدراسة
222	ب-عرض النتائج العامة للدراسة
227	خلاصة الدراسة
228	توصيات و اقتراحات

المراجع

الملاحق

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

فهرس المحتويات