



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



موضوع حول:

دور الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الخدمائية الجزائرية  
دراسة وصفية تحليلية على عينة من موظفي ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو"

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال،

تخصص اتصال تنظيمي.

تحت إشراف الأستاذة:

أ.كريمة لمعوش

إعداد الطالبين:

\*روزة نكشالي

\*سعيد تقني تستان

العام الدراسي: 2024/2023

## خطة الدراسة

• كلمة شكر

• الإهداء

• ملخص الدراسة

• مقدمة

## الإطار المنهجي للدراسة

1. إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
2. أسباب اختيار الموضوع
3. أهداف الدراسة
4. أهمية الدراسة
5. منهج الدراسة وأدواته
6. مجتمع البحث وعينته
7. تحديد المفاهيم والمصطلحات
8. الدراسات السابقة

## الإطار النظري

### الفصل الأول: ماهية الإتصال التنظيمي

#### تمهيد الفصل

المبحث الأول: مفهوم الإتصال التنظيمي

المبحث الثاني: أهداف الإتصال التنظيمي

المبحث الثالث: أهمية ووظائف الإتصال التنظيمي

المبحث الرابع: معوقات الإتصال التنظيمي

خلاصة الفصل

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول عملية إتخاذ القرارات

تمهيد الفصل

المبحث الأول: مفهوم عملية إتخاذ القرارات

المبحث الثاني: خصائص عملية إتخاذ القرارات

المبحث الثالث: أهمية عملية إتخاذ القرارات

المبحث الرابع: مراحل عملية إتخاذ القرارات

المبحث الخامس: معوقات عملية إتخاذ القرارات

خلاصة الفصل

الفصل الثالث: ماهية المؤسسة الخدمائية

تمهيد الفصل

المبحث الأول: مفهوم المؤسسة الخدمائية

المبحث الثاني: خصائص المؤسسة الخدمائية

المبحث الثالث: أهداف المؤسسة الخدمائية

المبحث الرابع: وظائف المؤسسة الخدمائية

خلاصة الفصل

## الفصل الرابع: العلاقة بين الإتصال التنظيمي وعملية إتخاذ القرارات

### تمهيد الفصل

المبحث الأول: أهمية الإتصال التنظيمي في عملية إتخاذ القرارات

المبحث الثاني: التنسيق بين الإتصال التنظيمي وعملية إتخاذ القرارات

المبحث الثالث: علاقة المعلومة بعملية إتخاذ القرارات

المبحث الرابع: دور المعلومة في عملية إتخاذ القرارات

### خلاصة الفصل

### الإطار التطبيقي

التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

1. بطاقة فنية حول ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

أ. تعريف ديوان مؤسسات الشباب

ب . مهام ديوان مؤسسات الشباب

2. الهيكل التنظيمي لديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

3. تحليل بيانات الدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي ديوان مؤسسات الشباب لولاية

تيزي وزو

أ. حسب الجداول البسيطة

ب . حسب الجداول المركبة

#### 4 عرض النتائج الميدانية الجزئية والعامه

أ. عرض النتائج الجزئية للدراسة

ب . عرض النتائج العامه للدراسة

· خلاصة عامه

· قائمه المصادر والمراجع

· ملاحق الدراسة

· فهرس المحتويات

· فهرس الجداول البسيطة والمركبة

· فهرس الأشكال

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	كلمة شكر
	إهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	ملخص الدراسة
أ	مقدمة
	الإطار المنهجي للدراسة
3	إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
5	أسباب اختيار الموضوع
6	أهداف الدراسة
6	أهمية الدراسة
7	منهج الدراسة وأدواته
10	مجتمع البحث وعينته
13	تحديد المفاهيم والمصطلحات
18	الدراسات السابقة
	الجانب النظري
	الفصل الأول: ماهية الاتصال التنظيمي
30	تمهيد الفصل
31	المبحث الأول: مفهوم الإتصال التنظيمي
32	المبحث الثاني: أهداف الإتصال التنظيمي
34	المبحث الثالث: أهمية ووظائف الإتصال التنظيمي
37	المبحث الرابع: معوقات الإتصال التنظيمي

39	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول عملية اتخاذ القرارات
41	تمهيد الفصل
42	المبحث الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرارات
43	المبحث الثاني: خصائص عملية اتخاذ القرارات
45	المبحث الثالث: أهمية عملية اتخاذ القرارات
48	المبحث الرابع: مراحل عملية اتخاذ القرارات
50	المبحث الخامس: معوقات عملية اتخاذ القرارات
53	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: ماهية المؤسسة الخدمائية
55	تمهيد الفصل
56	المبحث الأول: مفهوم المؤسسة الخدمائية
57	المبحث الثاني: خصائص المؤسسة الخدمائية
58	المبحث الثالث: أهداف المؤسسة الخدمائية
58	المبحث الرابع: وظائف المؤسسة الخدمائية
61	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: العلاقة بين الإتصال التنظيمي وعملية اتخاذ القرارات
63	تمهيد الفصل
64	المبحث الأول: أهمية الإتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرارات
65	المبحث الثاني: التنسيق بين الإتصال التنظيمي وعملية اتخاذ القرارات
66	المبحث الثالث: علاقة المعلومة بعملية اتخاذ القرارات
67	المبحث الرابع: دور المعلومة في عملية اتخاذ القرارات
68	خلاصة الفصل
	الجانب التطبيقي

	التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو
71	1. بطاقة فنية حول ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو مؤسسات
73	2. الهيكل التنظيمي لديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو
74	3. تحليل بيانات الدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو
141	4. عرض النتائج الميدانية الجزئية والعامة
149	خلاصة عامة
150	قائمة المصادر والمراجع
	ملاحق الدراسة
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول البسيطة والمركبة
	فهرس الأشكال

## فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
74	يمثل توزيع أفراد المبحوثين حسب متغير الجنس	01
75	يمثل توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير السن	02
77	يمثل توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي	03
78	يمثل توزيع الأفراد حسب متغير الأقدمية المهنية	04
80	يبين مفهوم الاتصال التنظيمي حسب عمال ديوان مؤسسات الشباب	05
81	يمثل أنواع الاتصال السائد على مستوى ديوان مؤسسات الشباب	06
83	يمثل نمط الاتصال السائد على مستوى ديوان مؤسسات الشباب	07
84	يبين وقت استخدام الاتصال الرسمي	08
85	يمثل الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما في المؤسسة	09
87	يمثل أهداف استخدام تكنولوجيا الاتصال بالمؤسسة	10
88	يمثل كيفية التواصل مع المدير في العمل	11
90	يمثل مدى تواصل الموظفين مع الإدارة أثناء القيام بمختلف المهام والوظائف.	12
91	يمثل مفهوم اتخاذ القرارات	13
93	يمثل مدى توفر المكاتب الخاصة التي يتم فيها اتخاذ القرارات على مستوى ديوان مؤسسات الشباب	14
94	يمثل أهم الأماكن التي يتم فيها اتخاذ القرارات على مستوى ديوان مؤسسات الشباب	15
96	يمثل أهم العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات على مستوى ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو	16
97	يمثل المعوقات التي تعرقل عملية اتخاذ القرارات	17

99	يمثل العوامل السلبية الأكثر تأثيرا في عملية اتخاذ القرارات	18
100	يمثل مدى اشراك موظفي ديوان مؤسسات الشباب في عملية اتخاذ القرارات	19
102	يمثل كيفية اشراك موظفي ديوان مؤسسات الشباب في عملية اتخاذ القرارات	20
103	يمثل مدى أخذ اقتراحات الموظفين بعين الاعتبار حول مختلف القرارات المتخذة	21
104	يمثل مدى سرعة انتقال المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي	22
106	يمثل مدى اخضاع موظفي ديوان مؤسسات الشباب لدورات تدريبية وتكوينية بهدف المساهمة في اتخاذ القرارات	23
107	يمثل كيفية انسياب المعلومات داخل المؤسسة	24
108	يمثل كيفية مساهمة تقنيات الاتصال المستخدمة في ديوان مؤسسات الشباب في تحسين عملية اتخاذ القرارات	25
110	يمثل مدى اعتماد المؤسسة على الاجتماعات والمقابلات الشخصية لاتخاذ القرارات	26
111	يمثل مدى مساهمة التفاهم والتعاون بين العمال في التقليل من الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات	27
112	يمثل نوع المعلومات التي توفرها الإدارة حول الموضوع الذي ينوي اتخاذ القرار بشأنه	28
114	يمثل مدى رضى الموظفين عن القرارات المتخذة داخل المؤسسة	29
115	يبين مساهمة الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرارات	30
116	يمثل أهم الأدوار التي يقوم بها القائم بالاتصال على مستوى ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو	31
118	يمثل مساهمة الأساليب الإتصالية في الحد من اتخاذ القرارات الخاطئة	32

119	يمثل أهم أسباب اتخاذ القرارات الخاطئة على مستوى ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو	33
121	يمثل علاقة متغيرات الجنس والمستوى التعليمي والسن بمدى اشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات	34
124	يمثل علاقة متغيرات الجنس والسن والمستوى التعليمي بمدى اعتماد ديوان مؤسسات الشباب على الاجتماعات والمقابلات الشخصية لاتخاذ القرارات	35
127	يمثل علاقة متغيرات الجنس والمستوى التعليمي والاقدمية المهنية بنمط الاتصال التنظيمي الاكثر استخداما	36
130	يمثل علاقة متغيرات الجنس والاقدمية المهنية والسن بمدى مساهمة التفاهم والتعاون في التقليل من الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات	37
133	يمثل علاقة متغيرات الجنس والمستوى التعليمي والسن بمدى توفر مكاتب خاصة يتم فيها اتخاذ القرارات	38
136	يمثل علاقة متغيرات الجنس والمستوى التعليمي والسن بمدى رضى الموظفين عن القرارات المتخذة داخل مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب	39
139	يمثل علاقة متغيرات الجنس والمستوى التعليمي والسن بكيفية تواصل العمال مع مديريهم في ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو	40

## فهرس الأشكال:

الرقم	الأشكال	الصفحة
01	يبين اتخاذ القرار كحلقة رئيسية في العملية الإدارية	47
02	يبين مراحل عملية اتخاذ القرار	49
03	يمثل الهيكل التنظيمي لديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو	73
04	دائرة نسبية تمثل متغير الجنس	74
05	دائرة نسبية تمثل متغير السن	76
06	دائرة نسبية تمثل متغير المستوى التعليمي	77
07	دائرة نسبية تمثل متغير الأقدمية المهنية	79
08	دائرة نسبية تمثل مفهوم الاتصال التنظيمي	80
09	دائرة نسبية تمثل أنواع الاتصال	82
10	دائرة نسبية تمثل أنماط الاتصال	83
11	دائرة نسبية تمثل أوقات استخدام الاتصال الرسمي	84
12	دائرة نسبية تمثل الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما	86
13	دائرة نسبية تمثل هدف استخدام تكنولوجيا الاتصال	87
14	دائرة نسبية تمثل كيفية التواصل مع المدير في العمل	89
15	دائرة نسبية تمثل مدى تواصل الموظفين مع الإدارة أثناء القيام بمختلف المهام والوظائف	90
16	دائرة نسبية تمثل مفهوم اتخاذ القرارات	92
17	دائرة نسبية تمثل مدى توفر المكاتب الخاصة التي يتم فيها اتخاذ القرارات على مستوى ديوان مؤسسات الشباب	93
18	دائرة نسبية تمثل أهم الأماكن التي يتم فيها اتخاذ القرارات على مستوى ديوان مؤسسات الشباب	95
19	دائرة نسبية تمثل أهم العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات على مستوى ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو	96

98	دائرة نسبية تمثل المعوقات التي تعرقل عملية اتخاذ القرارات	20
99	دائرة نسبية تمثل العوامل السلبية الأكثر تأثيرا في عملية اتخاذ القرارات	21
101	دائرة نسبية تمثل مدى اشراك موظفي ديوان مؤسسات الشباب في عملية اتخاذ القرارات	22
102	دائرة نسبية تمثل كيفية اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات بديوان مؤسسات الشباب	23
103	دائرة نسبية تمثل مدى أخذ اقتراحات الموظفين بعين الاعتبار حول مختلف القرارات المتخذة	24
105	دائرة نسبية تمثل مدى سرعة انتقال المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية	25
106	دائرة نسبية تمثل مدى اخضاع موظفي ديوان مؤسسات الشباب لدورات تدريبية وتكوينية بهدف المساهمة في اتخاذ القرارات	26
107	دائرة نسبية تمثل انسياب المعلومات داخل المؤسسة	27
109	دائرة نسبية تمثل كيفية مساهمة تقنيات الاتصال المستخدمة في ديوان مؤسسات الشباب في تحسين عملية اتخاذ القرارات	28
110	دائرة نسبية تمثل مدى اعتماد المؤسسة على الاجتماعات والمقابلات الشخصية لاتخاذ القرارات	29
111	دائرة نسبية تمثل دور التفاهم والتعاون بين العمال في التقليل من الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات	30
113	دائرة نسبية تمثل نوع المعلومات التي توفرها الإدارة حول الموضوع الذي ينوي اتخاذ القرار بشأنه	31
114	دائرة نسبية تمثل مدى رضى الموظفين عن القرارات المتخذة داخل المؤسسة	32
115	دائرة نسبية تمثل مساهمة الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرارات	33

117	دائرة نسبية تمثل أهم الأدوار التي يقوم بها القائم بالاتصال على مستوى ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو	34
118	دائرة نسبية تمثل مساهمة الأساليب الإتصالية في الحد من اتخاذ القرارات الخاطئة	35
120	دائرة نسبية تمثل أهم أسباب اتخاذ القرارات الخاطئة على مستوى ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو	36

## شكر وعرافان:

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " من لم يشكر الناس لم يشكر الله " واقتداءً بنبينا الكريم نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل خاصة الأستاذة المشرفة " كريمة لمعوش " التي صخرت كل وقتها وجهدها للإشراف على هذا البحث، وعلى تشجيعها وتوجيهاتها، وصبرها الكبير علينا.

ونتقدم بالشكر والعرافان إلى جميع أساتذة علوم الإعلام والاتصال وكذا أعضاء لجنة المناقشة لكل شخص منهم، والشكر موصول لكل من ساعدنا في ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو.

وشكرا لكل من ساعدنا من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة.

"روزة"

"سعيد"

## الإهداء

من قال أنا لها "نالها"

وأنا لها وان ابت رغما عنها اتيت بها

أحمد وأشكر الله تعالى الذي وفقني وقدرني على انجاز هذا البحث المتواضع،

أهدي ثمرة جهدي إلى من حملتني وهنا على وهن، إلى التي يعجز اللسان عن ذكر

فضلها، إلى رمز الوجود والتحدي والعطاء، إلى أعظم فخر لي، إلى

"أمي" الغالية أطال الله في عمرها.

إلى روح والدي الكريم أرجوا الله سبحانه وتعالى أن يرحمه ويجعله من أهل الجنة.

إلى أحلى ما أهدته أمي لي "أخواتي".

إلى أحب الناس على قلبي وفرحة عمري "ابن أختي".

إلى أروع إنسان في الوجود "زوج أختي"

إلى كل الأصدقاء والصديقات.

إلى كل الذين شجعوني وساعدوني من قريب أو من بعيد.

إلى كل من ذكره قلبي ونسأه قلبي أهديه هذا العمل.

## الإهداء

الحمد لله وسبحانه وتعالى الذي وفقني ومنحني الصحة والعافية في إنجاز هذا العمل المتواضع والذي يعتبر ثمرة جهدي خلال مشواري الدراسي.

بكل فخر وامتنان أهدي هذا البحث إلى أعلى الناس على قلبي والديّ العزيزين، اللذين كانا الداعم الأكبر لي في كل خطوة من مسيرتي الأكاديمية لقد كان تشجيعهما، صبرهما، وإيمانهما بقدراتي مصدر إلهامي ودافعي لتحقيق هذا الإنجاز، كذلك إخوتي الذين دعموني للوصول إلى هذه الدرجة، كل التقدير والشكر لكم؛ كلمة شكر لا تكفي للتعبير عن مدى امتناني لما قدماه لي طوال هذه الرحلة.

كما أهدي هذا العمل إلى أساتذتي الكرام الذين علموني وصقلوا مهاراتي ومعلوماتي، شكرا لتوجيهاتكم ودعمكم المستمر، أهدي هذه المذكرة عربون تقدير لجهودكم العظيمة.

دون نسيان أصدقائي الأعزاء الذين شاركوني لحظات الفرح والتحدي خلال سنوات الدراسة، شكرا لدعمكم ولكل ذكرى جميلة كانت معنا؛ هذه المذكرة أهديها لكم، فبدونكم لما كانت رحلتي بنفس الروعة.

شكرا لكل من ذكره قلبي ونسأه قلبي.

"سعيد"

## ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الإتصال التنظيمي في عملية إتخاذ القرارات داخل مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو، حيث يعتبر عنصراً أساسياً لتحقيق التنسيق والتفاهم بين مختلف المستويات الإدارية داخل هذه المؤسسة، مما يساهم في تحقيق أهدافها على المدى القصير والطويل، ومن خلال عرضنا للإشكالية قمنا بطرح التساؤل الجوهري التالي: "كيف يساهم الإتصال التنظيمي في عملية إتخاذ القرارات بديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو؟"

تتنمي دراستنا إلى الدراسات الوصفية التي تدرس الظواهر في الوقت الراهن حيث لجأنا للعينة القصدية وإستخدمنا المنهج المسحي، وإعتمدنا على إستمارة الإستبيان والمقابلة كأدوات لجمع البيانات حول الدراسة الميدانية وقد توصلنا عبر هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي:

- 1- الإتصال التنظيمي يقوم على أساس المشاركة الجماعية لمختلف موظفي ديوان مؤسسات الشباب في إتخاذ القرارات الإدارية.
- 2- تساهم عملية تبادل الخبرات والمهارات بين الموظفين في تفعيل عملية إتخاذ القرارات على مستوى ديوان مؤسسات الشباب من خلال التفاعل وتنسيق المهام وتقسيم الأدوار.
- 3- عملية إتخاذ القرارات على مستوى ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو تعد من أهم المراحل كونها تعد خارطة طريق تحدد مسار المنظمة وأهدافها والغايات التي ينبغي تحقيقها.

**الكلمات المفتاحية:** الإتصال التنظيمي، إتخاذ القرارات، المؤسسة الخدمائية.

## **Résumé de l'étude :**

Cette étude vise à comprendre le rôle de la communication organisationnelle dans le processus de prise de décision au sein des office des établissements de jeunes de wilaya de Tizi Ouzou qui est un élément essentiel pour atteindre la coordination et la compréhension entre les différents niveaux de gestion au sein de cette institution, ce qui contribue à la réalisation de ses objectifs à court et à long terme. En présentant le problème, nous avons soulevé la question fondamentale suivante : « Comment la communication organisationnelle contribue-elle- au processus de prise de décision à l'office des établissements de jeunes de wilaya de Tizi Ouzou » ?

Notre étude appartient aux études descriptives qui examinent les phénomènes actuels. Nous avons utilisé la méthode d'enquête et nous avons recours aux questionnaires et aux entretiens comme outils de collecte de données sur l'étude de terrain. Nous avons abouti aux résultats suivants :

1. La communication organisationnelle repose sur la participation collective des différents employés du l'établissements de jeunes de wilaya de Tizi Ouzou dans la prise de décisions administratives.
2. Le processus d'échange de compétences et d'expertises entre les employés contribue à dynamiser la prise de décisions au sein des office des établissements de jeunes de wilaya de Tizi Ouzou à travers l'interaction, la coordination des tâches et la répartition des rôles.
3. La prise de décisions au sein des office des établissements de jeunes de wilaya de Tizi Ouzou du est considérée comme une étape cruciale, car elle constitue une feuille de route définissant le parcours, les objectifs et les buts de l'organisation.

\*Mots-clés : \*rôle, communication organisationnelle, prise de décisions, institution de service.

## مقدمة:

يعد الإتصال ظاهرة انسانية واجتماعية تطورت عبر العصور، فهو ضروري للتعامل بين الأفراد والجماعات؛ ويعتبر عنصراً جوهرياً داخل المنظمات والمؤسسات بمختلف أنواعها وأشكالها، كما يقوم الإتصال التنظيمي بدور كبير وهام في إدارة وتسيير مختلف المهام والوظائف في المنظمات سواءً كانت تجارية أو خدمتية؛ إذ يعمل على تبادل مختلف المعلومات والبيانات مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ويحقق التفاعل والتواصل، كما يشجع الحوار داخلها ويعمل على بناء بيئة عمل ايجابية تشجع على التعاون والابتكار والإبداع، مما يساهم في تحسين الإنتاجية عن طريق تبادل المعلومات بين مختلف الأقسام الإدارية.

كما يعمل الإتصال التنظيمي على تسهيل عملية التسيير والإنسجام والتنظيم بين أفراد المنظمة لإنجاز المهام الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات التي تبرز أهمية كبيرة كونها عملية إتصالية تحتاج إلى جهود كبيرة، فالمدير في الوقت الحاضر لا يعمل في عزلة بل يحتاج إلى آراء وأفكار جميع المحيطين به.

ويسعى الإتصال التنظيمي كذلك الى تحقيق التواصل الجيد والتفاعل الحسن بين مختلف المستويات الإدارية الموجودة على مستوى ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو، مما يؤدي إلى زيادة فعاليتها من خلال أداء مختلف المهام والوظائف الإدارية الموكلة إلى مختلف الموظفين، وبناء علاقات انسانية واجتماعية وفق أسس الحوار والمناقشة من خلال المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

وقد جاءت دراستنا ضمن الدراسة الوصفية المسحية التي طبقت على جميع عمال ديوان مؤسسات الشباب بولاية تيزي وزو بهدف مسح جميع آراءهم حول دور الإتصال التنظيمي في

عملية اتخاذ القرارات حيث إعتدنا على العينة القصدية، كما لجأنا إلى الإستمارة الإستبائية والمقابلة العلمية كأدوات لجمع البيانات حول الدراسة الميدانية.

وقد إقتضت طبيعة الدراسة تقسيمها بعد المقدمة العامة وملخص الدراسة إلى:

**الإطار المنهجي للدراسة:** تطرقنا فيه إلى إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، أسباب إختيار الموضوع، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، منهج الدراسة وأدواته، مجتمع البحث وعينته، تحديد المفاهيم والمصطلحات والدراسات السابقة.

**الإطار النظري:** حيث قمنا بتقسيمه إلى:

**الفصل الأول:** تحت عنوان "ماهية الإتصال التنظيمي" الذي قسمناه بدوره إلى مباحث:

يتناول المبحث الأول: "مفهوم الإتصال التنظيمي"، فيما تطرقنا في المبحث الثاني إلى أهداف الإتصال التنظيمي، أما في المبحث الثالث أتينا بأهمية ووظائف الإتصال التنظيمي، وكما كرسنا في المبحث الرابع لمعوقات الإتصال التنظيمي وأخيراً الخلاصة.

وقد جاء في الفصل الثاني، تحت عنوان "مدخل مفاهيمي حول عملية إتخاذ القرارات" تطرقنا فيه بعد التمهيد إلى مفهوم عملية إتخاذ القرارات في المبحث الأول، فيما يتناول المبحث الثاني خصائص عملية إتخاذ القرارات، وقد تحدثنا في المبحث الثالث عن أهمية عملية إتخاذ القرارات، كما خصصنا المبحث الرابع لمراحل عملية إتخاذ القرارات، بالإضافة إلى معوقات عملية إتخاذ القرارات في المبحث الخامس وأخيراً خلاصة الفصل.

**الفصل الثالث:** جاء تحت عنوان "ماهية المؤسسة الخدمائية" تعرضنا فيه بعد التمهيد إلى:

مفهوم المؤسسة الخدمائية في المبحث الأول، وقد جئنا في المبحث الثاني بخصائص المؤسسة الخدمائية، وتحدثنا في المبحث الثالث عن أهداف المؤسسة الخدمائية، وفي المبحث الرابع عرضنا وظائف المؤسسة الخدمائية وختمنا فصلنا بالخلاصة.

**الفصل الرابع:** تحت عنوان "العلاقة بين الإتصال التنظيمي وعملية إتخاذ القرارات" حيث تتضمن مباحثه بعد التمهيد: أهمية الإتصال التنظيمي في عملية إتخاذ القرارات في المبحث الأول، أما فيما يخص المبحث الثاني فقد تطرقنا للتنسيق بين الإتصال التنظيمي وعملية إتخاذ القرارات، كما تطرقنا إلى علاقة المعلومة بعملية إتخاذ القرارات في المبحث الثالث، وركزنا على دور المعلومة في عملية إتخاذ القرارات في المبحث الرابع وأخيراً خلاصة الفصل.

**الجانب التطبيقي:** تحت عنوان "التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو" تناولنا فيه، تعريف ديوان مؤسسات الشباب ومهامه وهيكله التنظيمي، تحليل بيانات الدراسة الميدانية حسب الجداول البسيطة والمركبة، وعرضنا النتائج الميدانية الجزئية والعمامة للدراسة، خلاصة عمامة، قائمة المصادر والمراجع، ملاحق الدراسة، فهرس المحتويات، فهرس الجداول البسيطة والمركبة وفهرس الأشكال.

## الإطار المنهجي للدراسة:

1. إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
2. أسباب اختيار الموضوع
3. أهداف الدراسة
4. أهمية الدراسة
5. منهج الدراسة وأدواته
6. مجتمع البحث وعينته
7. تحديد المفاهيم والمصطلحات
8. الدراسات السابقة

# الإطار المنهجي

## تحديد الإشكالية:

يعتبر الإتصال عصب المنظمة وأحد أهم وسائلها الحيوية بإعتباره يضمن السير الحسن للعملية الإتصالية وينسق بين مختلف المستويات الإدارية لتحقيق أهدافها.

والإتصال التنظيمي باعتباره جملة العمليات الإدارية التي يتم من خلالها إنسياب المعلومات إلى جميع الموظفين، يضمن نقل البيانات والمعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين، وله أهمية كبيرة ودوراً بارزاً داخل المنظمة أو المؤسسة، فقد يوفر الإبداع والإبتكار لدى الموظفين من خلال طرح أفكارهم وآرائهم التي تساهم في تطوير المؤسسة الخدمائية، كما يساعد على رفع مستوى الأداء المهني.

تستعين المؤسسة الخدمائية بالإتصال التنظيمي في تسيير شؤونها وتبليغ معلوماتها وبياناتها وتكوين علاقاتها، خاصة فيما يتعلق بترشيد و إختيار القرارات حيث ينشط عملية التخطيط والتنظيم من أجل التوصل إلى قرارات تعود بالنجاح على المؤسسة لاسيما القرارات المتعلقة بالتنسيق والتطور، ووضع الإستراتيجيات التي تسيّر المؤسسة حتى تتوصل إلى مستوى تنظيمي ناجح، ويعتبر إتخاذ القرار لب العملية الإدارية والمحور الأساسي والفعال لدراسة الإدارة ونشاطاتها من خلال الإختيار الأمثل لأفضل البدائل الموجودة عن طريق إختيار المعلومات الدقيقة وفق منظور علمي لإتخاذ قرارات جيدة.

تزداد أهمية عملية إتخاذ القرار كلما كبر حجم المنظمة وزاد نشاطها، فالقرار الصحيح هو جوهر وقلب المؤسسة، حيث يلعب دوراً كبيراً في تجسيد الأهداف والسياسات العامة للمؤسسة عن طريق فعالية قنوات الإتصال التي تعمل على جمع ما يلزم من معلومات ضرورية ومهمة.

فقد تواجه معظم المؤسسات مواقف ومشاكل تحتاج إلى صنع القرار، وتتفاوت من حيث أهميتها وصعوبتها، ومما لا شك فيه أن القرار الجماعي يكون أكثر فعالية من القرار الفردي، حيث يلعب الإتصال التنظيمي الذي يسود المؤسسات دوراً كبيراً في عملية صنع القرار، ويؤدي

الحوار والمناقشة وتبادل الأفكار ووجهات النظر بين العمال بمختلف مستوياتهم إلى تسهيل مهمة إتخاذ القرار في إيجاد حلول إبداعية بخصوص المشكلات التي تواجه المؤسسات ومساهمة الجميع فيها.

فالإتصال التنظيمي لا يمكن الإستغناء عنه في عملية إتخاذ القرار في كل أنواع المؤسسات من بينها "ديوان مؤسسات الشباب" التي تعتبر مؤسسة خدماتية تقدم خدمات للمواطنين خاصة فئة الشباب.

وبناءً على ما سبق نطرح التساؤل الجوهرى التالي: "كيف يساهم الإتصال التنظيمي في عملية إتخاذ القرارات بديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو؟

تتفرع عن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات هي:

- ما هو واقع الإتصال التنظيمي بديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو؟
- ما هي أنواع الإتصالات التنظيمية السائدة بديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو؟
- هل يوفر الإتصال التنظيمي في مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات الصائبة؟
- كيف تساهم التقنيات الحديثة للإتصال في سرعة عملية إتخاذ القرار على مستوى ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو؟
- هل تؤثر معوقات الإتصال التنظيمي على مستوى ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو في عملية إتخاذ القرارات؟

## (2) أسباب اختيار الموضوع:

تتعدد الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع، ومن بينها نجد أسباب ذاتية وأخرى موضوعية:

## أ. الأسباب الذاتية:

. تناسب الموضوع مع تخصصنا واهتمامنا بالموضوع " دور الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الخدماتية الجزائرية".

. الميل والرغبة في اكتساب مختلف الخبرات والتجارب الإدارية على مستوى المؤسسات التي تسمح لنا بالولوج في عالم الشغل.

. محاولة تطبيق المكتسبات النظرية من خلال اسقاطها في الواقع الميداني وهذا من خلال التعرف على واقع الاتصال التنظيمي ومدى مساهمته في عملية اتخاذ القرارات على مستوى ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو.

. اهتمامنا وميلنا بالعمل الإداري والتنظيم.

## أ. الأسباب الموضوعية:

. قابلية الموضوع للدراسة والبحث من الناحية المنهجية، النظرية والتطبيقية.

. تماشي موضوع دراستنا مع التخصص الأكاديمي كوننا طلبة علوم الاعلام والاتصال تخصص اتصال تنظيمي الذي يدرس المنظمات وكافة التنظيمات سواء كانت اقتصادية، اجتماعية أو سياسية.

. حداثة الموضوع وتزايد الاهتمام به من طرف الباحثين والدارسين وعلماء الإدارة كونه يعمل على زيادة كفاءة وفعالية مختلف المنظمات والمؤسسات.

## (3) أهداف الدراسة:

- إن كل موضوع يقوم على أساس أهداف وغايات يعمل الباحث للوصول إليها من خلال اتباع منهجية علمية صحيحة وسليمة وواضحة، حيث تتمثل أهداف دراستنا الحالية في:
- . معرف واقع الإتصال التنظيمي على مستوى ديوان مؤسسات الشباب في إتخاذ القرارات.
  - . معرف العلاقة التي تربط الإتصال التنظيمي وإتخاذ القرارات بالمؤسسة الخدمائية الجزائرية.
  - . معرفة مدى وعي المسؤولين بأهمية الإتصال التنظيمي في عملية إتخاذ القرارات.
  - . معرف مدى إسهام الإتصالات التنظيمية في حل المشكلات التي تواجه عمال المؤسسة.
  - . معرف مدى تأثير معوقات الإتصال التنظيمي في عملية إتخاذ القرارات.

## (4) أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية هذه الدراسة كونها حديثة حيث تساهم في إثراء البحث العلمي من خلال تزويد المكتبات بالأبحاث والدراسات التي تكون دخر للطالب والأستاذ في المحاضرات وانجاز البحوث العلمية ومساعدة صناع القرار من مسؤولين وإداريين على خلق واستحداث أنماط إدارية حديثة ومناسبة تعمل على تفعيل عملية اتخاذ القرارات.
- كما تتمثل أهمية هذه الدراسة في العمل على زيادة الكفاءة الإدارية والفعالية التنظيمية لمختلف المؤسسات والتنظيمات والعمل على إيجاد حلول وفاق تهدف إلى التغلب على مختلف المعوقات والمشاكل التي تصادف المؤسسة.
- كما تتبين أيضا أهمية هذه الدراسة في مساعدة مختلف المسؤولين والإداريين ومختلف المؤسسات في إدارة مختلف الصراعات التنظيمية والعمل على توجيهها الوجهة الصحيحة

والسليمة ومساهمتها بتقديم توصيات واقتراحات للمؤسسات حول أهم الوسائل والأساليب المناسبة التي يجب الاعتماد عليها.

### 5) منهج الدراسة وأدواته:

تندرج دراستنا ضمن الدراسات الوصفية التي تعد أحد الدراسات الاستطلاعية الاستكشافية، وهي عبارة عن خريطة طريق تمهد للباحث لدراسة الظاهرة حيث يتم ذلك من خلال تحديد المشكلة والاختيار الجيد لها مع اتباع جملة من الإجراءات والأساليب البحثية وهذا من أجل تحقيق أهداف بحثهم<sup>1</sup>.

#### أ. منهج الدراسة:

يعد المنهج الطريق الذي يتبعه الباحث للكشف عن الحقائق بواسطة استخدام مجموعة من القواعد التي ترتبط بجمع البيانات وتحليلها حتى يصل إلى نتائج ملموسة، وبما أن المعرفة العلمية معقدة كان من الواجب على العلماء أن يتبعوا مناهج لتسهيل الدراسة والإلمام بحوثيات الموضوع المدروس<sup>2</sup>.

كما يعرف المنهج على أنه أسلوب للتفكير والعمل يعتمد على الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها، وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة<sup>3</sup>.

تندرج دراستنا ضمن الدراسات الوصفية التي تعتبر طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة ودقيقة<sup>4</sup>.

1- منال، مراهرة، "بحوث الاعلام، الأسس والمبادئ"، ط1، دار الكنوز والمعرفة العلمية للنشر، الأردن، 2011، ص 23.

2- عصام، حسن الدليمي، علي، عبد الرحيم صالح، "البحث العلمي، أسسه ومناهجه"، ط1، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 147.

3- محمد، سرحان، علي، المحمودي، "مناهج البحث العلمي"، ط3، دار الكتب، صنعاء، 2019، ص 35.

4- محمد، سرحان، علي، المحمودي، نفس المرجع السابق، ص 46.

المنهج المناسب لدراستنا هو المنهج المسحي الذي يعرف على أنه منهج يهدف إلى مسح الظاهرة موضوع الدراسة لتحديدنا والوقوف على واقعها بصورة موضوعية تمكن الباحث من استنتاج علمي لأسبابها والمقارنة فيما بينها، فالوظيفة الأساسية للدراسات المسحية هي جمع المعلومات التي يمكن فيما بعد تحليلها وتفسيرها ومن ثم الخروج باستنتاجات منها.<sup>1</sup>

وفي دراستنا الحالية، قمنا بمسح آراء واتجاهات الموظفين الإداريين المبحوثين بديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو.

#### ب . أدوات الدراسة:

يعتبر جمع البيانات عملية مهمة بشكل بالغ في أي بحث لا سيما البحوث الاجتماعية، حيث يتوقف نجاح النتائج التي يتوصل إليها الباحث على دقة وصحة وتطابق البيانات التي يجمعها عبر الوقت؛ ولتحقيق هذا الهدف يحتاج الباحث إلى اختيار الأدوات الأمثل والأنسب لجمع البيانات، حيث تتكون هذه البيانات من مجموعة من الوسائل والطرق والأساليب التي يعتمد عليها للوصول إلى البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام بحثه.

وبناءً على طبيعة الدراسة يتم تحديد حجم ونوعية وطبيعة الأدوات التي يجب على الباحث استخدامها، وفي دراستنا الحالية اعتمدنا على إستمارة الاستبيان التي هي عبارة عن أداة يستخدمها الباحث لجمع البيانات من الآخرين، كما تسمى أيضا بـ "الإستفتاء" أو "الإستقصاء"؛ وهو جمع معلومات عن الظاهرة موضوع البحث لإثبات أو نفي فرضية هذا الأخير أو الإجابة على تساؤلات البحث، ببساطة هي وسيلة للحصول على إجابات عن العديد من الأسئلة المكتوبة.<sup>2</sup>

1 - سعد، سلمان المشهداني، "منهجية البحث العلمي"، د.ط دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص 132.

2 - سليمان، سناء محمد، "أدوات جمع البيانات في البحوث النفسية والتربوية"، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 2010، ص 101.

كما تعتبر الإستمارة من أكثر أدوات جمع البيانات شيوعاً واستخداماً، ذلك لإمكانية إستخدامها في جمع المعلومات عن موضوع معين من عدد كبير من الأفراد سواءً يجتمعون أو لا يجتمعون في مكان واحد؛ وتعتمد الإستمارة في جمع المعلومات على مجموعة من الأسئلة موجهة إلى عينة من الأفراد.<sup>1</sup>

وقد اعتمدنا على الإستمارة التي تتكون من مجموعة من الأسئلة المفتوحة والمغلقة، إضافة إلى أسئلة الرأي العام التي تتيح للمبحوثين التعبير عن آرائهم واتجاهاتهم بكل حرية.

حيث تحتوي إستمارة إستبياننا على 33 سؤالاً موزع على المحاور التالية:

### البيانات الشخصية

**المحور الأول:** طبيعة الإتصال التنظيمي في مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

وزو

**المحور الثاني:** إتخاذ القرارات في مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

**المحور الثالث:** علاقة الإتصال التنظيمي بإتخاذ القرارات على مستوى ديوان مؤسسات

لولاية تيزي وزو

حيث قمنا بتوزيعها على مجموعة من موظفي ديوان مؤسسات الشباب وبعد الإجابة على

الاستمارات قمنا بجمعها في اليوم التالي والاطلاع عليها.

بجانب الإستمارة اعتمدنا كذلك على أداة المقابلة التي تعتبر أداة مكملة مدعمة ومساعدة، حيث

تعرف أنها أداة للحصول على المعلومات التي لا يستطيع الباحث الحصول عليها عن طريق

الإستمارة وحدها، ويرى البعض أن مصطلح المقابلة يعني أن ترى شخصاً آخر

<sup>1</sup>- محمد، عبد الحميد، "البحث العلمي في الدراسات الإعلامية"، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 2001، ص

أو تقابله، أي أن هناك علاقة وجها لوجه عادةً وليس دائماً، ذلك لأن هناك بعض المقابلات تتم عبر الأنترنت<sup>1</sup>.

كما تعرف المقابلة كذلك على أنها محادثة أو حوار موجه بين الباحث من جهة وشخص أو أشخاص آخرين من جهة أخرى بغرض الوصول إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة يحتاج الباحث الوصول إليها لخدمة أهداف بحثه<sup>2</sup>.

لقد قمنا بإجراء المقابلة مع السيد كريم بلحوت المكلف بإدارة مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب ب تاريخ 22 ماي 2024 على الساعة 10:52 بمكتبه، كما قمنا بإجراء مقابلة أخرى مع السيد "كمال بابوري" رئيس مصلحة ديوان مؤسسات الشباب بتاريخ 22 ماي 2024 على الساعة 12:08 زوالاً بمكتبه أيضاً.

## 6) مجتمع البحث وعينته

### أ) مجتمع البحث:

مجتمع البحث عبارة عن مجموعة من الأفراد أو العناصر التي تملك صلة مشتركة تحددتها معايير البحث، حيث يسعى الباحث للحصول على المعرفة أو المعلومات عن هذا المجتمع من خلال جمع البيانات من عينة مماثلة له.

يعرف مجتمع البحث على أنه جميع الأفراد والأشخاص أو الأشياء الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث<sup>3</sup>.

1 - أحمد، بدر، "البحث العلمي المناهج والتطبيقات"، د.ط، دار قباء الحديثة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 79.

2 - محمد، سرحان علي المحمود، "مناهج البحث العلمي"، ط3، دار الكتب، صنعاء، 2019، ص 141.

3 . مصطفى، عليان ربحي، محمد، غنيم، "أساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق"، ط3، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص206.

يعرفه "أحمد بن مرسلبي" على أنه "المجتمع الأكبر أو مجموع المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج الدراسة"<sup>1</sup>.

ويعرف كذلك مجتمع البحث على أنه المجموعة الكلية من العناصر التي تعمم عليها نتائج البحث، حيث ان دقة الباحث في اختيار العينة التي تمثل مجتمع الدراسة تؤدي إلى نجاح الدراسة فبقدر ما تكون العينة ممثلة للمجتمع الأصلي بقدر ما تكون النتائج صادقة.

كذلك هو عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل الأفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة تنتقل من خلال وسيلة اتصال إلى آخر.<sup>2</sup>

ويتمثل مجتمع دراستنا في مجموعة من موظفي ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو.

#### ب) عينة البحث:

تعرف العينة على أنها "ذلك الجزء المختار من مجتمع البحث الكلي، وتكون ممثلة لهذا المجتمع، ويشترط في العينة أن تكون فيها جميع خصائص مجتمع البحث الأصلي، وطبقاً لطبيعة الموضوع المدروس فهي تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله ووحدات العينة، قد تكون أشخاصاً، كما قد تكون أحياء أو شوارع أو مدن أو غير ذلك".<sup>3</sup>

1 . أحمد بن مرسلبي، "مناهج البحث في علوم الإعلام والاتصال"، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص286.

2 . أحمد، ماهر، "كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال"، د.ط، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية(مصر)، 2009، ص61.

3 . معن، خليل العمر، "مناهج البحث في علم الاجتماع"، د.ط، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص200.

كما تعرف أيضاً على أنها "نموذج يشمل جانب أو جزء من وحدات المجتمع الأصلي للبحث، وتكون ممثلة له، بحيث تحمل صفاته المشتركة وهذا النموذج يغني عن دراسة كل الوحدات، ويتم إختيار العينات عادة وفق أساليب وطرق علمية ومتعارف عليها".<sup>1</sup>

ومن ضمن العينات الشائعة، إعتدنا في دراستنا على العينة القصدية التي تتدرج ضمن العينات الغير الاحتمالية، وكما تعرف بأسماء أخرى متعددة مثل العينة العرضية أو النمطية، حيث يقوم الباحث بإختيار مفرداتها بطريقة تحكيمية لا مجال فيها للصدفة بل يقوم هو شخصياً بإقتناء المفردات لإدراكه المسبق ومعرفته الجيدة لمجتمع البحث وعناصره الهامة، بالتالي لا يجد صعوبة في سحب المفردات بطريقة مباشرة.<sup>2</sup>

وفي تعريف آخر للعينة القصدية، أو ما يعرف بالعينة العمدية، يعتمد الباحث على إختيار وحدات يعتقد أنها تمثل المجتمع بدقة، وذلك بإستخدام نوع محدد من الإختبار المقصود.<sup>3</sup>

العينة تتمثل في مجموعة من موظفي ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو، حيث تتمثل حجم العينة من 50 مفردة من المجموع الكلي للموظفين.

1 . محمد، بكر نوفال، "التفكير والبحث العلمي"، د.ط، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص232.

2 . علي، غربي، "ابجدية منهجية في كتابة الرسائل الجامعية"، د.ط، مخبر علم إجتماع الإتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص197.

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

7) تحديد المفاهيم والمصطلحات:

1) "الدور (le rôle)":

أ/لغة:

"النمط الثقافي المحدد لسلوك الفرد الذي يشغل مكانة معينة".<sup>1</sup>

. يشير هذا المفهوم إلى أن سلوك أي فرد يرتبط أساساً بنمطه الثقافي الذي يؤثر فيه.

ب/إصطلاحاً:

يعرف "الدور" على أنه "عنصر من التفاعل الاجتماعي، ويشير إلى نمط متكرر من الأفعال المكتسبة، التي يؤديها شخص معين".

كما يعرف أيضاً أنه "السلوك المتوقع من الفرد في الجماعة والجانب الديناميكي لمركزه".<sup>2</sup>

ج/إجرائياً:

يشير مصطلح "الدور" في دراستنا إلى كافة الوظائف والمهام التي تقوم بها مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو، وفق أسس إستراتيجية من أجل تزويد وإكساب الموظفين الإداريين أسس الثقافة الإتصالية والتنظيمية، من خلال إلهامهم بعملية إتخاذ القرارات، التي تمكنهم من أداء مختلف الأنشطة والوظائف الإدارية بالشكل الصحيح والتقويم المناسب.

1. عصمت، عدلي، "علم الاجتماع الأمني"، ط2، دار المعرفة الجامعية، مصر، 51 ص، 2011.  
2. محمد، مرتضي الزبيدي، "تاج العروس من جواهر القاموس"، د.ط، منشورات مكتبة الحياة، بيروت، لبنان، 1982، ص315.

## (2) "الاتصال":

## /الغة:

"الاتصال" في اللغة مشتق من المصدر الثلاثي وصل وهو خلاف الفصل والهجران، وصلت الشيء وصلًا وصلّةً أي أقمت به أو بينه وبين شيء آخر، صلة ويشهد لهذا المعنى ما جاء في القرآن الكريم: {وَلَقَدْ وَصَّلْنَا لَهُمُ الْقَوْلَ} <sup>1</sup>. أي وصلنا ذكر الأنبياء وأقاصيص من بعضها ببعض لعلهم يعتبرون.

## ب/اصطلاحاً:

"هو العملية أو الطريقة التي يتم عن طريقها إنتقال المعلومات والمعرفة من شخص لآخر حتى تصبح مشاعة بينهما" <sup>2</sup>.

ركز هذا المفهوم على مدى أهمية المعلومات والمعارف في العملية الإتصالية وطريقة إنتقالها بين الأفراد.

" هو عملية تفاعل مشترك بين طرفين لتبادل فكرة أو خبرة معينة عن طريق وسيلة ما" <sup>3</sup>.

أشار هذا المفهوم إلى أن الإتصال عملية تفاعلية تبادلية بين المرسل والمستقبل، أو العكس عبر قناة إتصالية معينة.

## ج/اجرائياً:

نسلط الضوء على "الإتصال"، على أنه عملية نقل وتبادل مختلف المعلومات والمعتقدات والقيم، العادات والتقاليد بين موظفي وعمال المؤسسة التي نحن بصدد دراستها بهدف تعزيز

1. سورة: القصص، آية: 51.

2. إبراهيم بن عبد العزيز الدعيج، "الاتصال ووسائل الإعلام"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، 2011، ص11.

3. مي العبد الله سنو، "الاتصال في عصر العولمة"، ط2، دار النهضة للطباعة، بيروت، 2012، ص32.

روح التعاون والتضامن والفهم المشترك والتواصل من أجل تجسيد التغيير التنظيمي البناء والفعال على مستوى الإستراتيجيات والهياكل التنظيمية والمهام والوظائف.

### 3) "التنظيم":

#### أ/ اللغة:

"organisation" تشتق كلمة "التنظيم" في اللغة العربية من الفعل نظم ومنها الانتظام الذي يعني الاتساق، فتنظيم الأشياء يعني ترتيبها وتنسيقها وجعلها أكثر عقلانية، ومنه أن التنظيم يشير إلى نوع من النظام والتعاون والتراتب في أي عمل مشترك، من أي عمل مشترك، من أحد شروط بقاء التنظيم وفعالية على قدرته على تحفيز المشاركين فيه.<sup>1</sup>

#### ب/ اصطلاحاً:

يعرف "التنظيم" على أنه العملية التي يتم من خلالها تحديد المهام التي يمكن من خلالها تحديد الأهداف، ومن ثم ترتيبها في شكل وظائف محددة الواجبات والحقوق ومن ثم اختيار وتحديد الأشخاص الذين يقومون بها.<sup>2</sup>

#### ج/ اجرائياً:

المقصود "بالتنظيم" في دراستنا هو عبارة عن مجمل الإجراءات والقواعد والتغيرات والبرامج التنظيمية والإدارية التي تقوم بها المؤسسة المختارة من أجل إكساب وإمداد موظفيها الإداريين بالقيم والسلوكيات والمعايير التنظيمية الهادفة إلى إحداث التغيير المناسب والملائم والفعال.

1. محمد، بوخولوف، "التنظيم الصناعي والبيئة"، ط1، دار الأمة، الجزائر، 2001، ص16.  
2. منال، هلال المزاهرة، "إدارة العلاقات العامة وتنظيمها"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص64.

## 4) "اتخاذ القرارات":

## أ/ اللغة:

تشير معاجم اللغة إلى تعلق مصطلح "اتخاذ القرارات" بالنظم الإدارية؛ إذ تعرفها هذه الأخيرة بأنها تخدم المدير وشؤونه في العمل؛ واتخاذ القرار في اللغة هو اختيار نهج، أو طريق، أو آلية للسلوك من بين عدد من البدائل والخيارات الممكنة أو المتاحة، أو هو الرأي عند من يملك اختياره وتصديره.<sup>1</sup>

## ب/ اصطلاحاً:

تعد عملية "اتخاذ القرارات" من العمليات المهمة على مستوى المنظمات الإدارية لأن القرارات هي جوهر عمل القيادة الإدارية ونقطة انطلاق جميع النشاطات داخل المنظمة وخارجها. ويدخل اتخاذ القرارات في جميع أجزاء العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وإتصال وقيادة وغيرها من الوظائف الإدارية، كما يتطلب اتخاذ القرار اختيار واعٍ لأحد البدائل المتاحة وأن مقدار النجاح الذي تحققه المنظمة يتوقف على مقدرتها وكفاءتها في اتخاذ القرارات المناسبة.<sup>2</sup>

## ج/ اجرائياً:

"اتخاذ القرار" هو الخلاصة التي يتوصل إليها صناع القرار بعد جمع المعلومات، وتحليلها وإيجاد البدائل والحلول، حيث أن عملية اتخاذ القرار هي الحل الأمثل بين مجموعة من القرارات المحتملة والعمل على التنفيذ، وهي نتاج لعملية صنع القرار.

1. نجيب إسكندر "معجم المعاني"، ط1، مطبعة الزمان، بغداد، اطلع عليه يوم الجمعة 2024.02.02، على الساعة 19.

2. <https://www.alukah.net/social/0/63677>، موسى نجيب موسى معوض (2013.12.10) "مفهوم عملية اتخاذ القرار"، اطلع عليه يوم 2024.02.04، على الساعة 13 زوالاً.

## (5) "المؤسسة":

## اللغة:

هي جمعية أو معهد أو شركة، أو يقال مؤسسة علمية، أو صناعية، استنادا إلى القاموس العربي، فإن كلمة المؤسسة، مشتقة من الفعل أسس، يؤسس، مؤسس، مؤسّسة.<sup>1</sup>

## ب/اصطلاحا:

"المؤسسة" هي شكل اقتصادي وتقني وقانوني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لقيم العمل الاجتماعي بهدف إنتاج سلع أو وسائل الإنتاج أو تقديم خدمات متنوعة.<sup>2</sup>

يعرف (Henri Truchy) "المؤسسة" على أنها: "الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي".

## ج/اجرائيا:

هي تنظيم اجتماعي يضم مجموعة من الموظفين يقومون بتأدية نشاط معين من أجل تحقيق أهداف ومصالح معينة، تعمل مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو على تقديم الخدمات مباشرة للأفراد، لتوسيع مجال علاقتها والاطلاع المباشر والسريع على رغبات جمهورها الداخلي والخارجي من أجل تحسين نوعية الخدمة المقدمة.

1 . أحمد طرطار، "تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسات"، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص05.

2 . صمويل عبود، "اقتصاد المؤسسة"، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص58.

## (6) "الخدمات":

## /اللغة:

"الخدمة" في اللغة: خدمة، خدم، خدمات، مصدر مساعدة أو فضل، هدية، منحة، عناية واهتمام؛ ما يقدم من مساعدة في القيام بعمل أو في قضاء حاجة.

وهي وسيلة لتوصيل قيمة إلى العملاء عن طريق تسيير النتائج التي يريد العملاء تحقيقها بدون تحميلهم المسؤولية عن التكاليف.<sup>1</sup>

## ب/اصطلاحاً:

"الخدمة" هي فعل أو أداء يمكن أن يقدمه طرف ما إلى طرف آخر ويكون جوهره غير ملموس، ولا ينتج عنه أي تملك وأن إنتاجه قد يكون مرتبطاً بإنتاج مادي أو معنوي.<sup>2</sup>

## ج/اجرائياً:

يمكن تعريف "الخدمات" على أنها أنشطة يقدمها أشخاص أو تصنعها الآلات تقود إلى حصول تغيرات في ظروف الأشخاص أو السلع التي يمتلكونها.

## (8) الدراسات السابقة :

تمثل الدراسات السابقة مرتكزاً أساسياً ومهما للباحث، حيث تساعده على تحديد وإختيار الأدوات والمقاييس والمقاربات النظرية والكمية والنوعية والمنهجية المناسبة؛ كما تساعده على دراسة الظواهر بشكل شامل ومنهجي وعلمي للوصول إلى نتائج موثوقة وموضوعية، ومن أهم الدراسات الموظفة في دراستنا نجد:

1. مجتمع اللغة العربية، "المعجم الوسيط"، ط4، مكتبة الشروق الدولية، مصر، 2004، ص225.  
2. بديسي فهيمة، زيوش بلال، "جودة الخدمات الصحية، الخصائص، الأبعاد والمؤشرات"، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 07، قسنطينة، الجزائر، 2011، ص135-156.

## 1. الدراسة الأولى:

دراسة طيبش ميلود" دراسة مدى فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة"، دراسة ميدانية بإذاعة سطيف الجهوية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع فرع علم الاجتماع الإتصال في المنظمات، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، ورقة (2011/2010).

تتناول الدراسة العلاقة بين الإتصال التنظيمي والتفاعل الاجتماعي للعاملين داخل المؤسسة، حيث جاءت إشكالية الدراسة كما يلي: هل هناك علاقة بين الإتصال التنظيمي والتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة (إذاعة سطيف الجهوية)؟

\*الأسئلة الفرعية:

- 1- ما علاقة الإتصال بتنمية شبكة العلاقات الاجتماعية بين العاملين بالمؤسسة؟
- 2- ما علاقة الإتصال التنظيمي بتنمية المهارات الاجتماعية للعاملين داخل المؤسسة؟
- 3- هل الإتصال التنظيمي له علاقة بدنامية جماعة العمل بالمؤسسة؟

\*منهج الدراسة وأدواته:

استدعت هذه الدراسة الإعتماد على المنهج الوصفي ومنهج دراسة حالة الذي يركز على وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو لموضوع محدد، وللإجابة على إشكالية الدراسة اعتمد الباحث على إستمارة الاستبيان والملاحظة البسيطة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- طيبش ميلود، "الإتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة"، رسالة ماجستير، تخصص علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، 2011/2010.

**\*نتائج الدراسة:**

- توصل الباحث في دراسته إلى النتائج التالية:
- يعمل الإتصال التنظيمي على تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين داخل المؤسسة.
- ينمي الإتصال التنظيمي المهارات الاجتماعية للعاملين داخل المؤسسة.
- للإتصال التنظيمي علاقة وطيدة بجماعة العمل داخل المؤسسة

**\*التعقيب على الدراسة:**

**(1) أوجه الإختلاف:**

. الإختلاف في الأهداف والنتائج، حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مكانة الإتصال داخل المؤسسة وعلاقته بتنمية المهارات الاجتماعية للعاملين، أما دراستنا فتهدف إلى التعرف على واقع الإتصال التنظيمي على مستوى ديوان مؤسسات الشباب في إتخاذ القرارات بالمؤسسة الخدماتية الجزائرية.

. الإختلاف في مجتمع الدراسة، حيث مجتمع هذه الدراسة يتمثل في عمال الإذاعة الجهوية لولاية سطيف، أما مجتمع بحث دراستنا فيتمثل في مجموعة من موظفي ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو.

. الإختلاف في الإطار الزمني والمكاني، حيث أقيمت هذه الدراسة سنة 2011 بولاية سطيف، أما دراستنا فقد أقيمت سنة 2024 بولاية تيزي وزو.

**(2) أوجه التشابه:**

- . استخدام الإستمارة في جمع المعلومات.
- . تناول نفس الموضوع الذي هو الإتصال التنظيمي.

. استعمال نفس المنهج الذي هو المنهج الوصفي الذي يعمل على وصف وتحليل مختلف القضايا والمسائل.

. استخدام نفس العينة القصدية في كلتا الدراستين<sup>1</sup>.

## 2. الدراسة الثانية:

دراسة قامت بها الباحثتان بوطويل سليمة والوهابي ريمة تحت عنوان "الاتصال التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرار" دراسة ميدانية بالمؤسسة الخاصة الجزائرية للمركبات المصنعة BATICOMPOS بني منصور، رسالة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية، جامعة البويرة، (2015/2014).

تتناول هذه الدراسة مدى قدرة الإتصال التنظيمي على توفير البيانات والمعلومات التي تعد بدائل لاتخاذ أفضل القرارات، وهذا من خلال طرح التساؤل المحوري التالي: كيف يؤثر الإتصال التنظيمي على عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة الخاصة؟<sup>2</sup>

### \*فرضيات الدراسة:

- يساهم الإتصال التنظيمي في التأثير الإيجابي على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة.

- تقتصر مشاركة العمال في اتخاذ القرارات على تقبل الإدارة لمقترحاتهم.

### \*منهج الدراسة وأدواته:

اعتمدت الباحثتان على المنهج الوصفي الذي يقوم أساسا على وصف الظاهرة المراد دراستها، وعلى الاستبيان لجمع البيانات لأساسية للبحث بهدف الإلمام بمختلف الجوانب.

<sup>1</sup> طيبش ميلود، نفس المرجع السابق.

<sup>2</sup> بوطويل سليمة، الوهبي ريمة، "الاتصال التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرار"، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة البويرة، 2015/2014.

\*نتائج الدراسة:

- إدارة المؤسسة تهتم بإيصال المعلومات دائماً إلى المستويات العليا وتهمل المستويات الدنيا.
- العملية الإتصالية تواجه عدة عوائق، وأكبر عائق يعرقل سير عملية الإتصال داخل المؤسسة هو حجم المنظمة.
- هناك علاقة وثيقة بين الإتصال وعملية اتخاذ القرار، فالإتصال يؤدي إلى تحفيز العمال ويزيد من حظوظهم في عملية صنع القرار.
- العمال يفضلون مناقشة الأمور جماعياً، لأن النقاش يساعد على إزالة الغموض وإيضاح الأفكار.

### (1) أوجه الاختلاف:

- الاختلاف في أسباب اختيار الموضوع، حيث من أسباب اختيار هذه الدراسة تسليط الضوء على كيفية تهيئة الظروف الملائمة لصنع القرار والتعرف على مدى اشراك العمال في عمليات اتخاذ القرار في المؤسسة الخاصة، أما من أسباب اختيار دراستنا فنجد محاولة توضيح نمط الإتصال التنظيمي السائد في أحد المؤسسات الخدمانية الجزائرية<sup>1</sup>.
- الاختلاف في أهداف الدراسة، حيث تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى اهتمام المؤسسة الخاصة بالإتصال التنظيمي ومعرفة العلاقة الموجودة بين الإتصال التنظيمي واتخاذ القرار في المؤسسة الخاصة الجزائرية، أما دراستنا فتهدف إلى التعرف على الإتصال التنظيمي على مستوى المؤسسة الخدمانية الجزائرية ومدى وعي المسؤولين بأهمية الإتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار.

<sup>1</sup>- بطويل سليمة، الوهابي ريمة، نفس المرجع السابق.

- الاختلاف في عينة الدراسة، حيث في هذه الدراسة تطرقوا إلى استخدام العينة الطبقية أما بالنسبة لدراستنا فقد قمنا باختيار العينة القصدية.

- الاختلاف في زمان ومكان الدراسة، أقيمت هذه الدراسة في جوان 2015 ببجاية، أما دراستنا فأقيمت في جوان 2024 بتيزي وزو.

(2) أوجه التشابه:

- التشابه في موضوع الدراسة، حيث كلتا الدراستين تناولتا موضوع الإتصال التنظيمي واتخاذ القرارات.

- التشابه في أدوات جمع البيانات، حيث كلتا الدراستين تطرقتا لاستخدام الاستمارة كأداة لجمع المعلومات.

- استعمال نفس المنهج الذي هو المنهج الوصفي<sup>1</sup>.

### 3. الدراسة الثالثة:

دراسة سعدون سمية تحت عنوان "الإتصال التنظيمي وأثره على تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة" دراسة ميدانية بمركب فصل غاز البترول، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم تخصص التنمية البشرية وفعالية الأداءات، جامعة وهران السانيا (2014/2013)، حيث تمحورت إشكالية الدراسة حول مدى وجود علاقة ارتباطية بين الإتصال التنظيمي وتطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة بمركب فصل غاز البترول.

\* الإشكالية: هل توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين الإتصال التنظيمي وتطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة بمركب فصل غاز البترول؟<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- المرجع نفسه.

<sup>2</sup>- سعدون سمية، "الاتصال التنظيمي وأثره على تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة"، رسالة ماجستير، تخصص التنمية البشرية وفعالية الأداءات، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، 2014/2012.

\*الأسئلة الفرعية:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين الإتصال التنظيمي وعملية توليد المعرفة بمركب فصل غاز البترول؟

- هل توجد علاقة ارتباطية بين الإتصال التنظيمي وعملية مشاركة المعرفة بمركب فصل غاز البترول؟

- هل توجد علاقة ارتباطية بين الإتصال التنظيمي وعملية تطبيق المعرفة بمركب فصل غاز البترول؟

\*منهج الدراسة وأدواته:

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للحصول على الوصف الكامل للموضوع، أما أدوات جمع البيانات فقد تطرق لاستخدام الاستمارة للحصول على المعلومات اللازمة.

\*نتائج الدراسة:

من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي:

- يوجد فرق دال احصائيا من حيث تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة بمركب فصل غاز البترول.

- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين الإتصال التنظيمي وعملية تطبيق المعرفة بمركب فصل غاز البترول.

- عدم وجود فرق دال احصائيا بين الذكور والإناث من حيث تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة.

- وجود فروق دالة احصائيا من حيث تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة تبعا لمتغير المستوى التعليمي<sup>1</sup>.

1- سعدون سمية، نفس المرجع السابق.

## (1) أوجه الاختلاف:

- الاختلاف في الأهداف، حيث تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مدى تأثير الإتصال على ممارسة الإدارة بالمعرفة وكذا دراسة المتغيرات الخلفية الفردية التي تؤثر على عملية ممارستها، أما دراستنا فتهدف إلى التعرف على الإتصال التنظيمي على مستوى المؤسسة الخدمائية الجزائرية ومدى وعي المسؤولين بأهمية الإتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار.
- الاختلاف في المجال المكاني والزمني، حيث أجريت هذه الدراسة بمركب فصل غاز البترول بوهان سنة 2014، أما دراستنا فقد أجريت بديوان مؤسسات الشباب بولاية تيزي وزو.
- الاختلاف في مجتمع البحث، حيث استعانت هذه الدراسة بمجموعة من عمال مؤسسة سوناطراك، أما في دراستنا فاستعنا بمجموعة من موظفي ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو.

## (2) أوجه التشابه:

- . كلتا الدراستين تناولتا موضوع الإتصال التنظيمي.
- . كلتا الدراستين استعملتا المنهج الوصفي الذي يعمل على وصف وتحليل مختلف القضايا والمسائل.
- . استخدام الاستمارة في كلتا الدراستين لجمع المعلومات.<sup>1</sup>

1- المرجع نفسه.

## 4. الدراسة الرابعة:

دراسة آمال بالعيد" دور الإتصالات الإدارية في اتخاذ القرار"، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاجتماعية تخصص تنظيم وعمل، الوادي (2015/2014)، تمحورت إشكالية الدراسة حول دور الإتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات بمؤسسة سونلغاز بالوادي<sup>1</sup>.

تناولت الدراسة أحد أهم المواضيع التي لها علاقة مباشرة بالفرد داخل التنظيم وكذا أهمية الإتصال في المؤسسة ودوره في ضامن توفر المعلومات ومدى تحقيق المؤسسة لأهدافها باتخاذ القرارات الصائبة من خلال مختلف البدائل ومختلف التقنيات، فجاءت إشكالية الدراسة كما يلي: "ما هو دور الإتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات؟"

## \*الأسئلة الفرعية:

- كيف تساعد أنماط الإتصال الإدارية في اتخاذ القرارات؟
- كيف تساهم الوسائل الإدارية في اتخاذ القرارات؟
- هل مشاركة العمال في اتخاذ القرار تظهر من خلال تقبل الإدارة لمقترحاتهم؟

## \*منهج الدراسة وأدواته:

استخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي لقدرته على وصف الواقع التنظيمي وتحليل معطياته، أما أدوات جمع البيانات فاستخدمت الاستمارة كأداة أساسية لجمع المعلومات.

## \*نتائج الدراسة:

توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج أهمها:

. أنماط الإتصال الإدارية ومن بينها النازلة تساعد في اتخاذ القرار، وكذا وسائل الإتصال من بينها الكتابية وكذا الاجتماعات كلها تساعد في اتخاذ القرار، بينما مشاركة العاملين في

<sup>1</sup>- آمال بلعيد، "دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرار"، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-، 2015/2014.

اتخاذ القرار لا تظهر من خلال تقبل الإدارة لاقتراحاتهم لأن مؤسسة سونلغاز لا تفتح المجال لمرؤوسيهيها لاقتراح الحلول ومناقشة القرارات التي تصدرها.

. يساعد الاتصال الإداري في اتخاذ القرار حيث يتم اتخاذها بدقة وموضوعية أفضل.

### 1) أوجه الاختلاف:

. الاختلاف في الأهداف، حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على نمط الإتصال السائد في المؤسسة ومدى مساهمته في اتخاذ القرار ومعرفة كيفية مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ومدى تقبل الإدارة لمقترحاتهم، أما بالنسبة لدراستنا فتهدف إلى التعرف على واقع الإتصال التنظيمي بالمؤسسة الخدمانية الجزائرية في اتخاذ القرارات والعلاقة التي تربط الإتصال التنظيمي واتخاذ القرارات..

. الاختلاف في مجتمع الدراسة، حيث مجتمع بحث هذه الدراسة يتمثل في عينة من عمال مؤسسة سونلغاز بالوادي، أما مجتمع بحث دراستنا فتمثل في عينة من موظفي ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو.

. الاختلاف في الإطار المكاني والزمني، حيث أجريت هذه الدراسة في مؤسسة سونلغاز بالوادي سنة 2014، أما دراستنا فأجريت بديوان مؤسسات الشباب بتيزي وزو سنة 2024.

### 2) أوجه التشابه:

. كلتا الدراستين تناولتا موضوع الإتصال التنظيمي.

. كلتا الدراستين استعملتا المنهج الوصفي الذي يعمل على وصف وتحليل مختلف القضايا والمسائل.

. استخدام الاستمارة في كلتا الدراستين لجمع المعلومات.

- استخدام العينة القصدية في كلتا الدراستين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> آمال بلعيد، نفس المرجع السابق.

# الإطار النظري

## الفصل الأول: ماهية الإتصال التنظيمي

### تمهيد الفصل

المبحث الأول: مفهوم الإتصال التنظيمي

المبحث الثاني: أهداف الإتصال التنظيمي

المبحث الثالث: أهمية ووظائف الإتصال التنظيمي

المبحث الرابع: معوقات الإتصال التنظيمي

### خلاصة الفصل

## تمهيد:

يعتبر الإتصال، عملية تفاعل بين طرفين من خلال رسالة معينة قد تكون فكرة، خبرة مهارة أو مضمون اتصالي آخر، عبر قنوات إتصالية ينبغي أن تتناسب مع مضمون الرسالة بصورة توضح تفاعلاً مشتركاً بينهما، وبالتالي فالإتصال في المنظمات يكون بين المرؤوسين والرؤساء والعملاء وإتصال بين الزملاء أنفسهم.

تعتمد المنظمات بمختلف أشكالها على تبادل المعلومات بين أفرادها من خلال الإتصال الذي يعتبر الشريان الأساسي لتحقيق الفعالية، و يكون هذا الإتصال فعالاً عندما يتسم بالإيجابية و الوضوح و المرونة بين مختلف المستويات المهنية، وإذا كان تحقيق الأهداف داخل المنظمات لا يكون إلا نتيجة لتداخل تأثير مجموعة من المتغيرات المتفاعلة التي تقود التنسيق بينها إلى جعل المنظمة تؤدي أدوارها بشكل ايجابي، خاصة إذا ما تم التجاوب بين عناصرها، فهو عملية رئيسية و ضرورية وحيوية في بناء علاقات انسانية وظيفية جيدة داخل التنظيم حيث تحافظ على تدفق و انسياب المعلومات فترتفع بالتالي كفاءة العمل.

## المبحث الأول: مفهوم الإتصال التنظيمي.

يعرف الإتصال التنظيمي في نظر "إبراهيم أبو عرقوب" بأنه عبارة عن الإتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، وهو إتصالاً رسمياً (صاعداً، نازلاً) أو غير رسمي، ومن أهم وسائله التقليدية: الوثائق المكتوبة، المذكرات، التعليمات الإدارية، لوحة الإعلانات أو الاجتماعات المباشرة والدورية الطارئة، أما وسائله الحديثة تتمثل في الهاتف، الحاسوب، الفاكس، الانترنت... الخ.<sup>1</sup>

يعرف الإتصال التنظيمي من قبل علماء الإدارة على أنه: "عملية يتم بموجبها نقل أو تحويل معلومات، آراء أو أوامر من جهة لجهة أخرى من أجل ضمان استمرارية العمل في المؤسسة، بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بها والتأثير في سلوكهم وتوجيههم وجهة معينة باستخدام وسيلة محددة تدعى أداة إتصال تتم بواسطتها عملية النقل والتحويل".<sup>2</sup>

ويقول "برنارد": "أن الإتصال التنظيمي من الوظائف المهمة لأي منشأة والذي يتطلب التنسيق بين الإطار الرسمي وتقبل الجانب الغير الرسمي مع اختيار الأشخاص".<sup>3</sup>

كما يعتبر كل من "كاتز" "Katz" و "كاهن" "Kahn" (1960): أن الإتصال التنظيمي لا يتجاوز تدفق المعلومات وتبادلها ضمن نطاق التنظيم.

أما "بورمن" "BORMEN" وبعض الباحثين (1968): فقد يركزون في رؤيتهم للإتصال التنظيمي مع الإتصال الخطابي بدلاً من الإتصال المكتوب داخل التنظيم، بهذه الرؤية يهتم

<sup>1</sup> بلخير، مهيري، رويم، فائزة، "معيقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 03، جامعة ورقلة، الجزائر، 2010، ص 285.

<sup>2</sup> عمر، وصفي عقيلي، "إدارة القوى العاملة"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان 1996، ص 329.

<sup>3</sup> الطاهر، رجب مسعود الختروشي، "أهمية الاتصال التنظيمي في رفع كفاءة المؤسسات الليبية"، مجلة كلية الادب، العدد 24، الجزء الثاني، جامعة طرابلس، ليبيا، 2017، ص 340.

هؤلاء الباحثون بالمهارات الإقناعية الإتصالية والنقاشات الشفهية بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم.

أما "محمد علي محمد": فيعرف الإتصال التنظيمي على أنه: "عبارة عن شبكات مصممة خصيصا من أجل نقل المعلومات داخل البناء التنظيمي على مختلف مستوياته... وبدونه يتعذر وجود تنظيما سليماً، باعتبار الإتصال العملية الوحيدة التي تربط الأفراد داخل التنظيم بعضهم البعض، وهو الممر الذي تعبر عليه كل أنواع المعلومات الفنية والعلاقات الانسانية".<sup>1</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص أن الإتصال التنظيمي هو عملية يتم فيها تبادل ونقل المعاني والمعلومات والأفكار والمشاعر عن طريق التفاعل بين أعضاء المؤسسة من أجل تكوين علاقات اجتماعية بغية تحقيق أداء فعال والوصول إلى الأهداف المخطط لها.

#### المبحث الثاني: أهداف الإتصال التنظيمي.

ذكر الباحث "صالح بن نوار" جملة من الأهداف التي يسعى الإتصال التنظيمي إلى تحقيقها وهي كما يلي:

**1- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات:** يتم الإتصال بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الإتصال تصبح عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق وتميل المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.<sup>2</sup>

**2- المشاركة في المعلومات:** يساعد الإتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

<sup>1</sup> محمد، علي محمد، "واقع الإتصال الرسمي في تنظيم المؤسسة"، رسالة ماجستير في علم اجتماع الإتصال، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007\2008، ص56.

<sup>2</sup> صالح، بن نوار، "الإتصال الفعال والعلاقات الإنسانية"، مجلة دراسات (العلوم الإنسانية)، العدد الثاني والعشرون، الجزائر، 2004، ص120.

- توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.
  - توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.
  - تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.
- 3- اتخاذ القرارات:** حيث يلعب الإتصال دورا كبيرا في اتخاذ القرارات، فلاتخاذ قرارات معينة يحتاج الموظفين إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقسيم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.
- 4- التعبير عن المشاعر الوجدانية:** يساعد الإتصال الفاعلين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف.
- 5- يمكن اضافة هدف آخر للاتصال لا يقل أهمية عن سابقه والتمثيل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العملي، فعندما تنتشر الإشاعة بشكل كبير يصبح مفعولها كارثيا بالنسبة إلى المنظمة ككل.**
- ويمكن أن نضيف بعض أهداف الإتصال التنظيمي فيما يلي:
- يهدف الى تماسك أفراد التنظيم وحل النزاعات بين الأفراد وإعطائهم قيمة والعمل على بناء روح الجماعة.
  - تحسين إنتاجية وفعالية العمل، فالحصول على المعلومات يخلق الدافعية والرضا عند العاملين، الشيء الذي يدفعهم إلى تقديم مردودية جيدة تساعد على فعالية المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> صالح، بن نوار، نفس المرجع، ص121.

المبحث الثالث: أهمية ووظائف الإتصال التنظيمي.

### (أ) أهمية الإتصال التنظيمي :

يتوقف نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها على نظام الإتصالات المعتمد فيها وهذا يعني أن الإتصالات التنظيمية لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المنظمة.

لا يمكن تصور خلو أي مؤسسة من الإتصال، بغض النظر عن نوعها، يعتبر الإتصال داخل المؤسسة عنصراً أساسياً لا غنى عنه، منها:

-**التخطيط للعمل:** يتم تحديده بواسطة أنظمة الاتصالات وذلك من خلال المقابلات والاجتماعات والقرارات المكتوبة.

-**توفير المعلومات المتكاملة:** تسعى أنظمة الاتصالات التنظيمية إلى جمع وتبويب وتصنيف وتحليل وعرض المعلومات في شكل مرتب للعاملين والمدراء بغرض التصرف الملائم واتخاذ القرارات السليمة.

-**الابتعاد عن التخمين والتقدير الشخصي:** وذلك باتباع الأسلوب المناسب للإتصال، حيث أن وجود نظام للإتصال يجبر المدير أو المسؤول على استخدام الأسلوب المناسب للإتصال وفي التوقيت السليم مع العاملين المحددين وباستخدام النماذج والأشكال الملائمة للمنظمة<sup>1</sup>.

-**تحقيق الدقة في المعلومات:** هنا يساعد نظام الإتصالات التنظيمية على الأخص في حالة توافر توثيق المعلومات وتوفير معلومات متكاملة يؤدي إلى صحة التصرف واتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> محي الدين، عارف حسين، "الإتصال الجماهيري وتكنولوجيا المعلومات"، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص27.

- تحقيق وإنجاز سرعة تبادل المعلومات: إن وجود نظام الإتصالات التنظيمية يحقق إجراءات محددة ومسؤوليات واضحة على أطراف الإتصال، ذلك لأنها تحدد متى يبدأ الإتصال، وبأي أسلوب وفي ظل أي ظرف، ومن الأطراف المشتركة لها.
- تحقيق عدالة العمل: يحقق نظام الإتصال التنظيمي نظام الشورى وتبادل الرأي بين أطراف التنظيم، كما تحقق فرصة للشعور بالديموقراطية في العمل.
- تنفيذ العمل بكفاءة عالية: إن تسيير أمور العمل وتنفيذها يحتاج من الأفراد ومدراءهم قدرات عالية في الحديث والاستماع والمناقشة وكتابة التقارير، وعليه يعتمد التنفيذ على قدرات الافراد على الاتصال.
- الرقابة على العمل: من خلال الإتصالات المختلفة يمكن جمع المعلومات التي تدل على مدى التزام العاملين والمدراء بالخطط الموضوعية وتوافر المعلومات يحدد مقدار الانحراف بين التنفيذ والتخطيط، وعليه تكشف الإتصالات التنظيمية هذه الانحرافات بقصد تصحيحها<sup>1</sup>.

1. محي الدين، عارف حسين، نفس المرجع السابق، ص 27.

## II) وظائف الإتصال التنظيمي :

تعد وظائف الإتصال حجر الأساس لتحقيق أهداف المؤسسة حيث تهدف إلى خلق بيئة عمل ايجابية وفعالة إذ لا يمكن للمؤسسة أن تعمل بشكل جيد دون وجود هذه الوظائف التي سنتطرق إليها:

## 1-وظيفة الإنتاج:

يرى "كيث ديفيز" أن تأثير الإتصال الجيد يعزز تحقيق أداء ممتاز في العمل مع توفير الإشباع المهني الضروري حيث يساهم في تبادل المعلومات الحيوية لإكمال المهام بفعالية ويعزز التعاون والمهارات والرغبة في التميز ويحتاج العاملون داخل المؤسسات إلى معرفة جميع جوانب عملهم مثل نوعية الإنتاج والقواعد والضوابط والمكافآت وغيرها لتحقيق فعالية العمل، ومع ذلك الأهمية الكبرى تكمن في توفير هذه المعلومات في الوقت المناسب وتواجه صعوبات في الإستفادة منها لتحسين الأداء واتخاذ القرارات الصحيحة.

## 2- وظيفة الإبداع:

يعرف الإبداع بأنه إنشاء وتطوير أفكار ونماذج سلوكية جديدة لتحسين التنظيم وتعزيز التطور، ومع ذلك يعتبر التغيير في هذا السياق تحدياً، حيث أن السلوكيات التنظيمية السائدة قد تقف أمام الإبتكار والمبادرات الجديدة وكلما زادت متطلبات الجهد، زادت المقاومة للتغيير وصعوبته، وترتبط وظيفة الإبداع للإتصال التنظيمي ببعدين رئيسيين وهما:

\*تقديم الأفكار والإقتراحات والمشاريع والمخططات الجديدة.

\*عملية تطبيق هذه الأفكار والمشاريع والمخططات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> كيث، ديفيز ترجمة سيد الحميد مرسي، محمد اسماعيل يوسف، "السلوك الإنساني في العمل"، دار النهضة للطبع والنشر، مصر، 1974، ص522.

يرى "جالندر" أن المنشآت تتواجد في الطبيعة، تشجع هذه الحركات فهي من تعرف أن تسهيل المبادرات المحددة والمبدعة والحرية يلحق القيمة المضافة للمؤسسة والأشخاص.<sup>1</sup>

### 3- وظيفة الصيانة:

يلعب الإتصال في السياق التنظيمي دوراً هاماً في الحفاظ على البيئة الملائمة للعمل المشترك، حيث يساهم في تعزيز التفاعلات بين أفراد المؤسسة وتعزيز بعض القيم التنظيمية لديهم، والتي تؤثر بشكل كبير على سير العمل داخل المؤسسة وتكييفها مع البيئة المحيطة.<sup>2</sup> وبصفة عامة فإن الصيانة مجموعة من الإجراءات الوقائية والتصحيحية التي تسمح باكتشاف الأعطال ومعالجتها للحفاظ على الآلات والأصول بغية ضمان آداءها لأطول مدة ممكنة مما لا شك أن للصيانة دور فعال وكبير في مختلف المؤسسات في وقتنا الحالي حيث يتجلى ذلك من خلال توجه مختلف المنظمات إلى إنشاء أقسام خاصة بهذه الوظيفة.<sup>3</sup>

### المبحث الرابع: معوقات الإتصال التنظيمي.

تعد المعوقات في أي مجال من المجالات، تلك الأشياء التي تحد من عمليات التنفيذ السليم للأعمال، ويقصد بها كافة المؤثرات التي تمنع عملية تبادل البيانات والمعلومات أو إفسادها أو تعطلها أو تؤخر وصولها أو تؤثر في كميتها، فهي تعمل على تشتيتها لتقلل من فعالية عملية الإتصال وبالتالي تؤثر سلباً على تحقيق الأهداف المرجوة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>. GELENIER OCTAVE, stratégie de l'entreprise et motivation des hommes, les éditions France, 1984, p294.، d'organisation

<sup>2</sup> T. PRETER, R. WATERMAN, le prix de l'excellence, les secrets des meilleurs entreprises, Ed inter, 2edition, Paris, 1983, p207.

<sup>3</sup> شوقي ناجي جواد، "إدارة الأعمال"، ط1، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص68.

<sup>4</sup> حامد، علي، حامد، هارون، "معوقات الإتصال التنظيمي في منظمات الأعمال"، مجلة كلية الفنون والإعلام، العدد9 جامعة مصراته، ليبيا، ص54.

وتتمثل هذه المعوقات في:

\* **معوقات تنظيمية:** تتمثل في عدم وجود خارطة تنظيمية واضحة وقصور أنظمة وقنوات الإتصال المتوفرة لدى المؤسسة، عدم وجود نظام المعلومات بالإضافة إلى غياب استقرار التنظيم الإداري، غموض في السلطة التي تصدر الأوامر وعدم وضوح نطاق الإشراف.

\* **المعوقات النفسية والشخصية:** من أشكالها الخوف من الطرف الآخر وعدم الرغبة في الإتصال أو غياب الدافعية عند أحد الأطراف ومشكلة التعصب والأنانية والرغبة في الاحتفاظ بالمعلومات.

\* **معوقات ناتجة عن قنوات الإتصال المستخدمة:** تتمثل في عدم توفر قنوات إتصال كافية ومناسبة وانعدام فعالية القنوات المستخدمة.<sup>1</sup>

\* **معوقات إجتماعية وثقافية:** تتمثل في بعض العادات والتقاليد أو السلوكيات أو الإتجاهات، التخلف الثقافي عند بعض الأطراف، التحيز الاجتماعي بالإضافة إلى الصراع بين الطبقات ومشكلة الرقابة على الإتصال وقنواته، إضافة الى هذا غزارة وكثافة المعلومات التي سيتقبلها الفرد باستمرار، وفي هذه الحالة يعجز المستقبل عن متابعة جميع الحقائق أو يتأخر في الاستجابة، بالإضافة إلى الاختيار الخاطئ لوسيلة الإتصال.<sup>2</sup>

\* **معوقات فنية:** تتمثل في قصور أدوات الإتصال وعدم كفاءتها أو عدم مناسبتها للرسالة المنقولة أو عدم وضوح الأهداف ونقص الخطط والسياسات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عليان، ربحي مصطفى، "أسس الإدارة المعاصرة"، ط1، دار صفاء، عمان، 2007، ص273.  
<sup>2</sup> حريم، حسين، مبادئ الإدارة الحديثة النظريات العمليات الإدارية وظائف المنظمة، ط2، مكتبة الحامد، عمان، 2009، ص287، 288.  
<sup>3</sup> عاطف، زاهر عبد الرحيم، "الهيكل التنظيمي للمنظمة" - الهندرة -، ط1، دار الراية، عمان، 2011، ص156.

## خلاصة:

من خلال ما تقدمنا به في هذا الفصل تبين لنا أن العملية الإتصالية التنظيمية تعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه، إذ للإتصال التنظيمي أهمية كبيرة في المنظمات لا جدال فيها، ذلك لأن الإتصال التنظيمي يعتبر أمراً حاسماً و ضرورياً في تحقيق التفاعل بين أفراد التنظيم ككل، و نجد أن هذا الإتصال كلما كان فعالاً استطاع كل عنصر من عناصر التنظيم أن يؤدي دوره على أكمل وجه، و لكن في نفس الوقت لا يجب النظر إلى الإتصال التنظيمي على أنه عملية بسيطة وواضحة نتناولها بنظرة تقنية باعتبارها عملية تتم بين مرسل و مستقبل، بل هي عملية مركبة تتسم بالتعقيد لأننا نجد عدة عوامل متفاعلة تتدخل في عملية الإتصال.

## الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول عملية إتخاذ القرارات.

### تمهيد الفصل

المبحث الأول: مفهوم عملية إتخاذ القرارات

المبحث الثاني: خصائص عملية إتخاذ القرارات

المبحث الثالث: أهمية عملية إتخاذ القرارات

المبحث الرابع: مراحل عملية إتخاذ القرارات

المبحث الخامس: معوقات عملية إتخاذ القرارات

### خلاصة الفصل

## تمهيد:

تعد عملية اتخاذ القرار حجر الزاوية في إدارة أي مؤسسة، فهي حاضرة بشكل مستمر في كافة جوانب العمل الإداري بدءاً من أصغر موظف وصولاً إلى أعلى مستويات الإدارة، فلا تقتصر هذه العملية على مجال محدد أو مستوى إداري معين، بل هي ضرورية لجميع الإدارات لما لها من دور محوري في إنجاز المهام وتحقيق الأهداف.

إن فعالية اتخاذ القرار تعتمد بشكل كبير على توفر المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب، فالقرارات السليمة تعد ركيزة أساسية لنجاح أي منظمة، بينما تشير القرارات الخاطئة إلى ضعف في مستوى الأداء الإداري.

## المبحث الأول: مفهوم عملية إتخاذ القرار.

إن تعدد التعاريف واختلاف المنطلقات الفكرية هما ما أدّى إلى اختلاف التصورات حول مفهوم إتخاذ القرار، فهناك من عرف هذا الأخير على أنه "الاختيار الواعي القائم على بعض المعايير والأسس العلمية لبديل واحد من بين البديلين أو أكثر في أمور يستحق القيام بها وإمعان التفكير فيها وبذل الجهود لتحقيقها، مثل العمل على إضافة نشاط جديد بالمنشأة أو تعديل في خطة المنشأة أو تحديد وسائل تحقيق أهداف المنشأة".<sup>1</sup>

كما يرى "محمد العرب" أن إتخاذ القرار "هي عملية إدارية ذو أهمية كبيرة، حيث أن الإدارة في مجملها تمثل إتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب لتحقيق هدف المنظمة. وتبدأ عملية إتخاذ القرار بالتعرف على مشكلة معينة، مما يستلزم التعرف والبحث في بيئة المنظمة ومحيطها من العوامل التي تؤثر في القرار مما يمكن من الوصول إلى إتخاذ القرار المناسب الذي يخدم أهداف المنظمة".<sup>2</sup>

عرف أيضا إتخاذ القرار بأنه عملية اختيار بين بدائل للتوصل إلى اختيار البديل المناسب بشأن موضوع معين أو مشكلة معينة.

وفي تعريف آخر لإتخاذ القرار نجده بمعنى المفاضلة والاختيار من بين عدد من البدائل المتوفرة، كما أنه يتطلب معرفة الظروف والشروط المحيطة خاصة مع اتصافها بالتأكد والمخاطرة أو عدم التأكد.

كما يعرف أيضا أنه إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل الممكنة التي يمكن اتباعها.

<sup>1</sup> فاروق، عبد فليح، محمد، عبد المجيد، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005،

ص 224.

<sup>2</sup> مدحت، محمد العزب، "المفاهيم الأساسية في إدارة الخدمات الصحية"، ط1، د.د.ن، القاهرة، 2023، ص 33.

يرى "هنري ألبرس" أن اتخاذ القرار بمفهومه الضيق هو "عمل اختيارات بين مسارات للفعل أكثر اتساعاً وشمولاً، وأن اتخاذ القرار يتضمن أيضاً الأفعال التي يجب أن تتم قبل التمكن من عمل الاختبار النهائي<sup>1</sup>."

### المبحث الثاني: خصائص عملية اتخاذ القرارات:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات من أهم الوظائف التي نجدها في المنظمة، حتى أن ما يميز وظيفة المدير عن غيره هو قدرته على اتخاذ القرار، ويمكن النظر إلى هذه العملية من خلال مجموعة من الخصائص وهي:

#### 1. العمومية:

تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية عامة من حيث قابليتها للتطبيق في مختلف المنظمات سواء كانت منظمات أعمال تجارية أو صناعية... وكذلك من حيث أنواع القرارات وأساليب اتخاذها.

#### 2. الشمولية:

ينظر إلى شمولية عملية اتخاذ القرار من جانبين هما أنها تتضمن بحثاً موسعاً عن البدائل الممكنة لحل المشكلة التي سيتم تحليلها واختيار بديل من بينها، بالإضافة إلى إمكانية ممارستها من قبل كافة المديرين في مختلف المستويات الإدارية<sup>2</sup>.

#### 3. الإستمرارية:

تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية مستمرة من حيث أنها تنتقل من خطوة لأخرى بدءاً من تحديد المشكلة حتى الوصول إلى الحل الأمثل لها، ومن جهة أخرى تتطلب الممارسة الإدارية مراجعة العديد من المواقف اليومية التي تستدعي اتخاذ القرارات بصورة مستمرة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> طارق، عبد الرؤوف عامر، إيهاب، عيسى المصري، "صناعة واتخاذ القرار"، د.ط، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، د.ب.ن، 2020، ص35-36.

<sup>2</sup> حسن، أحمد الطراونة، محمد، ياسين موسى، "اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال"، د.ط، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص (45-46).

<sup>3</sup> حسن، أحمد الطراونة، محمد، ياسين موسى، نفس المرجع السابق، ص 46.

**4. الصبغة الاجتماعية:**

ينظر إلى عملية اتخاذ القرار باعتبارها عملية ذات صبغة اجتماعية من خلال جانبيين، الجانب الأول أنها تتأثر بعوامل نفسية ذات صلة بمتخذ القرار، والثاني أنها تتأثر بالعوامل الاجتماعية في بيئة القرار سواء كانت نابعة من داخل المنظمة أو قادمة من خارجها.

**5. المشاركة:**

يجب أن تكون عملية اتخاذ القرار عملية تشاركية بين مختلف الأطراف ذات العلاقة بالقرار ومن شأن ذلك أن يؤدي إلى الشفافية ووضوح كافة المعلومات والخيارات والاستراتيجيات والأفعال، بالإضافة إلى العدالة في ممارسة اتخاذ القرار وضمان فعاليتها.

**6. التفكير والتحليل:**

عملية اتخاذ القرارات عملية ذهنية تتعلق بثلاث مظاهر رئيسية وهي الذكاء أو البحث والاستطلاع من حيث تحديد المشكلة، التصميم من حيث القدرة على الابتكار وإيجاد الحلول الممكنة للمشكلة وتحليلها وتقييمها، والاختيار من حيث اختيار البديل الأمثل من بين تلك الحلول ووضع موضوع التنفيذ وتقييمه.

**7. تعدد النماذج:**

تختلف نماذج اتخاذ القرارات من منظمة لأخرى، بل يمكن أن يتبع متخذ القرار في المنظمة الواحدة نموذج افتراضاته، الأمر الذي يؤثر في فاعلية القرار، فعلى سبيل المثال يفترض النموذج العقلاني أن عملية القرارات تتم من خلال تحديد المشكلة وتطوير المعايير والبدائل وتقييم تلك البدائل اعتماداً على المعايير واختيار البديل الأمثل، أما النموذج السلوكي فيرتبط بعوامل مثل قيم ومشاعر متخذ القرار والمتغيرات البيئية من حوله<sup>1</sup>.

1. حسن، أحمد الطراونة، محمد، ياسين موسى، نفس المرجع السابق، ص 48

## 8. الصعوبة والتنفيذ:

تتبع صعوبة عملية اتخاذ القرارات من واقع الخطوات والأنشطة المتعددة التي تشتمل عليها والتي تتطلب تحديد الهدف والمشكلة وتوليد الحلول الممكنة ودراستها وتحليلها واستبعاد الحلول الغير الممكنة واختيار البديل الأفضل.<sup>1</sup>

## المبحث الثالث: أهمية عملية اتخاذ القرارات:

اتخاذ القرارات هو محور العملية الإدارية، لكونه 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 لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة أو أنشطتها المتعددة، فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام؛ فعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم أو استشارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشاكلهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، هكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.<sup>2</sup>

والقرارات داخل المؤسسات هي جوهر عمل القادة، وهي نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المؤسسة وفي علاقاتها وتفاعلها مع بيئتها الخارجية. فتوقف عملية اتخاذ القرار يؤدي إلى تعطيل العمل وتوقف النشاطات لذا فيعتبر اتخاذ القرار محور العملية الإتصالية داخل المؤسسات، وعليه فإن أهمية اتخاذ القرار داخل لمؤسسات يكمن في:

<sup>1</sup> المرجع نفسه.

<sup>2</sup> نوال، عبد الكريم الأشهب، "اتخاذ القرارات الإدارية، أنواعها ومراحلها"، د.ط، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص18.

### 1. أهمية القرار على مستوى الفرد:

تبرز أهمية اتخاذ القرار في حياة الأفراد في العديد من القدرات التي يتخذها الفرد في حياته اليومية التي يؤثر بها ويؤثر فيها على الآخرين، فوظيفة المدير التنفيذي تتصف باتخاذ القرارات أو تأجيلها أو عدم اتخاذها.

### 2. أهمية اتخاذ القرارات على مستوى الجماعات:

تبرز أهميته من خلال تأثير سلوك الفرد بسلوك أعضاء الجماعات الإنسانية التي ينضم إليها، ومن أمثلة تلك الجماعات الصغيرة التي تؤثر في سلوك الفرد، اللجان والمجالس.

### 3. أهمية اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسات:

تزداد أهمية اتخاذ القرار بزيادة درجة تعقيده نتيجة تضخم حجم المؤسسات وانفتاحها على البيئات المختلفة وسرعة التغيرات التي أصبحت تتميز بها الإدارة العامة، ويرجع السبب في أهمية هذا الموضوع إلى أنها تتأثر وتتأثر على الأفراد والجماعات داخل التنظيم وخارجه فتأثر بالتالي في الوضع الاجتماعي للمجتمع ككل.

### 4. أهمية اتخاذ القرارات على المستوى المحلي والعالمي:

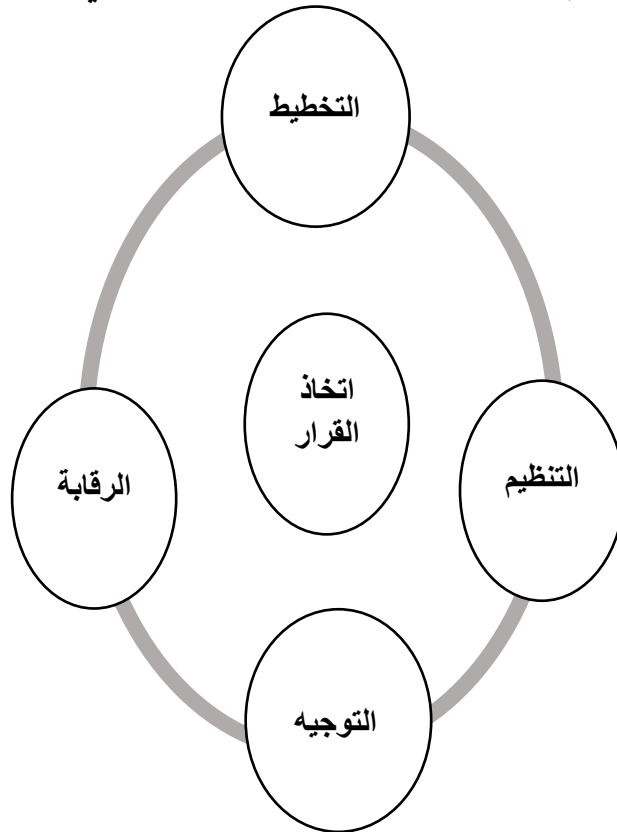
يلقى موضوع اتخاذ القرار اهتماما متزايدا على المستوى العالمي والمحلي، حيث يتمثل هذا الاهتمام العالمي فيما تصدره منظمة الأمم المتحدة والهيئات المختصة التابعة لها من قرارات وما تنشره من دراسات وأبحاث وآراء حول هذا الموضوع، كما تتمثل في المعاهد والمنظمات الدولية التي تهتم بعلم اتخاذ القرارات.

أما على المستوى المحلي فموضوع اتخاذ القرار يلقي اهتماما بالغا لدى كتاب الإدارة والاتصال التنظيمي، ولدى المعاهد والمنظمات المتخصصة ضمن مجال الإتصال التنظيمي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عزت عطوي، "الإدارة التعليمية والاشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها"، د.ط، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 125.

وعليه من خلال ما سبق يمكن القول إن عملية اتخاذ القرار تعتبر محور العملية الإدارية، ذلك لأنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها كالتخطيط والتنظيم والتوجيه...، فهي عملية تتم في كل المستويات التنظيمية وفي كل نشاط من أنشطة المؤسسات، فكل المستويات الإدارية يواجهون ظروف تتطلب من صناع القرار اتخاذ القرارات الجيدة مما يساعد القادة على نجاح أي مؤسسة، لذا نجد عملية اتخاذ القرار اكتسب أهمية متزايدة بسبب التطورات التي دخلت على ظروف جمع المعلومات وتحليلها وتصنيفها وتخزينها<sup>1</sup>.

شكل رقم (01): يبين اتخاذ القرار كحلقة رئيسية في العملية الإدارية<sup>2</sup>



<sup>1</sup>نواف، كنعان، "اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق"، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، د.ب.ن، 2003، ص11.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان، "الإدارة المعاصرة"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، 2008، ص88.

### المبحث الرابع: مراحل عملية اتخاذ القرار:

عادة ما تمر عملية اتخاذ القرارات المناسبة بعدة مراحل يمكن سردها كالتالي:

#### 1. مرحلة تشخيص المشكلة:

تعتبر مرحلة تشخيص المشكلة من الأمور الأساسية التي ينبغي على الشخص الإداري إدراكها، حيث يجب تحديد طبيعة الموقف الذي خلق المشكلة ودرجة أهمية المشكلة، وعدم ال بين أعراض المشكلة ومسبباتها، كما تشمل عملية التشخيص الزمن الملائم لاتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأن طرح القرار الذي تم اتخاذه.

#### 2. مرحلة جمع البيانات والمعلومات:

إن اتخاذ القرار الفعال بشأن الاختيار بين مختلف البدائل يجب التركيز على جمع كافة البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل الدراسة، لأن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة الشخص الإداري في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات الحديثة والدقيقة، ومن ثم القيام بعمليات التحليل المناسبة والدقيقة.

ويقصد بالمعلومات تلك البيانات التي تمت معالجتها لتصبح بشكل ذي قيمة ومنفعة في الاستخدام الحالي أو في اتخاذ القرارات المستقبلية، وغالبا ما تكون علاقة المعلومات بالبيانات مثل علاقة المواد الخام بالمنتج النهائي في العمليات الصناعية.

#### 3. مرحلة تحديد البدائل المقترحة:

عادة ما تتوقف الحلول والبدائل المقترحة على عدة عوامل من أهمها السياسات التي تطبقها المؤسسة والفلسفة التي تلتزم بها في إدارة عملياتها، ومدى توفر الإمكانيات المادية لديها وكمية

الوقت المتاح لإتمام عملية اتخاذ القرار، وكذلك كمية ونوعية ودقة البيانات المتاحة أمام متخذ القرار<sup>1</sup>.

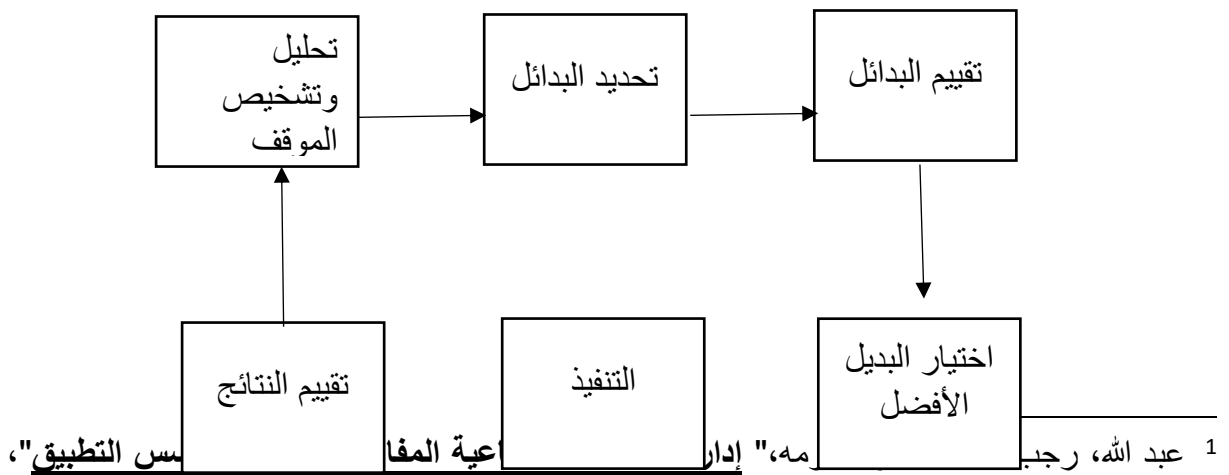
#### 4مرحلة اختيار البديل الأفضل:

تعد عملية الاختيار ما بين البدائل المتاحة لحل المشكلة المرحلة المميزة في عملية اتخاذ القرار، فبعد تحديد البدائل وتقييمها يجد متخذ القرار نفسه في موقف يسمح له بتحديد البدائل أو الحل المناسب الذي يحقق الهدف ويحل المشكلة، وهنا يصل متخذ القرار إلى اختيار واحد أو أكثر من البدائل التي حددها وتوصل إليها في المرحلة السابقة بحيث يكون هذا البديل هو أنسب البدائل المتاحة وأفضلها.

#### 5. مرحلة متابعة تنفيذ القرار وتقييمه:

يتم في هذه المرحلة وضع خطة لتنفيذ الحل الذي تم اختياره من قبل المدير متخذ القرار، ويجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي أحسن النتائج. وعندما يطبق القرار المتخذ وتظهر نتائجه، يقوم المدير بتقييم هذه النتائج ليرى درجة فعاليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي إتخذ من أجله<sup>2</sup>.

#### شكل رقم (02): يبين مراحل عملية اتخاذ القرار



<sup>2</sup> نصر المنصور، كاسر، "نظريات القرارات الإدارية (مفاهيم وطرائق كمية)"، ط1، دار الحامد للنشر، عمان، 2000، ص 49.



### المبحث الخامس: معوقات عملية اتخاذ القرارات.

يعد اتخاذ القرارات في إطار المؤسسات بدءا من تحديد المشكلة أو الهدف وجمع المعلومات والبحث عن حلول بديلة واختيار البديل الأفضل وانتهاءً بالتنفيذ والمتابعة، ذلك لأن المشكلات التي تواجه صانعي القرار خلال هذه المراحل عديدة ومتشعبة منها ما هو مرتبط بالتكوين الذاتي لمتخذ القرار ومنها ما هو مرتبط بالمناخ المحيط بكل ما فيه من فرص وعلاقات، وهذه المشكلات تعيق عملية اتخاذ القرارات المناسبة، وفي مقدمة هذه المعوقات ما يلي:

#### \*قصور البيانات والمعلومات:

تعتبر البيانات والمعلومات والإحصاءات شرطا أساسيا من الشروط التي ينبغي توفرها لمتخذ القرارات وذلك لتحديد المشكلة أو الهدف في تحليلها وفي الاختيار بين البدائل، وفي التنفيذ والمتابعة والتقييم، فالقائد دوما في حاجة لبيانات جديدة وإضافية.

#### \*التردد والخوف من اصدار القرارات:

يعتبر التردد من بين العوائق الأخرى التي تمنع اتخاذ القرار في الوقت المناسب وبأقصى الأرباح وأقل التكاليف، ويقصد بالتردد ما ينتاب متخذ القرار من قلق وحيرة في انتقاء البديل الأفضل والمناسب، ويعود ذلك إلى عدة أسباب كعدم القدرة على تحديد المشكلة بدقة وعدم

<sup>1</sup> صالح بن نوار، "فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية"، د.ط، دار الفائز للطباعة، الجزائر، 2010، ص82.

توقع النتائج الناجمة عن البدائل إلى جانب عدم قدرته على مواجهة بعض المشاكل التي تقف عائقاً في تنفيذ القرار مثل: الإمكانيات المالية ومستوى كفاءة العاملين<sup>1</sup>.

### \* غياب الثقة المتبادلة بين العملاء:

من بين المعوقات التي تعرقل عملية اتخاذ القرار ضعف الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، فغياب الثقة يؤدي إلى انتشار الشك وضعف العلاقات وطغيان المصلحة الشخصية وهي من الأسباب التي لا تشجع على اتخاذ القرارات بطريقة صحيحة وتحمل مسؤولية إصدارها.

### \* وقت القرار:

يعد التسرع في اتخاذ القرار دون وجود دراسة وإحاطة كافية لجوانب الموضوع وعدم تكوين صورة واضحة وكلية يؤدي إلى اتخاذ قرار غير سليم ودون تحقيق الأهداف المنشودة.

### \* الجوانب النفسية والشخصية لمتخذ القرار:

يخضع القرار المتخذ للعديد من المواقف التي تحول دون اتخاذه بطريقة موضوعية، فالقرار يرتبط بالجانب النفسي والشخصي لمتخذه، وهو ما أسفرت عنه العديد من الدراسات في مجال العلوم السلوكية التي تتعرض لدوافع الأفراد واتجاهاتهم وانفعالاتهم وميولتهم في المواقف المختلفة، بالإضافة إلى ذلك عدم قدرة المدير على تحمل المسؤولية وعدم الإلمام بكافة الجوانب التي تؤثر في القرارات.

### \* عدم المشاركة في اتخاذ القرار:

<sup>1</sup> علي عياصرة، هشام عدنان، موسى حجازين، "القرارات الإدارية في الإدارة التربوية"، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص55.

يمكن القول إن الكثير من القرارات إذا لم يتوفر فيها مبدأ المشاركة فإنها تأتي غير سليمة ويصعب تنفيذها، ونلخص من ذلك أن القرارات التي تكون صائبة خالية من كل نقد أو طعن يؤدي إلى تحقيق الهدف منها<sup>1</sup>.

\* تكوين استنتاجات باستخدام مصادر لا يمكن الاعتماد عليها:

تعد المعلومات التي يحصل عليها متخذ القرار بمثابة المدخلات لعملية اتخاذ القرار، إلا أنه يجب عليه التفرقة ما بين المعلومات والآراء<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> علي عياصرة، هشام عدنان، موسى حجازين، نفس المرجع، ص 56

<sup>2</sup> المرجع نفسه.

## الخلاصة:

من خلال ما سبق يمكن القول إن اتخاذ القرارات الصائبة والرشيده يحتاج إلى فعالية الإتصال التنظيمي، فاتخاذ القرارات في المؤسسة يرتبط ارتباطا وثيقا ومباشرا بمدى توفر المعلومات التي تحصل عليها عن طريق عملية الإتصال التنظيمي.

تزداد قيمة الإتصال التنظيمي وأهميته بقيمة ونوعية القرارات المتخذة، لذا لا بد على المؤسسة أن تحتوي على اتصالات تنظيمية فعالة من أجل اتخاذ القرارات المناسبة.

## الفصل الثالث: ماهية المؤسسة الخدمائية

### تمهيد الفصل

المبحث الأول: مفهوم المؤسسة الخدمائية

المبحث الثاني: خصائص المؤسسة الخدمائية

المبحث الثالث: أهداف المؤسسة الخدمائية

المبحث الرابع: وظائف المؤسسة الخدمائية

### خلاصة الفصل

**تمهيد:**

تعمل المؤسسة الخدمائية على تقديم مجموعة متنوعة من الخدمات لعملائها، قد تشمل هذه الخدمات العديد من المجالات مثل الصيانة والإصلاح، التنظيف والتجديد والاستشارات والنقل... الخ

تعتبر المؤسسات الخدمائية جزءا أساسيا من الاقتصاد الحديث، حيث تساهم في تلبية احتياجات الناس والشركات والمؤسسات بطريقة متخصصة ومهنية، تتنوع هذه المؤسسات في حجمها ونطاق الخدمات التي تقدمها؛ وتعتمد على كفاءة فريق عملها وجودة خدمتها لكسب ثقة العملاء والحفاظ على سمعتها، عادة ما تعمل هذه المؤسسات على وضع تخطيط استراتيجي بهدف تحقيق التميز في تقديم الخدمات وتحسين تجربة العملاء.

بشكل عام، تلعب المؤسسات الخدمائية دورا حيويا في تسهيل حياة الأفراد ونجاح الشركات والمؤسسات من خلال تقديم الخدمات التي يحتاجونها وتحقيق الرضا والتحسين المستمر للخدمات المقدمة.

## المبحث الأول: مفهوم المؤسسة الخدمائية:

تعتبر المؤسسة الخدمائية بأنها نظام يتألف من مجموعة من الأفراد والوسائل المنظمة التي تتفاعل فيما بينها لإنتاج قيمة غير مادية تلبي احتياجات ورغبات العمال، مثل المؤسسات المالية، الإتصالية والتعليمية.<sup>1</sup>

وتعرف كذلك على أنها منظمة تهتم بإنتاج، تبادل وتوزيع السلع والخدمات التي تمتلك قدرات مادية، بشرية ومالية بهدف تحقيق الغاية التي أنشأت من أجلها.<sup>2</sup>

المؤسسة التي تتولى بتقديم الخدمات لتلبية حاجيات ورغبات المستهلكين، مثل المؤسسات الصحية والمواصلات، هي التي يتركز نشاطها على توفير الخدمات الضرورية للمجتمع بهدف تحقيق رغبات المستهلكين.

المؤسسة الخدمائية هي أي مؤسسة يكون هدفها الأساسي تقديم خدمة للعميل، تشمل أمثلة هذه المؤسسات الفنادق، المؤسسات المالية، المؤسسات الإتصالية والمؤسسات التعليمية.<sup>3</sup>

فيما يراها "بيك" "Bakke": على أنها نظام متناغم من الأنشطة البشرية المتميزة، يعتمد على مجموعة من الموارد الأساسية، المادية والفكرية والطبيعية في إطار متميز لحل المشكلات بهدف تحقيق إشباع الرغبات، العنصر الرئيسي لهذا النظام هو وجود عناصر بشرية تتفاعل لتحقيق الأهداف المرجوة اجتماعيا.<sup>4</sup>

وتعرف الجمعية الأمريكية لتسويق الخدمة، على أنها تقدم على شكل نشاط مميز أو تجربة معروفة بتلك السمة الخاصة، وهي تابعة للمنتج المعرض بيعه.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> إلياس، طارق، "الحماية من الاختراق، دور العلاقات العامة والاعلام"، ط1، مراكز الخبرات المهنية، الجيزة، 2020، ص198.

<sup>2</sup> إسماعيل، عرابجي، "اقتصاد المؤسسة"، ط2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1996، ص10.

<sup>3</sup> فؤاد، بوجنانة، "واقع الاتصال التسويقي في المؤسسة الحديثة"، دراسة حالة اتصالات الجزائر هاتف النقال موبيليس، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قصدي مرباح، ورقلة، 2009، 2008، ص03.

<sup>4</sup> محمد، ناجي الجوهر، "الاتصال التنظيمي"، ط1، دار الكاتب الجامعي، الامارات العربية، 2000، ص15.

<sup>5</sup> هاني، حامد الضمور، "تسويق الخدمات"، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص18.

## المبحث الثاني: خصائص المؤسسة الخدمائية.

- تتميز المؤسسة الخدمائية بمجموعة من الخصائص والمزايا التي تجعلها فريدة من نوعها وتميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى، ومن بين هذه الخصائص نجد ما يلي:
- تتمثل إحدى الخصائص الرئيسية للمؤسسة الخدمائية في الثبات والانتظام في تقديم خدمات على مستوى متسق، وذلك من خلال التفاعل مع احتياجات ورغبات العملاء.
  - تتميز المؤسسات الخدمائية بالحاجة المستمرة إلى معلومات صحيحة ودقيقة حول بيئتها، وذلك لتمكينها من التخطيط لأنشطتها.
  - بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء وهو هدفا أساسيا حيث يعتبرونه المحور الرئيسي لحركة العمل.
  - تحويل المدخلات المادية والغير المادية إلى مخرجات غير ملموسة و لكنها محسوسة في صورة خبرات تجارية يمر بها عملاء المؤسسة.
  - بسبب ارتفاع معدل التقليد، تكون المنافسة في المؤسسات الخدمائية شديدة.<sup>1</sup>
  - اعتماد منهج متكامل لإدارة كافة الأنشطة الوظيفية يستند إلى تعيين مجموعة واضحة من الأهداف والقيم، ويتطلب النظر إلى هذه الأهداف على أنها أهداف إستراتيجية تتطلب العمل المستمر على تحقيقها حتى في الظروف الصعبة.
  - تحرص على الاستمرارية في تقديم جودة الخدمة كمحور رئيسي مع الحفاظ على المستوى المتسق والثبات من خلال تفاعلات وعلاقات شاملة تلبية أو تفوق توقعات عملاء المؤسسة.
  - يجب أن يكون العميل في قلب كل تحركات المؤسسة، وأن تسعى دائما لبناء وتعزيز علاقات طويلة الأمد مع عملائها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> هدى، غرسي، "دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات الخدمائية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي 2014-2015، ص(102-103).

<sup>2</sup> زكي، خليل المساعد، "تسويق الخدمات وتطبيقاته"، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص27.

### المبحث الثالث: أهداف المؤسسة الخدمائية.

تضع المؤسسة الخدمائية نصب أعينها تحقيق جملة من الأهداف التي سنعرض فيما يلي كيفية تحقيقها:

- من خلال توسيع نطاق عملها، تسعى المؤسسة الخدمائية إلى ترسيخ صورتها كشركة رائدة في مجالها.
- توفير فرص جديدة للمؤسسة للحصول على المواد الخام والخدمات التي تحتاجها مما يساعدها على تقديم خدمات عالية الجودة بأسعار تنافسية.
- توفير الخدمات الأساسية مثل التعليم والصحة والرعاية الاجتماعية ما يساعد على تحسين جودة الحياة بشكل عام.
- من خلال تبادل المعلومات والبيانات المتعلقة بمعايير البرمجة الالكترونية.
- إبرام عقود شراكة مع المؤسسات الدولية ذات الصلة مما يساعد على تعزيز التعاون الدولي والاستفادة من خبرات المؤسسات لتطوير القدرات الوطنية.
- يعد تطوير القدرات ومنح الكفاءات والشهادات للمؤهلين عنصرا أساسيا لرفع مستوى الكفاءة البشرية وتحقيق التنمية المستدامة.
- التعاون مع المؤسسات المماثلة مما يساعد على مواجهة التحديات والازمات والمشاكل بشكل أكثر فعالية.<sup>1</sup>

### المبحث الرابع: وظائف المؤسسة الخدمائية.

**1- الوظيفة الادارية:** تشير إلى تنظيم الهيكل الإداري وتوزيع الأدوار والمسؤوليات، وتنسيق عمل المؤسسة بين مختلف الأقسام والأجزاء، وتحديد العلاقات والقنوات التنظيمية المختلفة لتحقيق الأهداف المحددة، ويمكن حصر وظائف الإدارة في المؤسسة الخدمائية فيما يلي:

<sup>1</sup> حياة، شكال، "دور الاتصال التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة الجزائرية"، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية زيرشي محمد طوّلقة- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة، 2020/2019 ص (59.58).

**التخطيط:** يقصد به عملية استشراف المستقبل، والتنبؤ به ووضع السياسات العامة التي يمكن للمؤسسة السير عليها مستقبلاً.

**التنظيم:** يعني بهذا التنظيم في المؤسسة الخدمائية تحديد السلطات ومسؤوليات العاملين وتصميم الهيكل التنظيمي والتنسيق بين أجزاء ومصالح المؤسسة المختلفة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

**الرقابة:** وهي عملية متابعة تنفيذ السياسات الموضوعة والعمل على تقييمها.<sup>1</sup>

**2- وظيفة الإنتاج:** تعتبر هذه الوظيفة من بين أهم الوظائف التي تقوم بها المؤسسات الخدمائية، حيث يتم استثمار معظم رأس المال في هذا النشاط، لذلك يعود النجاح في إدارة هذا النشاط والتخطيط السليم على المؤسسة بفوائد كبيرة.

فالإنتاج يتضمن إنشاء السلع والخدمات من خلال تحويل المواد الخام والمواد نصف المصنعة إلى سلع جاهزة للاستخدام والتي توفر فوائد للمستهلك النهائي أو المشتري الصناعي.<sup>2</sup>

**3- وظيفة التوظيف:** تعتمد هذه الوظيفة على إدارة عقود التشغيل في المؤسسة حيث تتولى المسؤولية عن إبرامها ومتابعتها وإنائها بما يتوافق مع قوانين العمل، بما في ذلك الأجور والإجازات والترقيات والمكافآت والعقوبات والخصومات والشؤون الإدارية الأخرى المتعلقة بالموارد البشرية، وتشمل هذه الوظيفة العديد من الأدوار الفرعية مثل تقديم الخدمات الاجتماعية وتنظيم التدريب المهني والتفاوض مع النقابات العمالية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> رائد، محمد عبدرية، "نظرية المنظمة والمؤسسات"، د.ط، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص112.

<sup>2</sup> فايز، الزغبي، ومحمد، ابراهيم عبيدات، "اساسيات الادارة الحديثة"، د.ط، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص225.

<sup>3</sup> محمد، مسن، "التدبير الاقتصادي للمؤسسات، تقنيات واستراتيجيات"، د.ط، عين البنيان، الجزائر، 2001، ص25.

4- وظيفة الإدارة المالية: تعتبر إدارة الموارد المالية مهمة أساسية لأي منظمة، بغض النظر عن أهدافها، طبيعة عملها، حجم نشاطها أو شكلها القانوني، فهي تضم مجموعة من الوظائف والعمليات التي تهدف جميعها إلى جمع الأموال من مصادر مختلفة بما يتناسب مع البيئة المالية للمؤسسة بما في ذلك التخطيط المالي وإدارة النقدية والاستثمار وتقدير التكاليف وتحليل البيانات المالية.<sup>1</sup>

فنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يعتمد إلى حد كبير على كفاءة الإدارة المالية في أداء وظائفها وعلى مدى فهم القائمين على الأنشطة الأخرى في المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ناصر، دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، ط2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص208.  
<sup>2</sup> هيثم، علي حجازي، شوقي، ناجي جواد، "وظائف المنظمات"، الاهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص182.

## الخلاصة:

تلعب المؤسسات الخدمائية دورا هاما في الاقتصاد والمجتمع من خلال تقديم الخدمات الأساسية للمواطنين وتحسين مستوى معيشتهم، وتتميز هذه المؤسسات بعدة خصائص من بينها، عدم الملموسية وعدم القابلية للتخزين، مما يتطلب منها التخطيط والتنظيم بشكل جيد. تتألف أهداف المؤسسات الخدمائية من عدة جوانب، ومن بينها تحقيق الربح والاستدامة المالية، تحسين تجربة العملاء وتحقيق الرضا، بالإضافة إلى المساهمة في تطوير المجتمع وتحسين جودة الحياة؛ تهدف هذه المؤسسات إلى تحقيق التميز والابتكار في الخدمات المقدمة وتفاعل جيد مع العملاء لبناء علاقات قوية واستدامة عملاتها.

ولتحقيق هذه الأهداف تتبنى المؤسسات الخدمائية التخصيص والتفرد في الخدمات المقدمة مع العمل على تحسين جودة الخدمات وزيادة القيمة المضافة فيها. ولتحقيق النجاح والاستمرارية في السوق المتنافسة، يجب على المؤسسات الخدمائية أن تسعى إلى تطوير نفسها باستمرار وتحسين العمليات وزيادة الكفاءة.

باختصار، تعد المؤسسات الخدمائية أحد أهم أركان الاقتصاد والمجتمع، ويعتبر تحسين جودة الخدمات وتلبية احتياجات العملاء مفتاح نجاحها في بناء علاقات مستدامة مع العملاء وتحقيق الاستدامة المالية والاجتماعية.

الفصل الرابع: العلاقة بين الإتصال التنظيمي وعملية إتخاذ القرارات.

تمهيد الفصل

المبحث الأول: أهمية الإتصال التنظيمي في عملية إتخاذ القرارات

المبحث الثاني: التنسيق بين الإتصال التنظيمي وعملية إتخاذ القرارات

المبحث الثالث: علاقة المعلومة بعملية إتخاذ القرارات

المبحث الرابع: دور المعلومة في عملية إتخاذ القرارات

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

في ظل الظروف البيئية الحالية وتعدد المشاكل وتعقدها، أصبح المدير يحتاج إلى اتخاذ القرار وحل المشكلات من خلال التعرف على الفرص والتهديدات، وذلك بالاعتماد على جمع المعلومات وحسن توظيفها، لذلك نجد أن اتخاذ القرار يمثل جوهر الاتصال التنظيمي، فقد حرص على مساندة من يتخذ القرارات في نقل المعلومات وذلك بتشخيص المشكلة وتحليلها، وبذلك يمكن للمؤسسة أن تتخذ قرارات رشيدة في الوقت المناسب.

**المبحث الأول: دور الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرارات.**

إن علاقة الاتصال باتخاذ القرارات تتمثل في كون سلامة القرار الذي يتخذه القائد وفعاليتة يتوقفان على مدى دقة المعلومات المتوفرة ووسيلة الاتصال التي يتم عن طريقها نقل هذا القرار إلى الجهات المعنية ومدى تأثيره على تصرفاتهم وسلوكهم. فبالرغم من أهمية البيانات والمعلومات في اتخاذ القرار لا تزال مشكلة المؤسسة هي مشكلة الاتصال، فالقرارات لا يمكن أن تكون صحيحة وذات فعالية ما لم تكن مبنية على أساس وافر من البيانات والمعلومات الصحيحة المستمدة من نظام جيد للاتصالات، والاتصال الجيد هو طريق المدير لاتخاذ قرارات فعالة والتي تركز على قدر كاف من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة والمتمثل في:

**1. تزويد القائد بالمعلومات والبيانات الصحيحة:**

تعتبر هذه المعلومات ضرورية إذا أراد القائد اتخاذ القرارات السليمة، فالقائد في إدارته عند اتخاذه للقرارات الهامة يخضع نفسه للمعلومات ولا شيء غير المعلومات، ولا يمكن الحصول عليها إلا بوجود نظام فعال للاتصالات خاصة في المؤسسات والمنظمات الكبرى.

**2. معرفة المدير بحقيقة ما يجري داخل مؤسسته:**

توفر وسائل الاتصال الفعالة تمكن المدير من معرفة ما يجري داخل المؤسسة دون تأخير، لأن المعلومات والبيانات التي تصل متأخرة إلى المدير تصبح ناقصة أو متغيرة أو مشوهة، وهذا يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>هزاع، سببب خالد السبيعي، " دور الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص52.

## 3. تأثير المدير في مرؤوسيه:

إن المدير لا يمكنه التأثير في مرؤوسيه والقيام بوظيفة التوجيه والإشراف على أكمل وجه بدون اتصال فعال بينه وبين مرؤوسيه، فكل قائد اتجاهاته وأفكاره يريد توصيلها للعاملين، كما أن المدير عند قيامه بالإشراف على العمل والعاملين يصدر توجيهات وأوامر يريد توصيلها لهم، وهي تلك المتمثلة فيما يتخذه من قرارات وذلك بموجب ما لديه من معلومات وبيانات توفرها له وسائل الاتصال في المنظمة.<sup>1</sup>

## المبحث الثاني: التنسيق بين الاتصال التنظيمي واتخاذ القرارات.

تعد عملية بناء واتخاذ القرارات جزءاً أساسياً من عملية الاتصال في أي مؤسسة، فالقرارات بمفردها لا تكتمل قيمتها إلا إذا تم نقلها وتوصيلها بفعالية إلى الأشخاص والأقسام المعنية. هذا ما يبرز أهمية التكامل بين عملية اتخاذ القرارات وعملية الاتصال، حيث يرتبطان بتبادل المعلومات والتفاعل المستمر، ويتطلب ذلك وجود نظام اتصال فعال يعتمد على وسائل اتصال مناسبة ويشجع على مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات. إذا تعتبر كل من عملية اتخاذ القرارات والاتصال التنظيمي أساسية لسلامة ونجاح الممارسات والأنشطة الإدارية الأخرى.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> هزاع، سيبب خالد السبيعي، نفس المرجع، ص52  
<sup>2</sup> كورتل فريد، الهام بو غليظة، "الاتصال واتخاذ القرارات"، د.ط، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص195.

## المبحث الثالث: علاقة المعلومات باتخاذ القرارات:

إن عملية اتخاذ القرار تحتاج إلى نطاق واسع منها نوعية المعلومات والأنشطة التي تقوم بها الإدارة وما تنوي القيام به في المستقبل ومعلومات عن الأفراد ومعلومات عن الأحداث ونتائجها ومعلومات عن مشاريع التنمية الجارية ومعلومات عن الاحصائيات كي تسترشد بها. فنوعية المعلومات وكميتها المتوفرة مؤهلة لتدعيم اتخاذ القرارات، لأن كل قرار ناجح متوقف على دقة المعلومات وفعاليتها، فكلما كانت المعلومات دقيقة ومضمونة وأكيدة كلما كان القرار سليماً، وكلما كانت المعلومات غير دقيقة وغير أكيدة كان القرار غير سليم، فالقرار تفضيل عقلاني بين المعلومات الدقيقة.

يقول البروفيسور "أكوف" لكي يعرف المدير ما هي المعلومات التي يحتاجها يجب أن يعرف كل أنواع القرارات التي ينبغي عليه اتخاذها بالفعل ولا بد أن يكون لديه النموذج المناسب لأن كل نوع من القرارات يحقق غرضاً غالباً ما لا تتوفر له الشروط، حيث يعاني معظم المدراء من تقيدات في تصورهم للقرارات التي يجب اتخاذها، مما يؤدي إلى قصور في الفهم بسبب قلة المعلومات وزيادة التعقيد في عملية اتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد، زردومي، "أهمية المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية"، علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، 2010، ص204.

**المبحث الرابع: خصائص المعلومات في اتخاذ القرارات:**

إن أهم الخصائص التي تتميز بها المعلومات في اتخاذ القرارات هي:

**1. الدقة:**

تعني نسبة الصدق والأمانة في المعلومات، وهذا يعود إلى المصادر التي جمعت منها أو تم الحصول عليها مثل هذه المعلومات.

**2. التوقيت السليم:**

هذا يعني الزمن الذي تم جمع المعلومات فيه والزمن الذي وصلت فيه المعلومات.

**3. الملائمة:**

يعني هل هذه المعلومات تتفق مع احتياجات الإدارة، فهناك ثلاثة مستويات إدارية وهي العليا حيث لا يهتمها إلا الملخص والمختصر من المعلومات، الإدارة الوسطى حيث يهتمها ملخص نتائج الأعمال اليومية والنشاطات اليومية للإدارة الدنيا لمقارنتها والأهداف المطلوبة لمعرفة وقتها، أما الإدارة الدنيا فتحتاج إلى شروح وتفصيل عن كل أداء يومي وحتى الشهري لمعرفة هل هناك التزام بالأعمال الموكلة للعمال.

**4. عدم التحيز:**

يعني أن المعلومات لا يوجد فيها أي تحيز أي لا يجب التغيير أو التحريف بالمعلومات نتيجة للميول والعواطف.

**5. قابلية القياس:**

هذا يعني هل يمكن قياس المعلومات والبيانات بشكل كمي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> علي، حسين، "نظرية القرارات الإدارية"، د.ط، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص45-46.

## الخلاصة:

مما سبق ذكره تجدر الإشارة إلى أن الاتصال التنظيمي له علاقة وطيدة في اختيار الحلول والبدائل، وذلك لأن عملية اتخاذ القرارات تعتمد أساساً على تفعيل أدائها من خلال وفرة المعلومات وحسن توظيفها.

فتعتبر عملية اتخاذ القرارات من أهم ممارسات المؤسسات حيث أن فشلها هو فشل المؤسسة في حد ذاته والعكس صحيح، لذلك وجب العمل على الاتصال التنظيمي الجيد بين الوحدات والأقسام لتوصيل المعلومات والاستفادة منها بشكل جيد دون عرقلة اتخاذ القرارات السليمة.

# الإطار التطبيقي

التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من  
موظفي ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

1. بطاقة فنية حول ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو مؤسسات

أ. تعريف ديوان مؤسسات الشباب

ب . مهام ديوان مؤسسات الشباب

2. الهيكل التنظيمي لديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

3. تحليل بيانات الدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي ديوان مؤسسات الشباب

لولاية تيزي وزو

أ. حسب الجداول البسيطة

ب . حسب الجداول المركبة

## 1. بطاقة فنية حول ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو.

### أ. تعريف ديوان مؤسسات الشباب:

هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وضعت تحت وصاية وزارة الشباب والرياضة.

أسس الديوان بمقتضى المرسوم التنفيذي 07.01 المؤرخ في 17 ذو الحجة 1427 الموافق ل 6 يناير 2007 الذي يتضمن تحويل مراكز إعلام الشبيبة وتنشيطها إلى دواوين مؤسسات الشباب.

يتكون الديوان من مجموعة مؤسسات الشباب التي تنفذ برامجها المختلفة عبر كامل تراب الولاية والحركة الجمعوية التي تنشط بالتعاون مع مؤسسات الشباب حيث تنفرع إلى: دور الشباب، بيوت الشباب، قاعات متعددة الخدمات، مخيمات الشباب، المركبات الرياضية الجوارية وكل منشأة الشبيبة المنجزة بمساهمة مالية من الدولة خارج مخططات البلدية للتنمية.

### ب . مهام ديوان مؤسسات الشباب:

تتولى الدواوين مهام ضمان تنفيذ برامج الإعلام والاتصال والإصغاء والتنشيط الاجتماعي والتربوي والإدماج في أوساط الشباب وكذا تسيير مؤسسات الشباب التي تشكل ممتلكاتها، وصيانتها وحفظها.

وبهذه الصفة تكلف الدواوين بالاتصال مع الهيئات المعنية والحركة الجمعوية لاسيما بما يأتي:

. تنظيم النشاطات الاجتماعية، التربوية والثقافية ونشاطات التسلية تجاه الشباب وتنشيطها وتسييرها.

. تنظيم نشاطات الهواء الطلق والسياحة التربوية للشباب وتشجيعها.

. تنظيم تظاهرات ثقافية وعلمية.

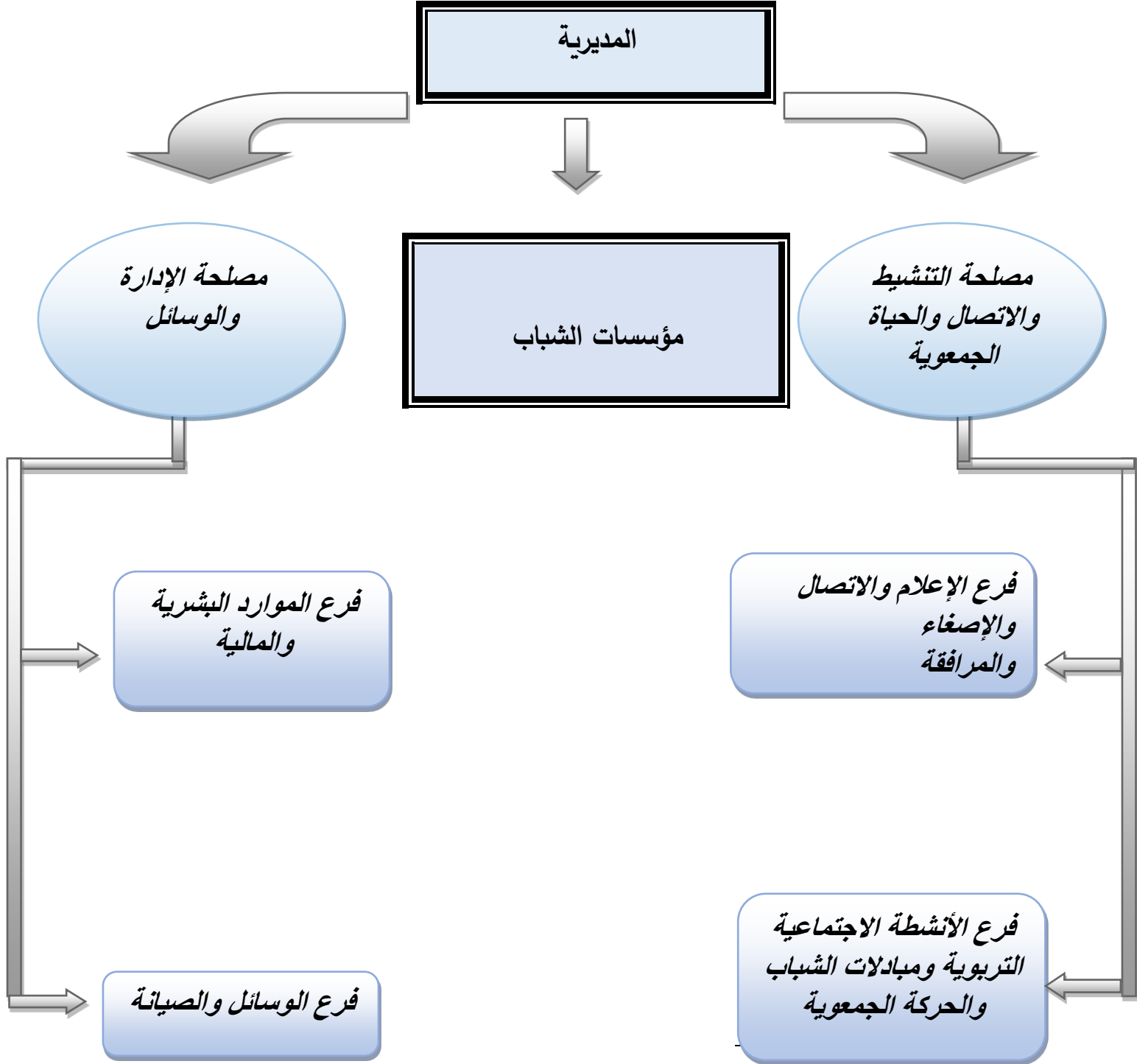
## التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

### ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

- . تقديم المساعدة التقنية للشباب لإنجاز مشاريعهم.
- . المساهمة في ترقية التدابير المعدة لفائدة الطفولة.
- . تشجيع لقاءات الشباب في إطار المبادلات الوطنية والدولية والزيارات والدراسات.
- . وضع في متناول الشباب المعلومات التي من شأنها توجيههم وتسهيل إدماجهم في الميادين الاجتماعية والاقتصادية والثقافية.
- . تنظيم أعمال الوقاية العامة والتربية الصحية والإصغاء النفساني لفائدة الشباب وتطويرها.
- . القيام بكل التحقيقات والدراسات وسير الآراء المرتبطة بمجال تدخلها.
- . تطوير النشاطات الجوارية والمساهمة في ترقية الحركة الجمعوية في أوساط الشباب ومرافقتها.
- . إعداد بنك للمعطيات يحتوي على المعلومات التي يمكن أن تهم الشباب في كل ميادين الحياة الاجتماعية ووضع نقاط الإعلام عبر كل مؤسسات الشباب.
- . تنفيذ كل تدبير يمكن من تطوير الإعلام والاتصال تجاه الشباب، بالتنسيق مع القطاعات الأخرى والمؤسسات.
- . ضمان سير مجموع مؤسسات ومنشأة الشباب وتسييرها وصيانتها وحفظها.
- . ضمان تسيير كل منشأة الشبيبة المرتبطة بنشاطات القطاع التي قد تسندها إليها السلطة الوصية.
- . تطوير المبادلات مع دواوين مؤسسات الشباب الموجودة في الولايات الأخرى.
- . احتضان تربية التكوين والتجمعات وكذا العروض والأشغال والأداءات المرتبطة بوضعها.

2. الهيكل التنظيمي لديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو.

شكل (03): يمثل الهيكل التنظيمي لديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو<sup>1</sup>.



1. وثائق من مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو.

## التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

### ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

### 3. تحليل بيانات الدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي ديوان مؤسسات الشباب لولاية

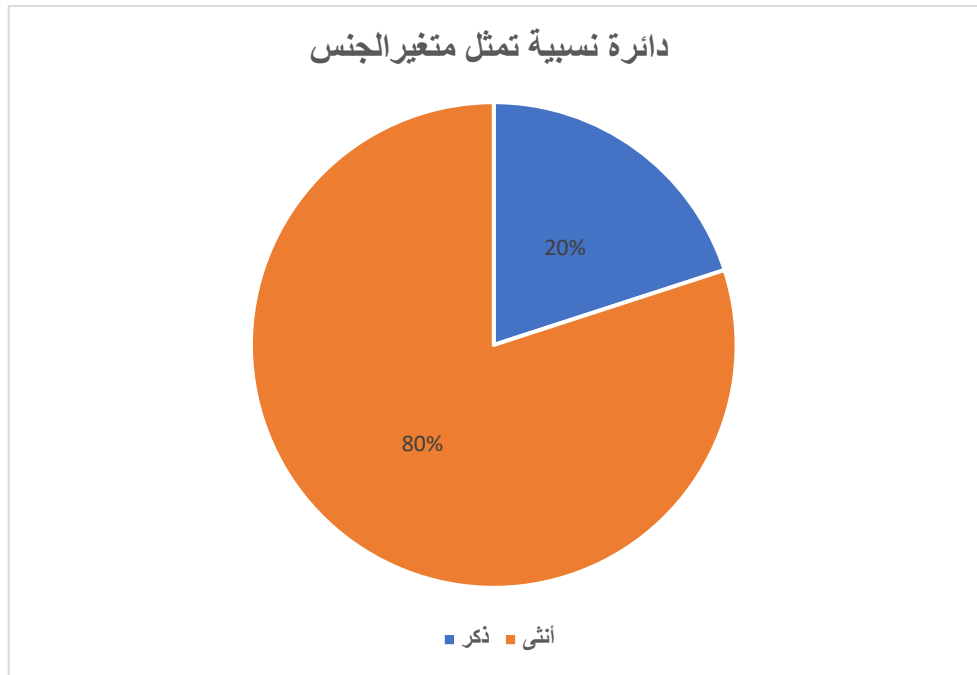
تيزي وزو.

أ. حسب الجداول البسيطة:

البيانات الشخصية:

جدول رقم (01): يمثل توزيع أفراد المبحوثين حسب متغير الجنس:

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
		الجنس
%20	10	ذكر
%80	40	أنثى
%100	50	المجموع



## التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

### ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه المتعلق بمتغير الجنس أن نسبة الإناث أعلى من نسبة الذكور، حيث نجد نسبة الإناث تمثل 80%، في حين نجد أن النسبة عند الذكور منخفضة حيث تمثل فقط 20%، يتبين لنا أن ديوان مؤسسات الشباب يعمل على توظيف الإناث اللواتي يتمتعن بمهارات اتصالية وإدارية من أجل تحفيزهن على الأداء الأمثل لمختلف الوظائف والمهام على مستوى المؤسسة، أما الذكور فيمتازون بقدرات بدنية والقدرة على التحمل والصبر ومواجهة مختلف الضغوطات<sup>1</sup>.

نستنتج في الأخير أن ديوان مؤسسات الشباب يتيح الفرصة للإناث من أجل اثبات مهارتهن في تقديم الأداء المهني الأحسن على مستوى هذه المؤسسة.

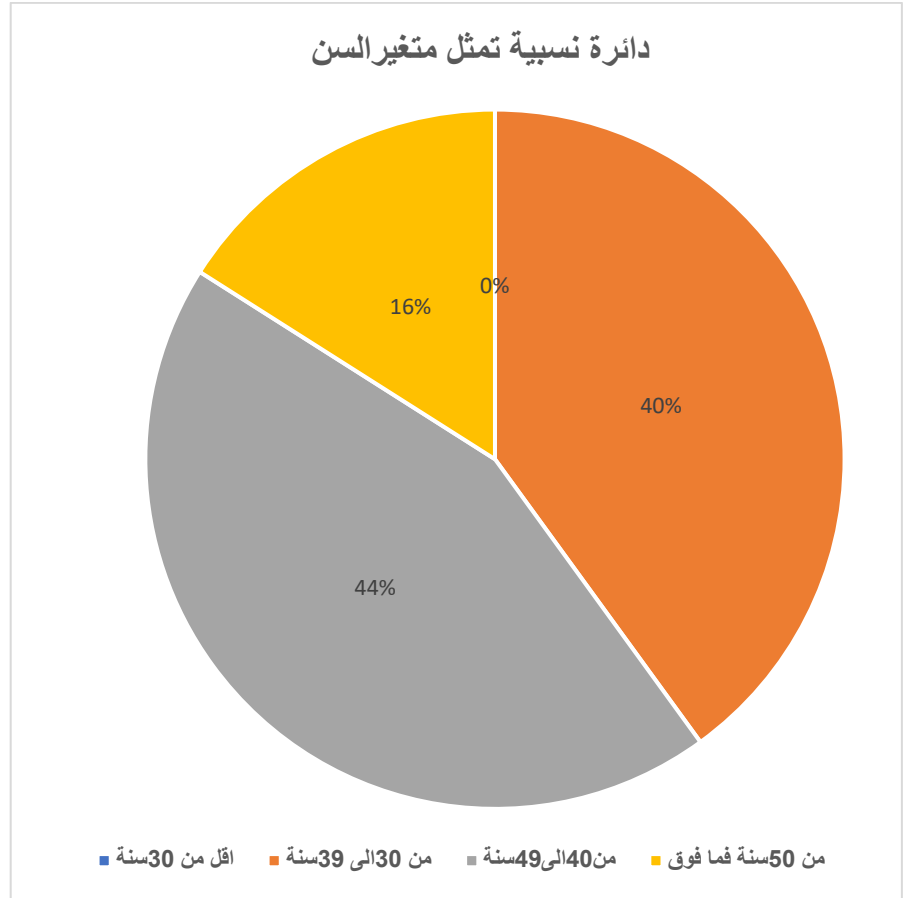
#### الجدول رقم (02): يمثل توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير السن:

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
		السن
00%	00	أقل من 30 سنة
40%	20	من 30 سنة إلى 39 سنة
44%	22	من 40 سنة إلى 49 سنة
16%	08	من 50 سنة فما فوق
100%	50	المجموع

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد "بلحوت كريم"، مدير ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو، يوم 22 ماي 2024 على الساعة 10:00 صباحا على مستوى ديوان مؤسسات الشباب.

## التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

### ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو



نلاحظ في الجدول أعلاه الذي يمثل متغير السن أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة أي (من 40 سنة إلى 49 سنة)، حيث يمثلون أعلى نسبة و التي تقدر ب 44% وهذا يعود إلى اكتسابهم للخبرة في وظيفتهم و مجال عملهم، ثم تليها الفئة العمرية الثانية التي هي (من 30 سنة إلى 39 سنة) بنسبة تقدر ب 40%، نجد هذه الفئة في طور التكوين و اكتساب الخبرات و العمل على تطويرها من أجل تقديم أداء وظيفي جيد، تليها بعد ذلك الفئة العمرية (من 50 سنة فما فوق) بنسبة 08% حيث تتسم بالحكمة و الخبرة الكافية لتوجيه الفئات العمرية الأخرى لكنها قليلة النشاط و التحرك، نجد انعدام في الفئة العمرية الأقل من 30 سنة كون المؤسسة تقوم بجذب الموظفين المؤهلين ذو خبرات و مهارات اتصالية و فكرية من أجل تقديم أداء مهني مناسب و ملائم للمؤسسة.

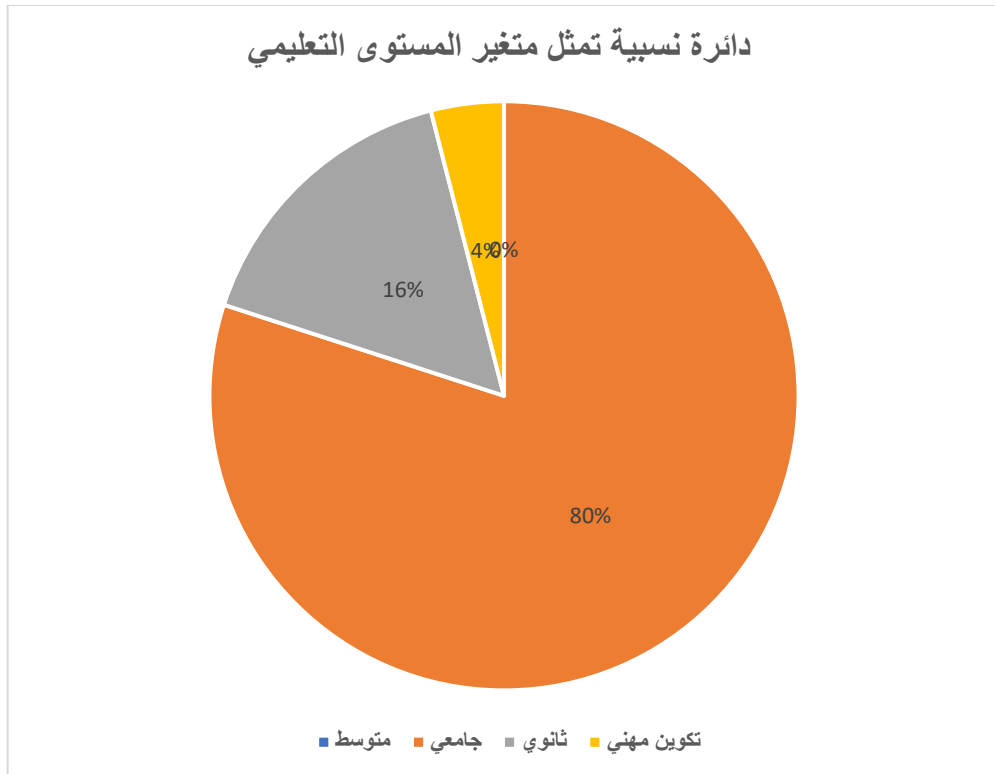
## التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

### ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

نستنتج في الأخير أن ديوان مؤسسات الشباب يستقطب الأفراد الذي تتوفر لديهم الخبرة والتجربة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (03): يمثل توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة المستوى التعليمي
%00	00	متوسط
%80	40	جامعي
%16	08	ثانوي
%04	02	تكوين مهني
%100	50	المجموع



## التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

### ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

يتبين لنا من خلال الجدول أن أعلى نسبة هي 80% و التي تعود للمستوي الجامعي و هذا يدل أن المؤسسة تستقطب بكثرة الفئات ذو المستوى التعليمي العالي حيث تتوفر فيهم مؤهلات تسمح لهم بأداة مهمات مختلفة، تليها الفئة ذو المستوى الثانوي بنسبة 16% و هذه الفئة تتسم بمستويات تعليمية متوسطة لكنها في طور التحسن من خلال اجراء دورات تسمح لهم باكتساب مبادئ اتصالية تسمح لهم بأداء مختلف المهمات و الوظائف الموكلة لهم، بعد ذلك يليها مستوى التكوين المهني بنسبة 4% حيث تلقوا في هذه المراكز تكوينات و تربيصات سمحت لهم بالولوج في عالم الشغل، يليها المستوى المتوسط بنسبة تقدر ب 0% لأن هذه المؤسسة لا توظف ذو المستويات الضعيفة.

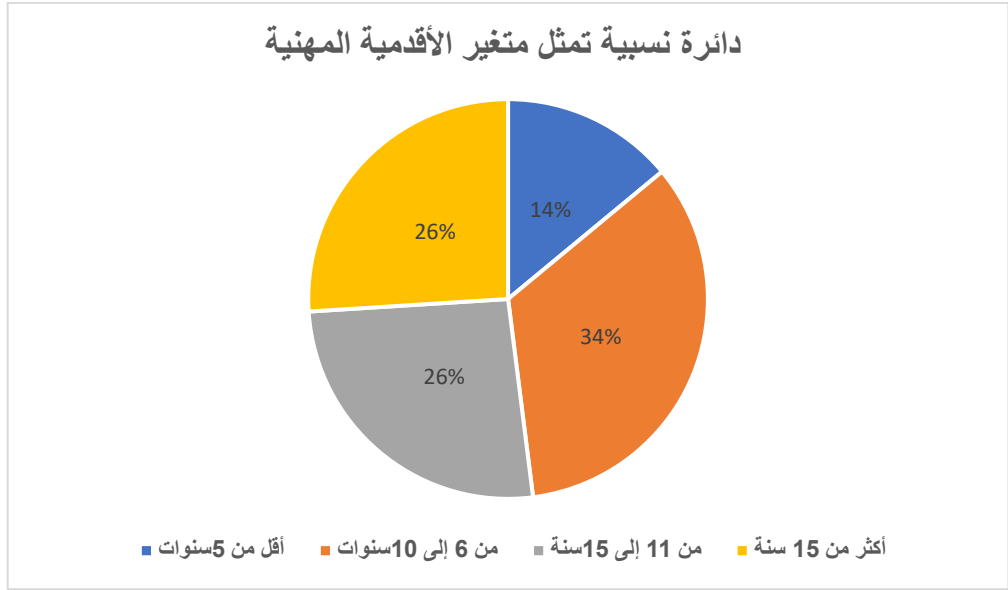
نستنتج أن ديوان مؤسسات الشباب يعمل على جذب الأفراد الذين يتوفرون على كفاءات ومؤهلات وقدرات علمية ومعرفية معتبرة تسير مختلف الوظائف والأدوار وفق أطر سليمة وواضحة.

#### الجدول رقم (04): يمثل توزيع الأفراد حسب متغير الأقدمية المهنية:

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة الأقدمية المهنية
14%	07	أقل من 5 سنوات
34%	17	من 6 سنوات إلى 10 سنوات
26%	13	من 11 سنة إلى 15 سنة
26%	13	أكثر من 15 سنة
100%	50	المجموع

## التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

### ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو



نلاحظ من خلال الجدول أعلاه المتمثل بمتغير الأقدمية المهنية، أن أغلبية المبحوثين يتمتعون بخبرة (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) وهذا بنسبة 34% كونهم يتمتعون بالحيوية والنشاط في العمل وقدرات فكرية بهدف تحسين وتطوير الأداء المهني، تليها بعد ذلك فئتي (من 11 سنة إلى 15 سنة) و (أكثر من 15 سنة) نجد هذه الفئات متساويتان بنسبة 26% لكلا منهما وهذا راجع لتمتعهم بالخبرة والمعارف اللازمة في عملهم، في الأخير نجد الفئة (أقل من 15 سنة) التي تقدر فقط ب 14% فنجدهم في فترة اكتساب الخبرات وقد يحتاجون فترة محددة لتطوير ذاتهم.

نستنتج مما سبق أن ديوان مؤسسات الشباب يوظف الأفراد ذوي الخبرات المختلفة من أجل تقديم خدمات متعددة وتكوين صورة ذهنية وحسنة لهم.

## التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

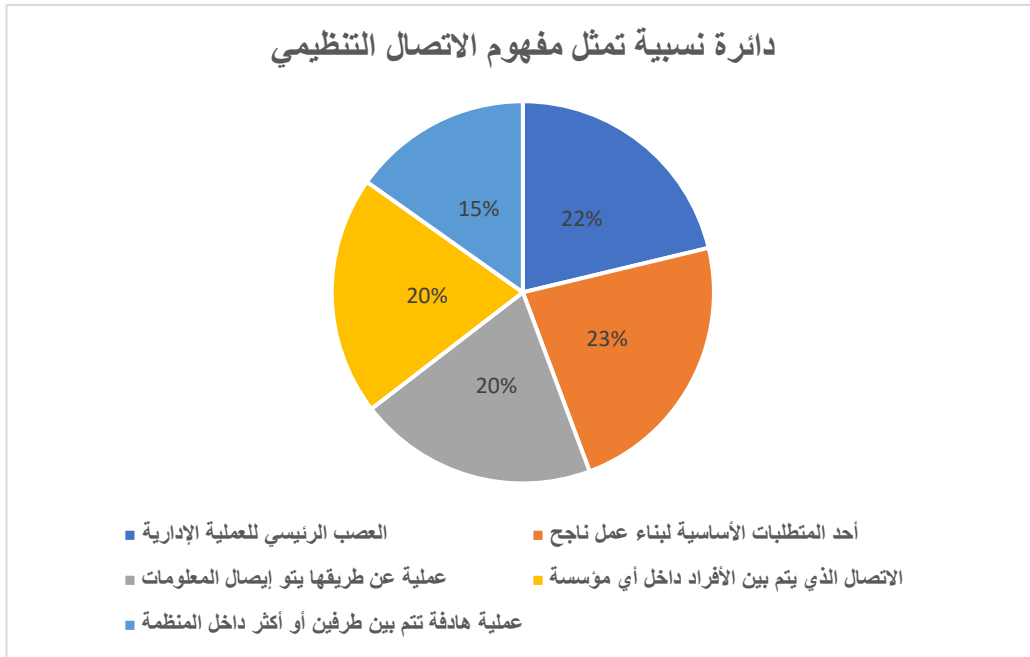
### ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

المحور الأول: طبيعة الاتصال التنظيمي في ديوان مؤسسات الشباب.

الجدول (رقم 05): يبين مفهوم الاتصال التنظيمي حسب عمال ديوان مؤسسات الشباب:

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
العصب الرئيسي للعملية الإدارية	21	21,21%
أحد المتطلبات الأساسية لبناء عمل ناجح	23	23,23%
عملية عن طريقها يتم إيصال المعلومات	20	20,20%
الاتصال الذي يتم بين الأفراد داخل أي مؤسسة	20	20,20%
عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر داخل المنظمة	15	15,15%
المجموع	99	100%

دائرة نسبية تمثل مفهوم الاتصال التنظيمي



## التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

### ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون على أن مفهوم الاتصال التنظيمي هو أحد المتطلبات الأساسية لبناء عمل ناجح و هذا بنسبة 23,23%، هذا راجع لأهميته حيث تساهم العملية الاتصالية في نجاح أي عمل و الوصول إلى الأهداف المرجوة، يليها بعد ذلك العصب الرئيسي للعملية الإدارية بنسبة 21,21% فلا وجود لعملية إدارية دون اتصال تنظيمي فكل الأعمال و المهمات مبنية على الاتصال، ثم تليها عملية عن طريقها يتم إيصال المعلومات و أيضا الاتصال الذي يتم بين الأفراد داخل المؤسسة بنسبة 20,20% فيكون الاتصال التنظيمي بين الأفراد داخل المؤسسات و بفضله يتم إيصال المعلومات إلى مختلف المصالح، يليها في الأخير و بنسبة 15,15% أنه عبارة عن عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر داخل المنظمة فالاتصال التنظيمي يحتاج إلى أكثر من طرفين لإنجاح العملية الاتصالية.

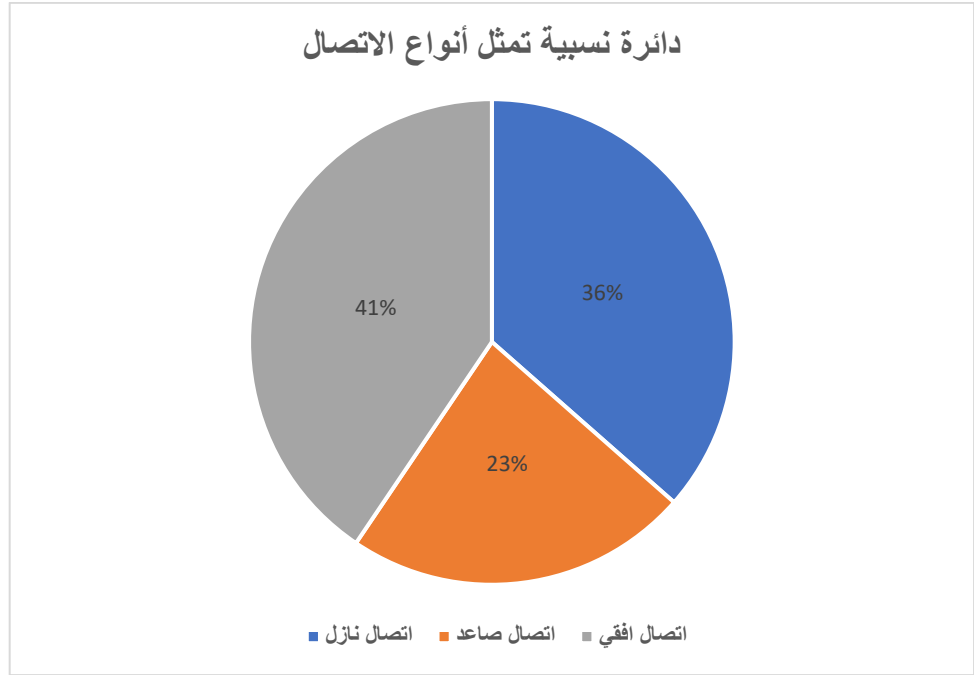
نستنتج في الأخير أن تتعدد التعاريف للاتصال التنظيمي في ديوان مؤسسات الشباب وهذه راجع لأهميته الكبيرة في تطور وازدهار المؤسسة.

#### الجدول رقم (06): يمثل نمط الاتصال السائد على مستوى ديوان مؤسسات الشباب:

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
اتصال نازل	27	36,49%
اتصال صاعد	17	22,97%
اتصال افقي	30	40,54%
المجموع	74	100%

## التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

### ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو



يوضح الجدول أعلاه أن الاتصال الغالب في المؤسسة هو الاتصال الافقي أي في نفس المستوى بنسبة 40,54% و هذا من أجل احداث التنسيق في الأعمال و تبادل المعلومات المختلفة فيما بينهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، يليها بعد ذلك الاتصال النازل الذي يكون بين الرئيس و المرؤوسين نسبته 36,49% يكون هذا النوع من الاتصال من أجل تحديد السياسات و الخطط و البرامج و القرارات و الارشادات و الأوامر بهدف إيصال المهام و الوظائف لكل عمال المؤسسة من أجل ضمان السير الحسن العمل داخل المؤسسة، في حين جاءت ادنى نسبة للاتصال الصاعد الذي يكون من الموظفين إلى المدير بمقدار 22.97% و يكون هذا النوع من أجل معرفة الإدارة العليا كل البيانات و المعلومات المتعلقة بالعمل و مستوى تحقيقها .

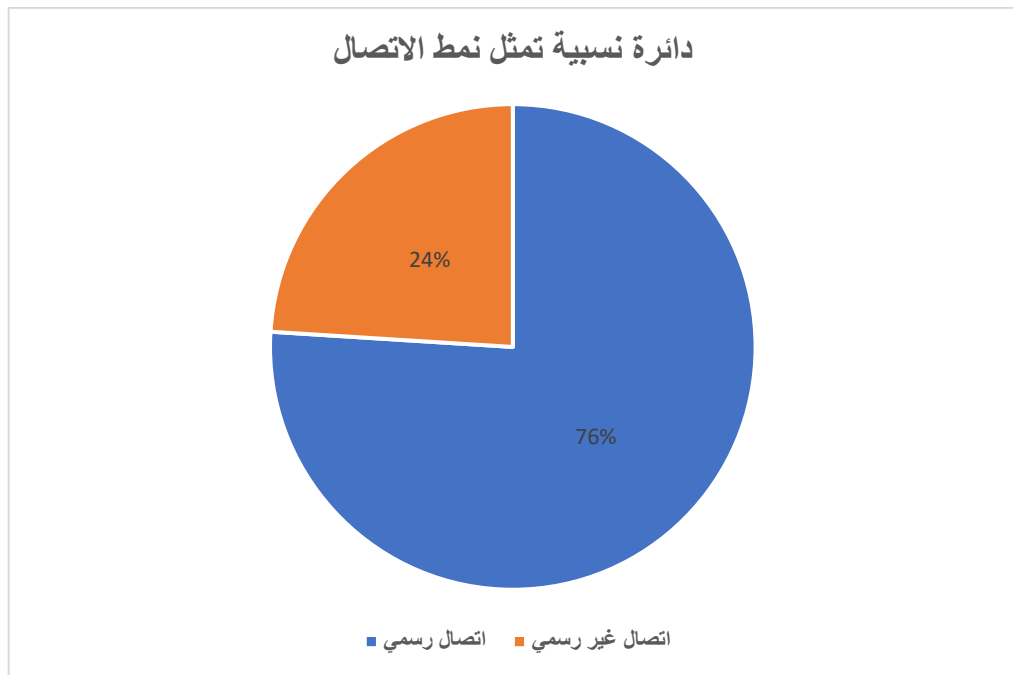
## التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

### ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

نستنتج في الأخير أن الاتصال الأكثر استعمالا في ديوان مؤسسات الشباب هو الاتصال الأفقي هذا من أجل استمرارية العمل وتبادل المعرفة والخبرات بين العمال لتحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (07): يمثل نمط الاتصال السائد على مستوى ديوان مؤسسات الشباب:

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
اتصال رسمي	38	76%
اتصال غير رسمي	12	24%
المجموع	50	100%



نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون أن الاتصال الرسمي هو النمط الأكثر اعتمادا أثناء تواصلهم داخل مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب بنسبة 76% هذا النوع يكون في الإطار المهني المتمثل في التعليمات، التوجيهات، القرارات والأوامر؛ يليها الاتصال

## التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

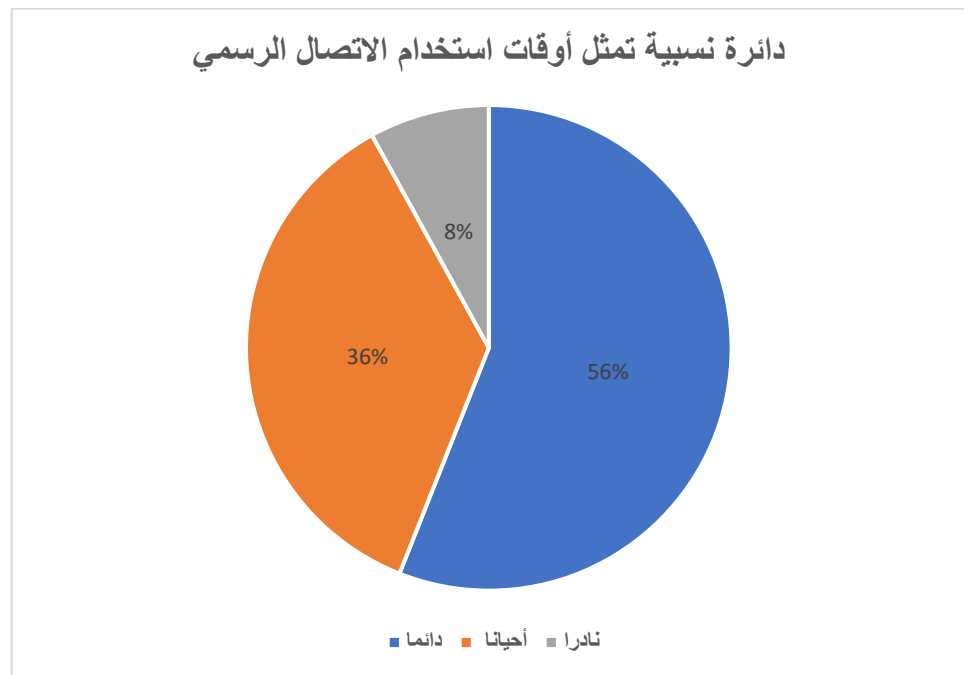
### ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

الغير الرسمي بنسبة 24% الذي يكون بين العمال أو بين الرئيس والعمال لكن ليس في الإطار المهني.

منه يتبين لنا أن ديوان مؤسسات الشباب تعتمد كثيرا على الاتصال الرسمي من أجل التسيير الأمثل والأنسب للموارد البشرية.

#### الجدول رقم (08): يبين وقت استخدام الاتصال الرسمي:

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
دائما	28	56%
أحيانا	18	36%
نادرا	04	08%
المجموع	50	100%



## التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

### ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

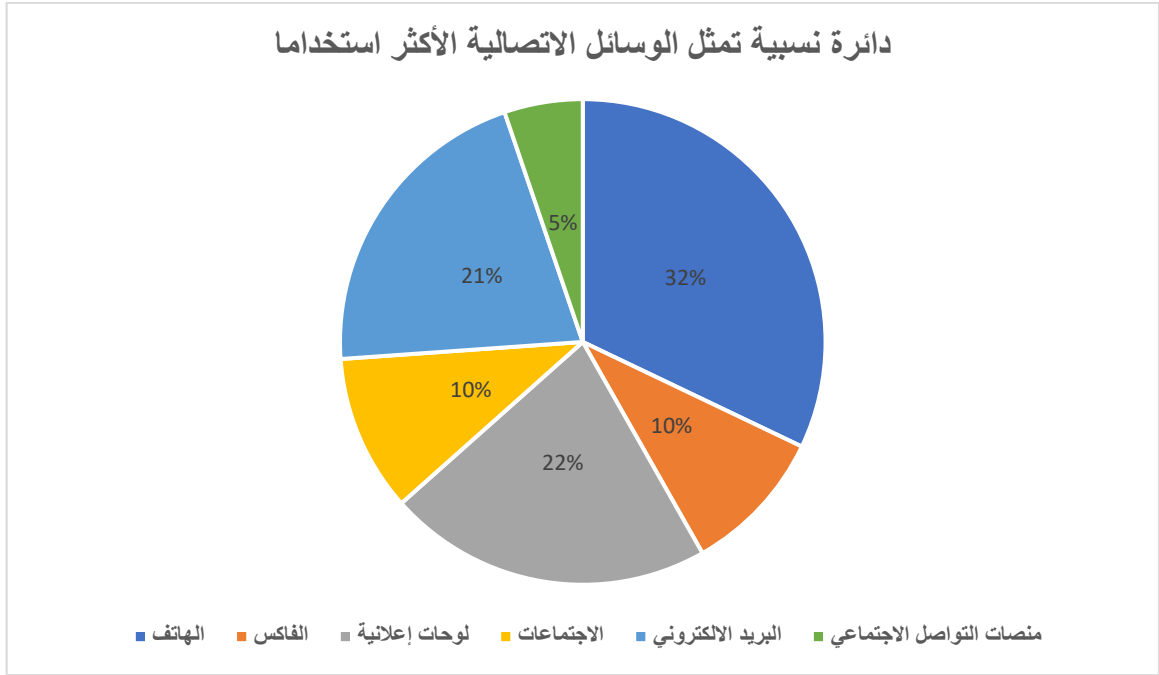
من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن نسبة المبحوثين الذين يستخدمون دائما الاتصال الرسمي يقدر بنسبة 56% لأن فيه ثقة ويكون مبني على الرسمية باستخدام الوثائق مثلا التي تستخدم كضمانة، ثم نجد من يستخدمونه أحيانا الذين نسبتهم 36% وهذا يعود إلى عدم حاجة الموظفين للاتصال الرسمي في جميع الأوقات، وأخير نجد من يستخدمه نادرا فقط ويقدر بنسبة 08% هؤلاء يرون أن الاتصال الرسمي يستخدم فقط في الأوقات الضرورية مثل أثناء الاتصال بالأعلى رتبة منهم.

#### الجدول رقم (09): يمثل الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما في المؤسسة:

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
الهاتف	43	34,68%
الفاكس	13	10,48%
لوحات إعلانية	19	15,32%
الاجتماعات	14	11,29%
البريد الالكتروني	28	22,58%
منصات التواصل الاجتماعي	07	6,64%
المجموع	124	100%

## التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

### ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو



يتبين لنا من خلال معطيات الجدول أن معظم الأفراد المبحوثين يستخدمون الهاتف في اتصالاتهم بنسبة 34,68% هذا راجع لتتقل المعلومات بصورة سريعة وسهلة، يليها البريد الإلكتروني بنسبة تقدر 22,58% هذا قد يكون راجع إلى أهميته فيعتبر وسيلة اتصال متزامنة يمكن الرد على الرسائل في وقت لاحق كما يسمح بإرسال الوثائق والصور والبيانات إضافة إلى ذلك الاحتفاظ بها، في المرتبة الثالثة نجد اللوحات الاعلانية التي تقدر بنسبة 15,32% فيمكن للموظفين اللجوء إليها في أي وقت وتكون سهلة ومفهومة، تليها الاجتماعات بنسبة 11,29% فهي تساعد على تبادل الخبرات بين الموظفين و تقديم معلومات من مصادر موثوقة و التشاور و إعطاء اقتراحات، بعد ذلك نجد الفاكس الذي يستخدم من طرف 10,48% من الموظفين المبحوثين لأنه لا يكتسب أهمية كبيرة و يستعمل في بعض الأوقات فقط لأن في بعض الأحيان لا يتم استلام الفاكسات في الوقت المناسب و يمكن أن يكون الفاكس غير مفهوم، و في المرتبة الأخيرة نجد منصات التواصل الاجتماعي بنسبة 6,64% يكون أنها تعتبر وسيلة حديثة ليس كل الموظفين يعرفون كيفية استخدامها.

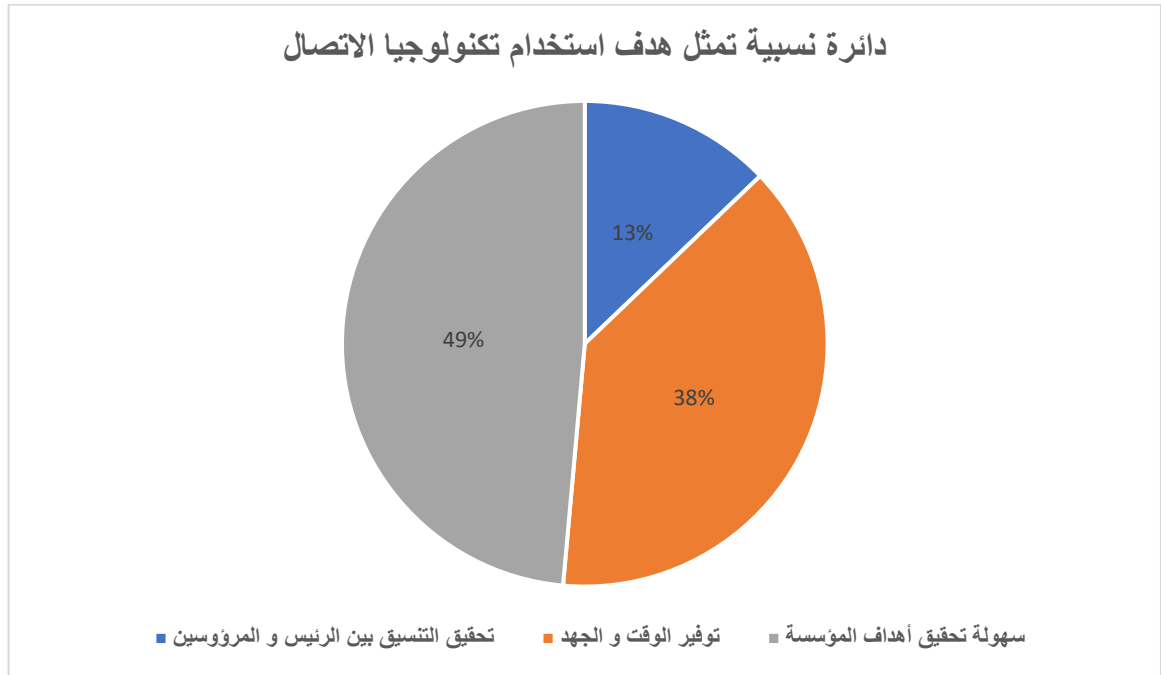
## التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

### ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

نستنتج أن ديوان مؤسسات الشباب يتنوع في استخدام الوسائل الاتصالية لكن الهاتف هو المستعمل بكثرة.<sup>1</sup>

الجدول رقم (10): يمثل أهداف استخدام تكنولوجيا الاتصال بالمؤسسة:

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
تحقيق التنسيق بين الرئيس والمرؤوسين	09	12,86%
توفير الوقت والجهد	27	38,57%
سهولة تحقيق أهداف المؤسسة	34	48,57%
المجموع	70	100%



<sup>1</sup> مقابلة مع السيد "كمال بيوري"، رئيس مصلحة ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو، يوم 22 ماي 2024 على الساعة 10:52 بمكتبه.

## التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

### ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

نلاحظ بأن أغلبية المبحوثين يؤكدون أن أهم الأغراض التي تستخدم فيها تكنولوجيا الاتصال على مستوى ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو هو من أجل سهولة تحقيق أهداف المؤسسة حيث تقدر ب 48,57% لأنها تعمل على تخفيض الضغوطات و تحسين الأسلوب الاتصالي فهي تسمح بالتواصل الجيد و الأداء الوظيفي الأحسن، تليها توفير الوقت و الجهد بنسبة 38,57% فهي تساهم في نقل و تبادل المعلومات و تسهيل انجاز الوظائف بأقل جهد ووقت ممكن، يليها بنسبة 12,86% التنسيق بين الرئيس و المرؤوسين أي تحويل مكان العمل إلى أسرة متفاهمة و متعاونة يسودها النقاش و التشاور.

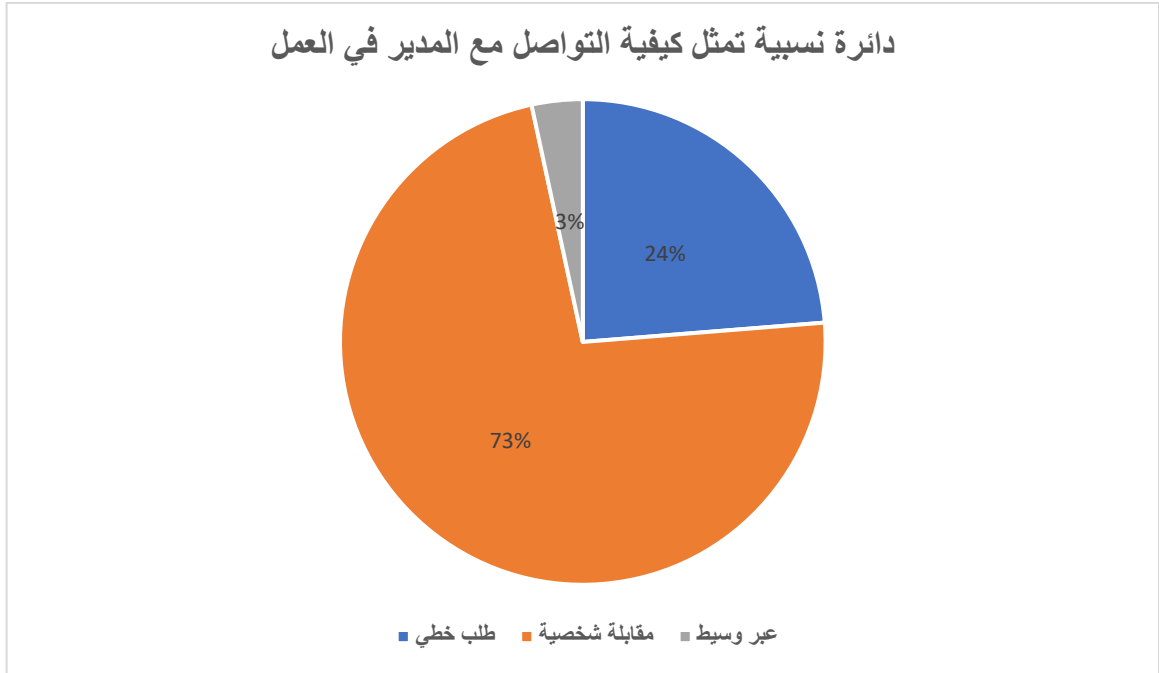
نستنتج أن ديوان مؤسسات الشباب يعتمد على تكنولوجيا الاتصال التي تحفز وتسهل عمل الموظفين من أجل إتمام عمله بأكمل وجه.

#### الجدول رقم (11): يمثل كيفية التواصل مع المدير في العمل:

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
طلب خطي	14	23,73%
مقابلة شخصية	43	72,88%
عبر وسيط	02	3,39%
المجموع	59	100%

## التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

### ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو



نلاحظ من خلال الجدول الذي يمثل كيفية تواصل الموظفين مع المدير في العمل أن أغلبهم أجابوا ب "المقابلة الشخصية" وذلك بنسبة 72,88% بحكم أن هذا النوع يكون وجها لوجه دون حواجز أو عراقيل حيث يعمل على فهم الرسالة الاتصالية ووضوحها وبالتالي السرعة في نقل المعلومات فهي وسيلة فعالة، يليها بعد ذلك الذين أجابوا ب "الطلب الخطي" حيث تقدر نسبتهم ب 23,73% فقد يرون هذه الوسيلة فعالة لأنها بمثابة ورقة رسمية و مضمونة و يمكن شرح طلبياتهم بدقة ووضوح و في وقت وجيز، أما النسبة الباقية التي تقدر ب 3,39% فهم يتواصلون مع المدير عبر وسيط هذا لعدم فعالية هذه الوسيلة و عدم الاهتمام بها داخل المؤسسة.

وعليه نستنتج أن عملية التواصل مع المدير بديوان مؤسسات الشباب تعتمد بشكل كبير على المقابلات الشخصية نظرا لنجاعة هذه الوسيلة في الوصول إلى نتائج واضحة، كما أنها تعمل على خلق جسر من التفاهم والانسجام والوضوح حول ما يدور داخل المؤسسة.

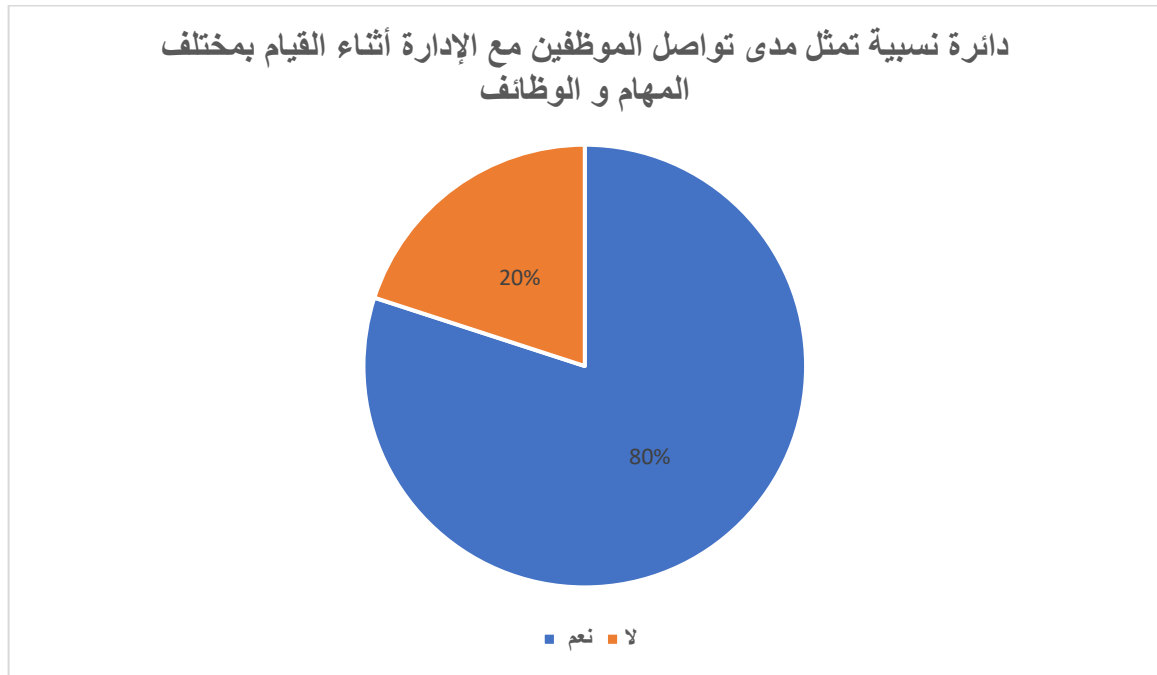
## التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

### ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

الجدور رقم (12): يمثل مدى تواصل الموظفين مع الإدارة أثناء القيام بمختلف المهام

والوظائف:

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	40	80%
لا	10	20%
المجموع	50	100%



من خلال الجدول يتبين أن معظم الموظفين يتواصلون مع الإدارة أثناء قيامهم بمختلف المهام والوظائف ونسبتهم 80% فقد يتم ذلك إما عن طريق الاجتماعات أو عبر البريد الإلكتروني وهذا من أجل السير الحسن أثناء أداء المهام ولتسهيل اتخاذ القرار وكذا من أجل التكامل بين الإدارة والموظفين، بينما نجد النسبة المتبقية التي تقدر ب 20% لا يتواصلون مع الإدارة لأن هذه الفئة من الموظفين مكلفين فقط في تطبيق وانجاز المهام المطلوبة منهم.

## التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

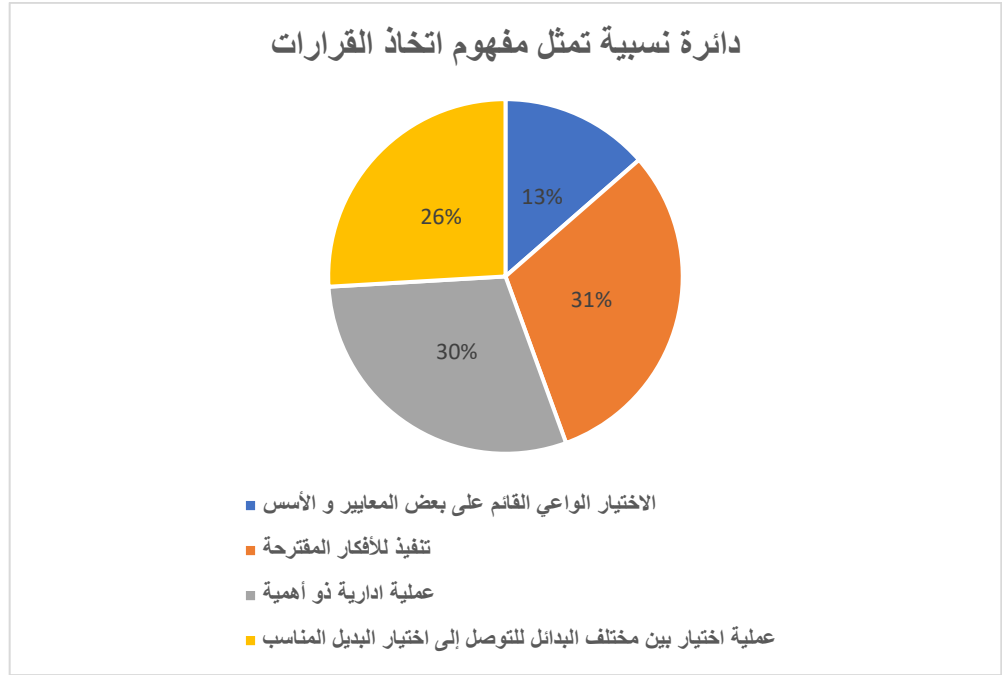
### ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

نستنتج في الأخير أن معظم موظفي ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو يقومون بالتواصل مع الإدارة قبل تخطي أية خطوة أو انجاز أي عمل هذا ما يساهم في اتخاذ القرارات الصائبة وتحقيق أهدافهم.

المحور الثاني: اتخاذ القرارات في مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو.

الجدول رقم (13): يمثل مفهوم اتخاذ القرارات:

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
13,58%	11	الاختيار الواعي القائم على بعض المعايير والأسس العلمية
29,63%	24	عملية إدارية ذو أهمية كبيرة
25,92%	21	عملية اختيار بين مختلف البدائل للتوصل إلى اختيار البديل المناسب
30,87%	25	تنفيذ للأفكار المقترحة
100%	81	المجموع



نلاحظ من خلال الجدول أن معظم المبحوثين يؤكدون أن مفهوم عملية اتخاذ القرارات هو تنفيذ للأفكار المقترحة بنسبة 30,87%، حيث يعتبر اختيار بين مجموعة من الاختيارات المتاحة؛ فقبل اتخاذ أي قرار يجب أولاً تحليل الأفكار المقترحة وتقييمها ثم اختيار الذي يبدو أنسب للوصول إلى أهداف معينة، ثم يليها عملية إدارية ذو أهمية كبيرة

بنسبة 29,63%، لأن اتخاذ القرار يشكل جزءاً أساسياً من عملية التخطيط لذا يحظى بأهمية كبيرة في إدارة الأعمال و المنظمات، يليها فيما بعد أنه عملية اختيار بين مختلف البدائل بنسبة 25,92% فقد ينطوي على اتخاذ قرارات بشأن الخيارات المتاحة فيجب على المنظمة اتخاذ قرار معين استناداً إلى الاختيارات المتاحة و الأهداف المرغوبة، نجد أخيراً من عرف اتخاذ القرارات أنه الاختيار الواعي القائم على بعض المعايير و الأسس العلمية حيث تقدر نسبتهم 13,58% فاستخدام المعايير الأساسية والعلمية مهمة لتحقيق النتائج المرغوبة بشكل أفضل و أكثر فعالية.

## التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

### ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

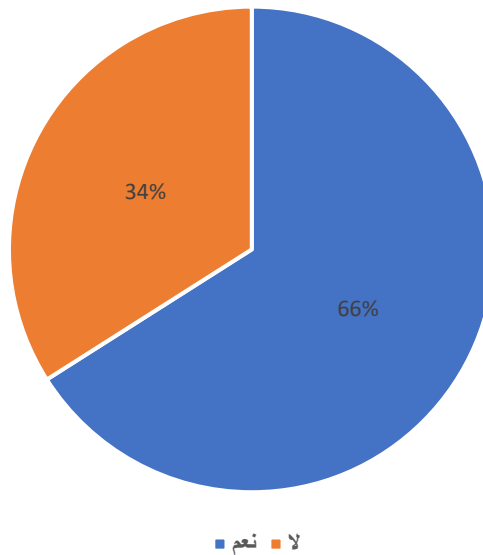
نستنتج أن ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو تعطي أهمية كبيرة لاتخاذ القرارات كونه أساسيا لتحقيق أهداف ورغبات المؤسسة.

الجدول رقم (14): يمثل مدى توفر المكاتب الخاصة التي يتم فيها اتخاذ القرارات على

مستوى ديوان مؤسسات الشباب:

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

دائرة نسبة تمثل مدى توفر المكاتب الخاصة التي يتم فيها اتخاذ القرارات



نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين يؤكدون على وجود مكاتب خاصة يتم فيها اتخاذ القرارات حيث تقدر نسبتهم 66%، فهذا يعتبر عنصر أساسي وضروري يهدف إلى تحقيق الفهم المشترك والتنسيق بين مختلف الأدوار والمهام والمسؤوليات وتوفير الجهد والوقت

## التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

### ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

وتبادل الأفكار من أجل اتخاذ قرارات صائبة، أما نسبة 17% فينفوننا وجود مكاتب لاتخاذ القرارات.

نستنتج أن ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو تسعى لخلق التفاعل الجيد الذي يؤدي لتسهيل وتبسيط مختلف المهام والوظائف وهذا من خلال توفير أماكن من أجل تبادل الأفكار والمعلومات لتحقيق أهداف المؤسسة.

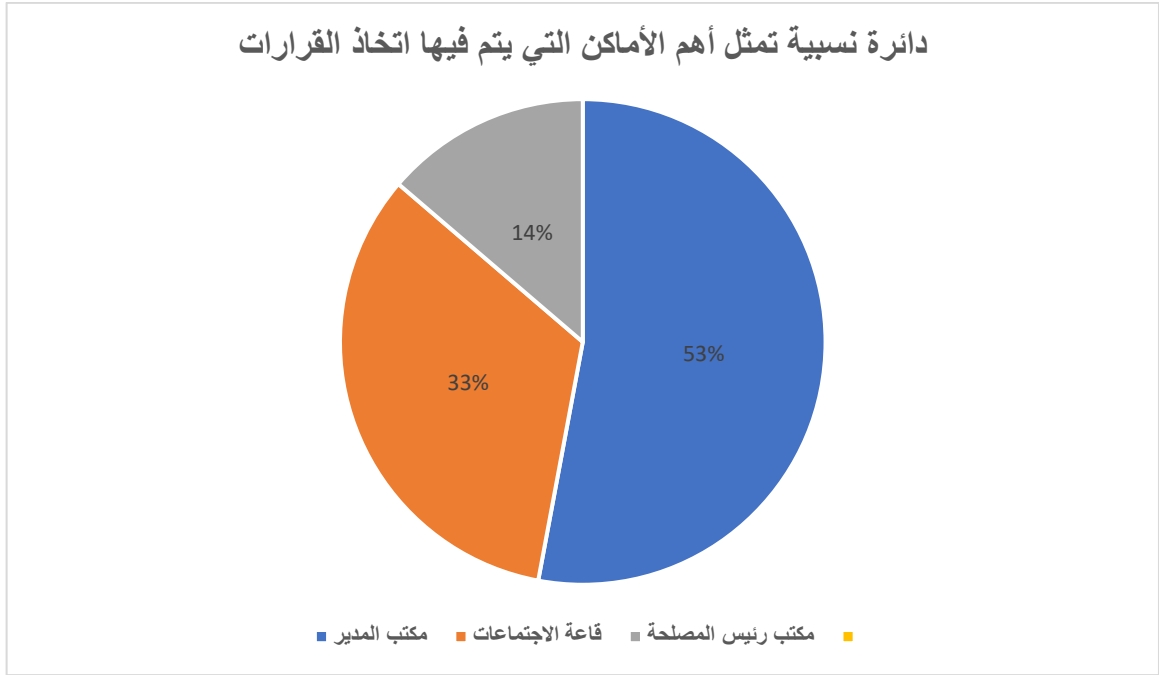
جدول رقم (15): يمثل أهم الأماكن التي يتم فيها اتخاذ القرارات على مستوى ديوان

مؤسسات الشباب:

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
مكتب المدير	25	51,02%
قاعة الاجتماعات	17	34,69%
مكتب رئيس المصلحة	07	14,28%
المجموع	49	100%

## التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

### ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو



من خلال الجدول يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين يؤكدون أن مكتب المدير من أهم المكاتب التي يتم فيها اتخاذ القرارات في المؤسسة بنسبة 51,02% وفيها يتم التفاهم على القرارات من أجل تبادل الأفكار والمعلومات، ثم تليها قاعة الاجتماعات بنسبة 34,69% وبعد ذلك يليها مكتب رئيس المصلحة بنسبة 14,28%، كلها مكاتب يتم فيها المناقشة والمشاورة حول الأمور المختلفة.

نستنتج أن ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو يعطي أهمية كبيرة للأماكن التي تتخذ فيها القرارات وهذا من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

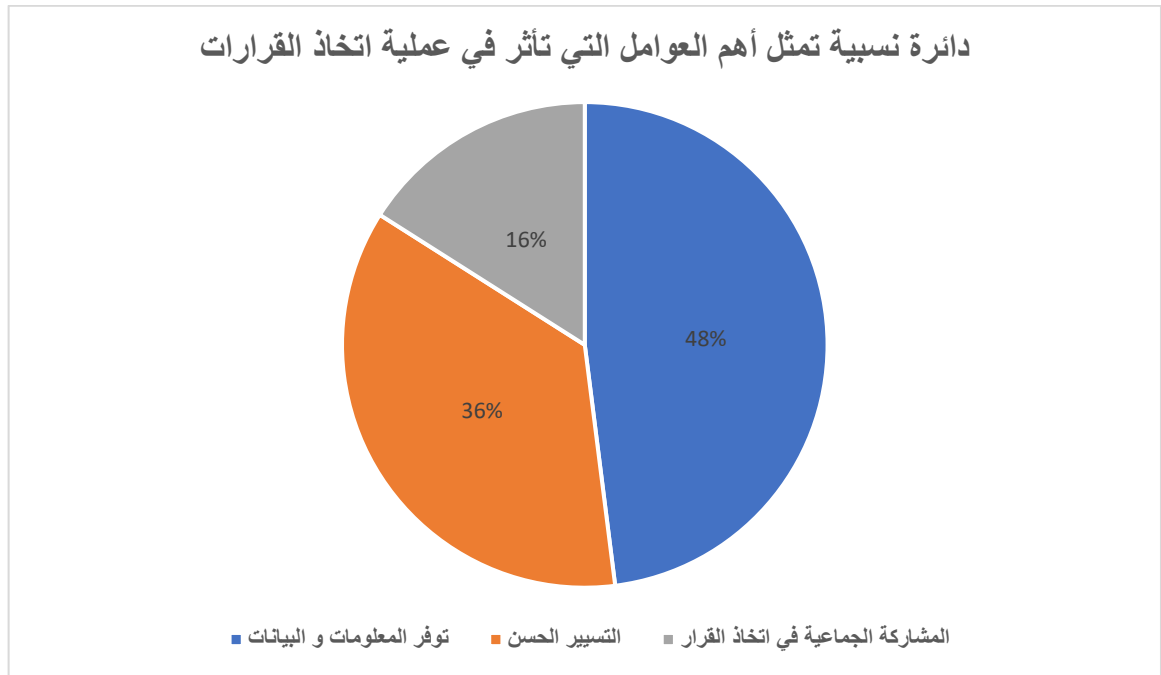
## التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

### ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

الجدول رقم (16): يمثل أهم العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات على مستوى ديوان

مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو:

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
توفر المعلومات والبيانات	24	48%
التسيير الحسن	18	36%
المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار	08	16%
المجموع	50	100%



نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون أن توفر المعلومات والبيانات تعتبر من أهم العوامل التي تساهم في عملية اتخاذ القرارات حيث أن توفر وتدفق المعلومات

## التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

### ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

بكثرية يساعد على اتخاذ قرارات فعالة، يليها بعد ذلك السير الحسن بنسبة 36% بحيث حسن التسيير يساعد في عملية اتخاذ القرارات، فهو يشمل كل من التخطيط والتنظيم والتوجيه وتحقيق الأهداف، ثم يليها المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات بنسبة 16%، حيث أن المشاركة الجماعية تعمل على تدفق المعلومات والآراء من أجل اتخاذ قرارات صحيحة ومناسبة.

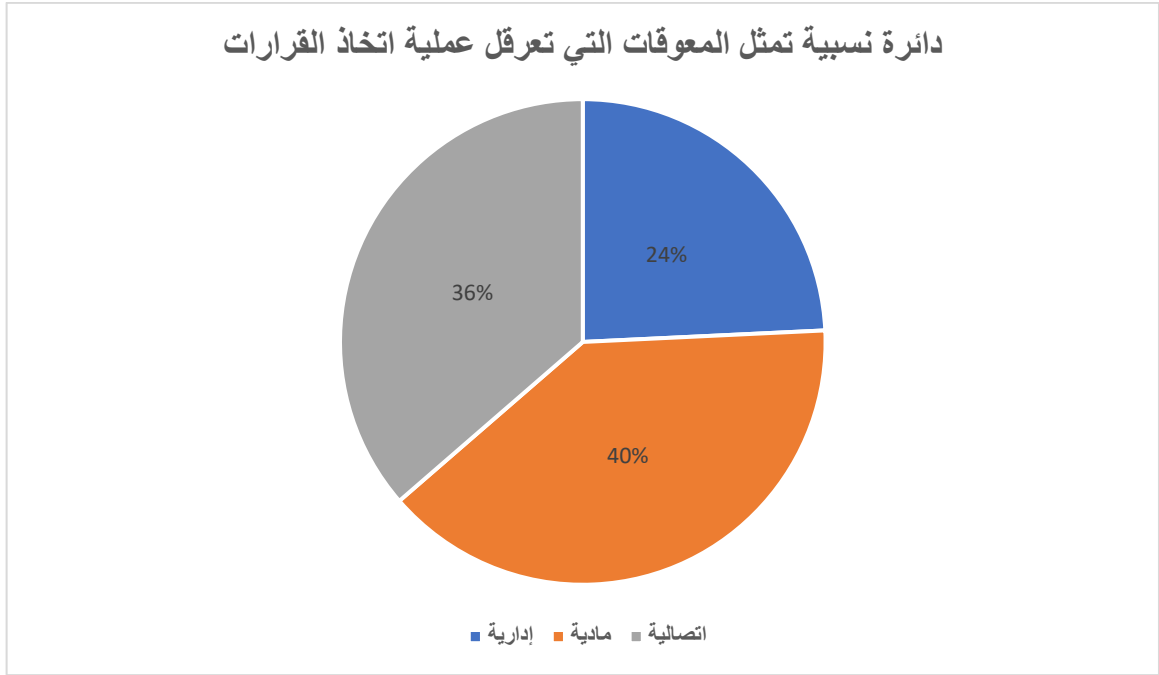
نستنتج في الأخير أن ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو يعمل على تشجيع روح الفريق والعمل على تحقيق الانسجام والتفاعل من أجل اتخاذ قرارات صحيحة من أجل السير الحسن للمؤسسة.

#### جدول رقم (17): يمثل المعوقات التي تعرقل عملية اتخاذ القرارات:

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
إدارية	16	24,24%
مادية	26	39,39%
اتصالية	24	36,36%
المجموع	66	100%

## التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

### ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو



نلاحظ من خلال الجدول أن المعوقات المادية هي التي تعرقل عملية اتخاذ القرار بنسبة 39,39% وهذا راجع إلى عدم توفر الإمكانيات اللازمة وضعف في الميزانية، تليها بعد ذلك المعوقات الاتصالية بنسبة 36,36% وهذا يعود على الوسائل المعتمدة عليها في العملية الاتصالية أو الأساليب المعتمدة عليها أو التدفق الضعيف للأنترنت، نجد في الأخير المعوقات الإدارية بنسبة 24,24% وهذا قد يكون راجع لتسلط الرئيس على الموظفين مما يؤدي لعرقلة العملية الاتصالية.

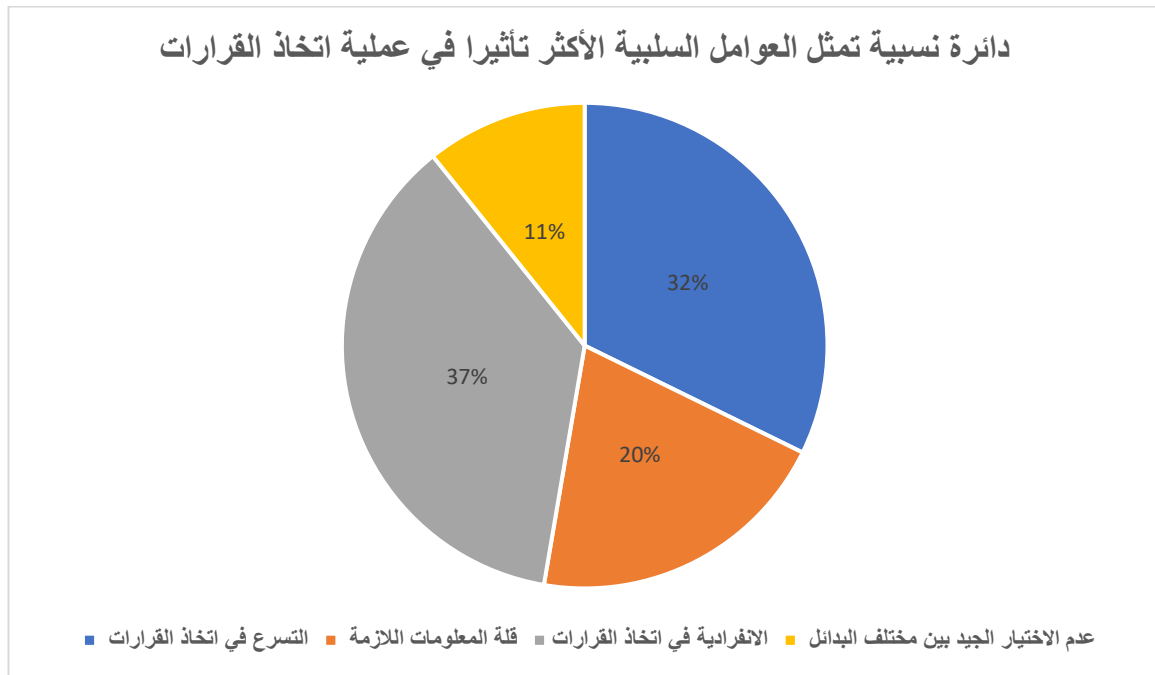
نستنتج في الأخير أن ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو مهما كانت له معوقات أو عراقيل فهو يعمل جاهدا من أجل الوصول إلى هدفه وتحقيق رغباته، ومن أجل ذلك يجب الاعتماد على طرق اتصال سهلة من أجل تدفق المعلومات في وقت وجيز، كما يجب توفير الإمكانيات المناسبة سواء مادية أو معنوية.

## التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

### ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

الجدول رقم (18): يمثل العوامل السلبية الأكثر تأثيرا في عملية اتخاذ القرارات:

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
التسرع في اتخاذ القرارات	30	32,26%
قلة المعلومات اللازمة	19	20,43%
الانفرادية في اتخاذ القرارات	34	36,56%
عدم الاختيار الجيد بين مختلف البدائل	10	10,75%
المجموع	93	100%



من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن نسبة المبحوثين الذين يؤكدون أن العوامل السلبية الأكثر تأثيرا في عملية اتخاذ القرارات هي الانفرادية في اتخاذها بنسبة 36,56% وهذا يعود إلى التسلط من طرف الهيئات العليا خاصة فيما يخص اتخاذ القرارات وهذا دليل أن الموظفون يدركون ضرورة مشاركتهم في هذه العملية خاصة التي تتطلب كثير من المعطيات التي تسهل

## التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

### ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

في عملية المفاضلة بين البدائل المناسبة لحل المشاكل، يليها التسرع في اتخاذ القرارات بنسبة 32,26% حيث يآثر سلبا على هذه العملية بسبب عدم النظر بعناية في البدائل المتاحة مما قد يؤدي في بعض الأحيان إلى اتخاذ قرارات غير صائبة، ثم يليها بنسبة 20,43% قلة المعلومات اللازمة وهذا قد يكون راجع إلى عدم وفرة وسائل حديثة خاصة لجمع المعلومات و عدم توفر الوقت الكافي لذلك، نجد أخيرا عدم الاختيار الجيد بين مختلف البدائل و هذا راجع إلى نقص في الخبرة أو التجربة فهذه العملية تستدعي أن يكون صاحب القرار ذو خبرة و كفاءات عالية من أجل اختيار بديل أمثل بين البدائل.

نستنتج في الأخير أن ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو لا تخلوا من العوامل السلبية التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات لذا يجب العمل جاهدا للقضاء عليها.

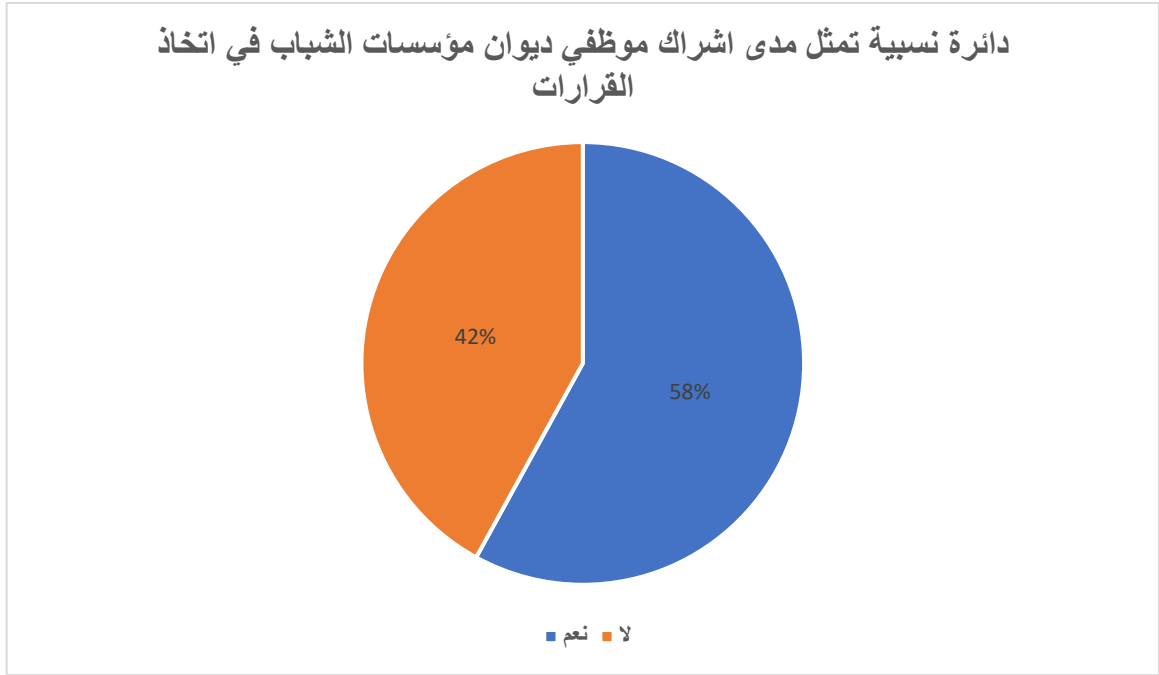
**الجدول رقم (19): يمثل مدى اشراك موظفي ديوان مؤسسات الشباب في عملية اتخاذ**

**القرارات:**

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	29	58%
لا	21	42%
المجموع	50	100%

## التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

### ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو



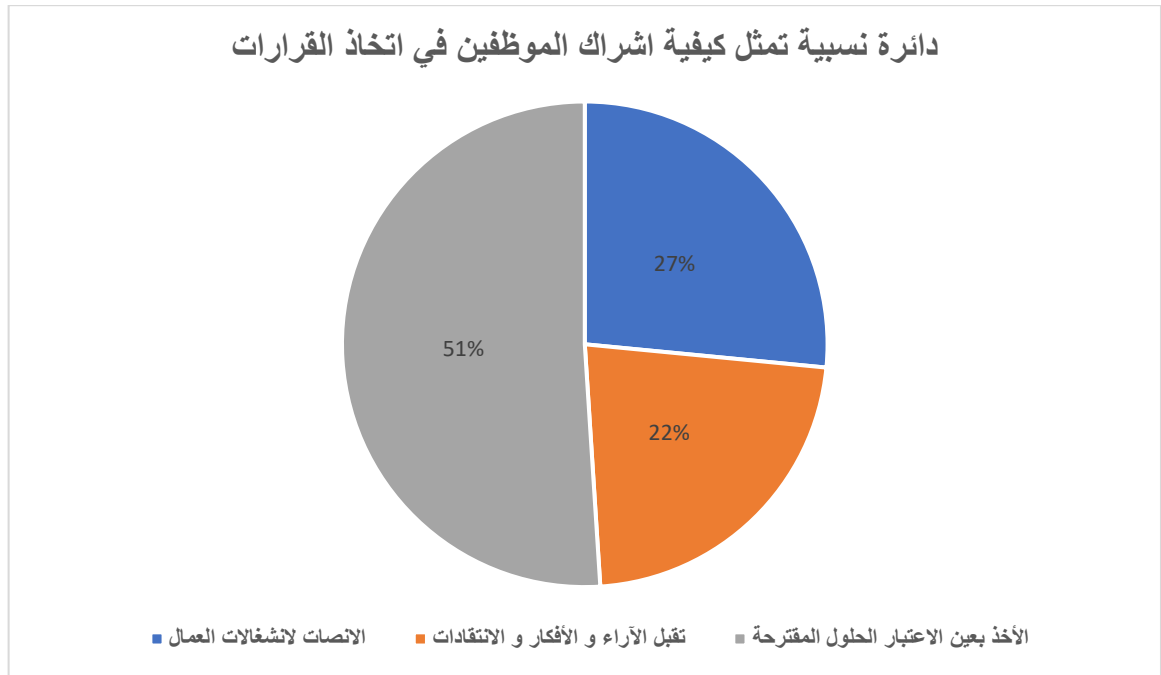
نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين أو ما يقدر ب 58% يتم اشراكهم في عملية اتخاذ القرارات وهذا يدل على اهتمام الإدارة بالتفاعل معهم مما يؤدي بإحساس الموظفين بأهميتهم في هذه المؤسسة، في حين ينفي بقية المبحوثين اشراكهم في عملية اتخاذ القرارات بنسبة 42% يمكن تفسير ذلك بعدم اهتمام الإدارة بالاتصال وعدم الانصات لانشغالات واقتراحات الموظفين في بعض الأحيان.

نستنتج أن ديوان مؤسسات الشباب يعمل على اشراك موظفيه في اتخاذ القرارات وتشجيع عمل الفريق وخلق الانسجام فيما بينهم.

التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي  
ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

الجدول رقم (20): يمثل كيفية اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات بديوان مؤسسات  
الشباب:

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
الإنصات لانشغالات العمال	13	26,53%
تقبل الآراء والأفكار والانتقادات	11	22,45%
الأخذ بعين الاعتبار الحلول المقترحة	25	51,02%
المجموع	49	100%



نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين أكدوا أن يتم اشراكهم في اتخاذ القرارات بالأخذ بعين الاعتبار الحلول المقترحة بنسبة 51,02% هذا قد يكون راجع إلى أهمية هذه الحلول وفعاليتها، يليها الإنصات لانشغالات العمال بنسبة تقدر ب 26,53% هذا من أجل توفر بدائل وانشغالات مختلفة والقيام باختيار بديل أحسن، وأخيرا نجد تقبل الآراء والانتقادات بنسبة

## التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

### ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

22,45% وهذا راجع إلى العمل على تحسين المؤسسة واخذ قرارات صائبة والوصول إلى الأهداف المسطرة.

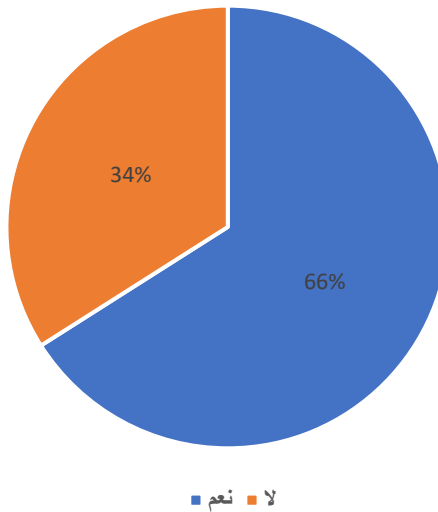
نستنتج أن ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو يقوم باشتراك موظفيها في اتخاذ القرارات في أمور مختلف وهذا من أجل اختيار بدائل حسنة.

الجدول رقم (21): يمثل مدى أخذ اقتراحات الموظفين بعين الاعتبار حول مختلف القرارات

المتخذة:

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

دائرة نسبية تمثل مدى أخذ اقتراحات الموظفين بعين الاعتبار حول مختلف القرارات المتخذة



## التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

### ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم الأفراد المبحوثين يؤكدون على أنهم يتم أخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار حول مختلف القرارات المتخذة بنسبة 66% وهذا يدل على أن المؤسسة تعطي الحرية للموظفين من أجل الإدلاء بآرائهم واقتراحاتهم، في حين ينفي البعض الآخر ذلك بنسبة 34% وهذا يدل على عدم الأخذ بآراء هؤلاء الموظفين واستخدام مبدأ الفردية والأحادية في اتخاذ القرارات.

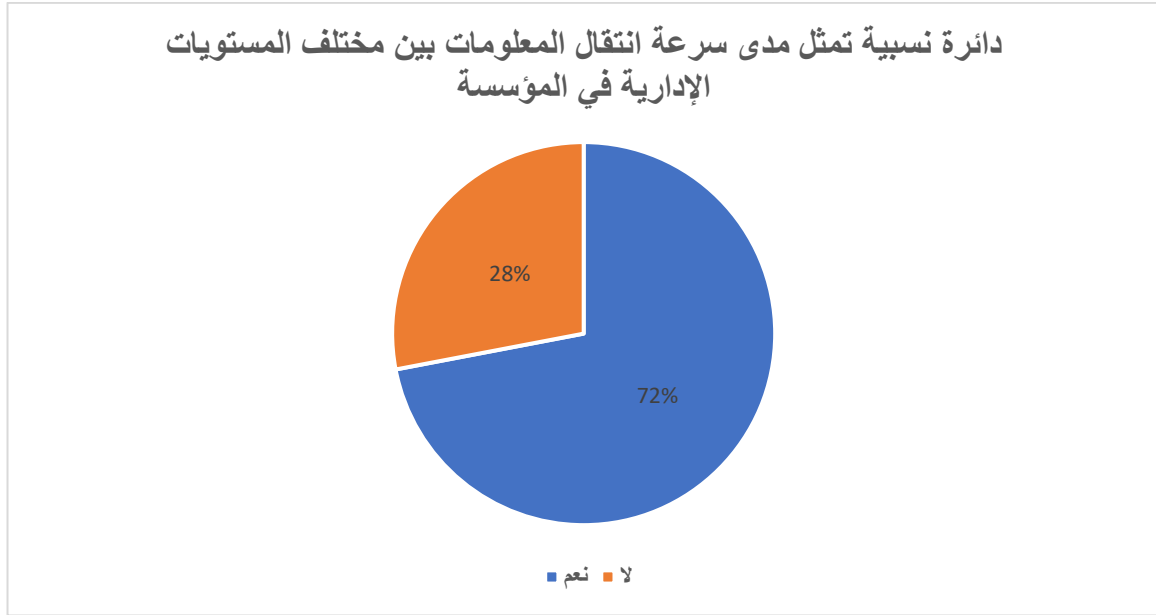
نستنتج أن ديوان مؤسسات الشباب تعمل على إعطاء جميع موظفيها الفرصة للتعبير عن مختلف آرائهم بكل حرية.

الجدول رقم (22): يمثل مدى سرعة انتقال المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي:

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	36	72%
لا	14	28%
المجموع	50	100%

## التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

### ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو



نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين يرون أن المعلومات تنتقل بسرعة بين مختلف المستويات الإدارية بنسبة تقدر ب 72% وهذا يعود إلى توفر قنوات اتصالية حسنة ووفرة المعلومات الكافية وكذا بسبب قيام كل طرف بمهام، كما هناك من ينفي سرعة انتقال المعلومات بين مختلف المستويات بنسبة تقدر ب 28% يعود ذلك إلى سوء اختيار وسيلة نقلها واتخاذ قرارات تعسفية وكذا عدم التعاون بين الموظفين مما يؤخر انتقال المعلومة.

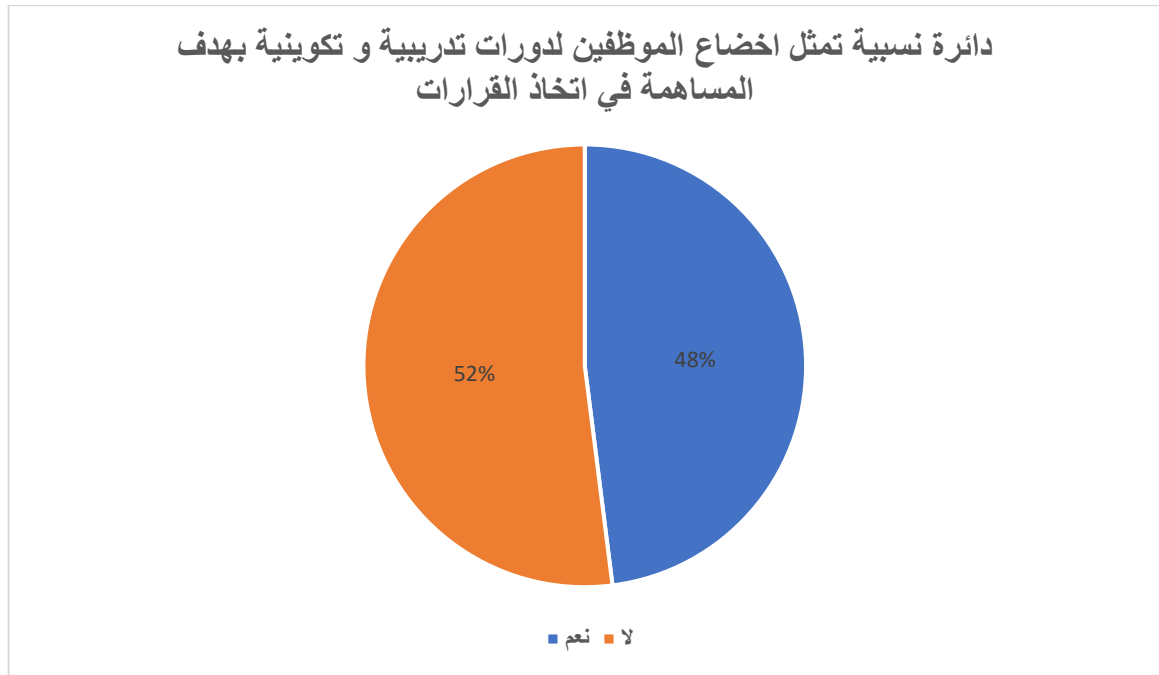
منه نستنتج إلى أن المعلومات تنتقل بسرعة بين المستويات في ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو وهذا راجع للاهتمام الكبير بأهمية المعلومات ودورها الفعال في عملية اتخاذ القرارات ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

## التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

### ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

الجدول رقم (23): يمثل مدى اخضاع موظفي ديوان مؤسسات الشباب لدورات تدريبية وتكوينية بهدف المساهمة في اتخاذ القرارات:

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	24	48%
لا	26	52%
المجموع	50	100%



يتبين لنا من خلال الجدول أن أغلبية الأفراد المبحوثين ينفون خضوعهم للدورات التدريبية والتكوينية بهدف المساهمة في اتخاذ القرارات بنسبة تقدر ب 52% وهذا راجع لعدم وفرة الموارد المالية والبشرية اللازمة بالإضافة إلى أن موظفي هذه المؤسسة اكتسبوا خبرات ومهارات في المؤسسات الأخرى، أما بقية الأفراد المبحوثين الذين تقدر قيمتهم ب 48 % فيؤكدون اخضاعهم للدورات التدريبية و التكوينية و هذا من أجل رفع مستوى الأداء لدى الموظفين من

## التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

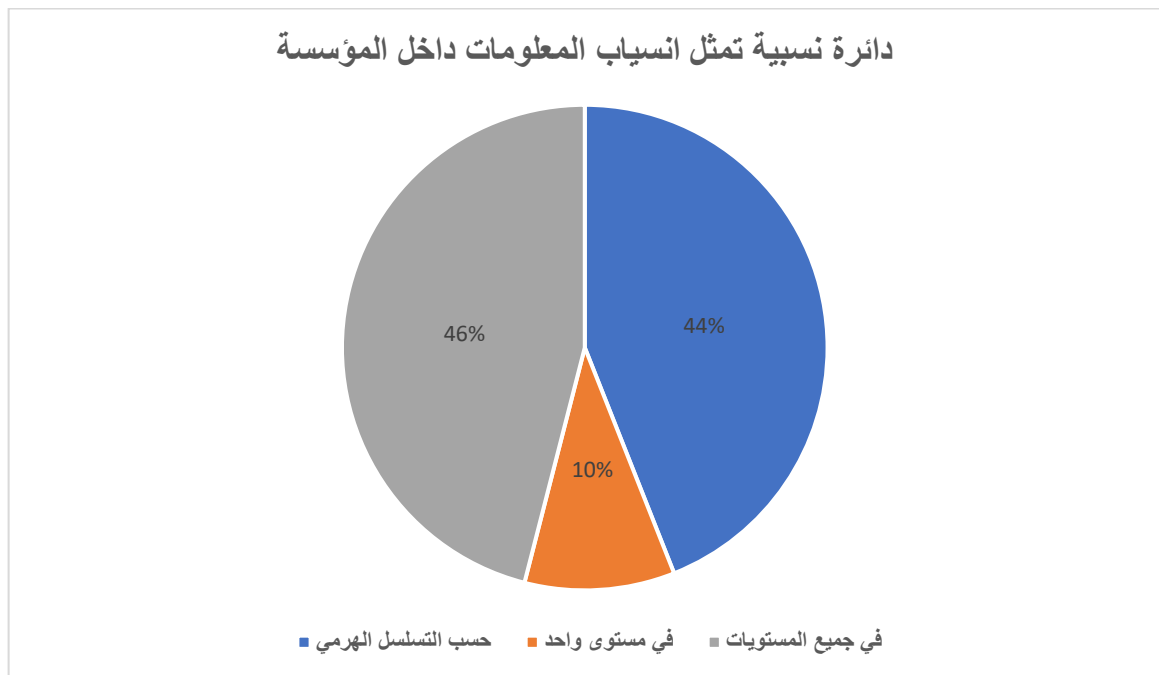
### ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

خلال من خلال اكسابهم لمهارات و أساليب إدارية و تنظيمية مختلفة تسمح لهم بالأداء الأمثل و الأنسب و اتخاذ قرارات مناسبة.

منه نستنتج أن ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو لا يقوم بإخضاع موظفيه لدورات تدريبية وتكوينية بهدف المساهمة في اتخاذ القرارات وهذا راجع إلى عدم الدراية بالفوائد الكبيرة للتدريب والتطوير.

#### الجدول رقم (24): يمثل انسياب المعلومات داخل المؤسسة:

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
حسب التسلسل الهرمي	22	44%
في مستوى واحد	05	10%
في جميع المستويات	23	46%
المجموع	50	100%



## التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

### ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون أن انسياب المعلومات يكون في جميع المستويات بنسبة تقدر 46% من أجل الرضا الوظيفي بين العمال وتبادل المهارات والخبرات فيما بينهم من أجل الوصول إلى قرارات صائبة، يليها انسياب المعلومات حسب التسلسل الهرمي بنسبة 44% هذا من أجل ضمان صورتها ووصولها إلى جميع المستويات حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وأخيرا نجد انسياب المعلومات في مستوى واحد بنسبة 10% وهذا يدل على أن هذه الفئة لا تحب مشاركة معلوماتها مع البقية.

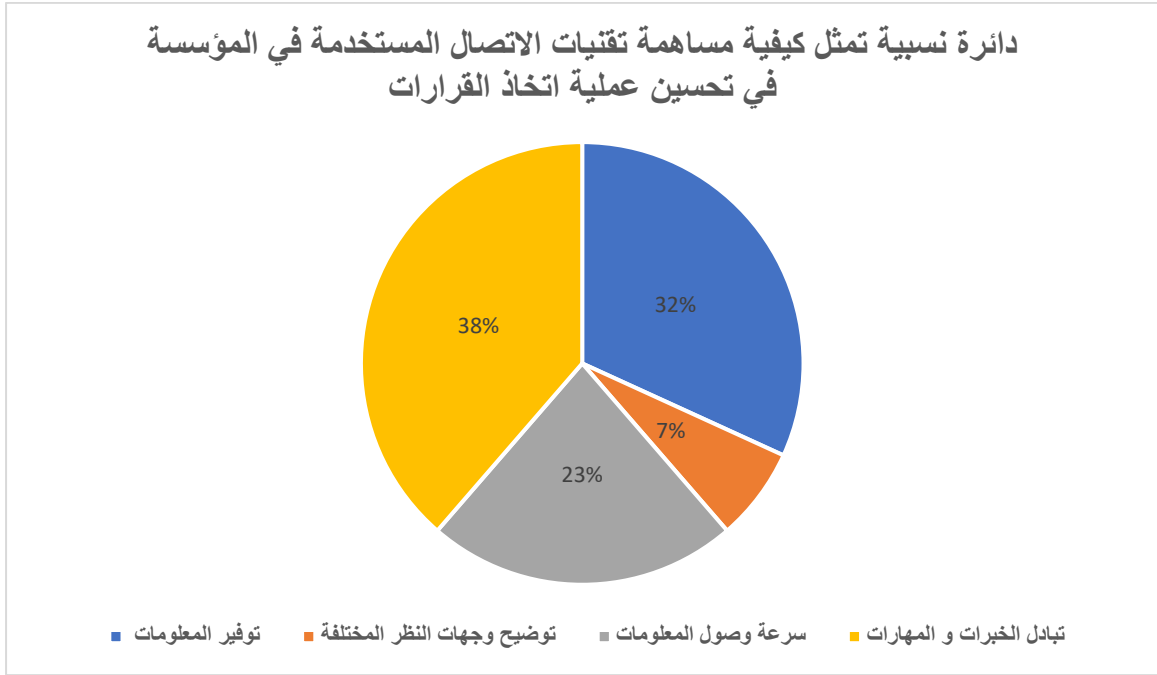
نستنتج أن ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو تعطي أهمية قصوى لعملية انسياب المعلومات في جميع المستويات لضمان وصولها بصفة كاملة وتطبيقها بصفة رسمية وواضحة.

الجدول رقم (25): يمثل كيفية مساهمة تقنيات الاتصال المستخدمة في ديوان مؤسسات الشباب في تحسين عملية اتخاذ القرارات:

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
توفير المعلومات	28	31,82%
توضيح وجهات النظر المختلفة	06	6,82%
سرعة وصول المعلومات	20	22,73%
تبادل الخبرات والمهارات	34	38,64%
المجموع	88	100%

## التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

### ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو



من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون أن تقنيات الاتصال المستخدمة في ديوان مؤسسات الشباب تساهم في تبادل المعلومات والخبرات بنسبة تقدر ب 38,64% وذلك بإتاحة للموظفين بالإبداء بأرائهم واقتراحاتهم، ثم يليها توفير المعلومات بنسبة 31,82% فهي تؤدي إلى تحسين الكفاءة والفعالية الإدارية للمؤسسة، ثم يليها سرعة وصول المعلومات بنسبة 22,73% حيث تزيد من سرعة أداء المهام وتقديم المعلومات في وقت وجيز والتسهيل في انجاز المهام بأقل جهد ووقت، بعد ذلك يليها توضيح وجهات النظر المختلفة بنسبة 6,82% هذا من خلال شرح المعلومات الغامضة من أجل اتخاذ قرارات حسنة.

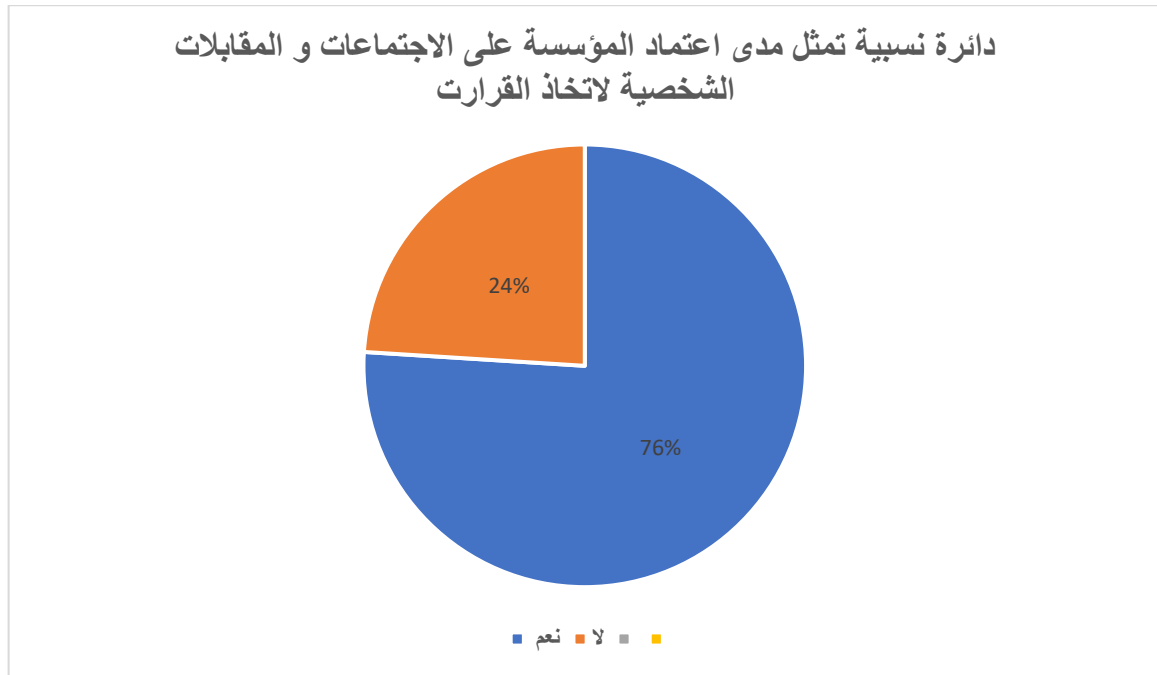
نستنتج أن ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو يعمل على إعطاء جميع موظفيها الإمكانيات اللازمة وفتح مجالات للتعبير عن آراءهم وتشجيعهم على روح المبادرة والتعاون ومشاركة المعلومات من أجل السير الحسن للمؤسسة وتحقيق مصالحها.

## التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

### ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

الجدول رقم (26): يمثل مدى اعتماد المؤسسة على الاجتماعات والمقابلات الشخصية لاتخاذ القرارات:

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	38	76%
لا	12	24%
المجموع	50	%100



نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون على اعتماد المؤسسة على الاجتماعات والمقابلات الشخصية بنسبة 80% وهذا من أجل المشاركة في اتخاذ القرارات والتفتح على آراء الآخرين والتشاور من أجل تحسين الأداء المهني، وهناك من ينفي ذلك بنسبة تقدر 20% وهذا يعود إلى الانفرادية في اتخاذ القرار من أجل ربح الوقت.

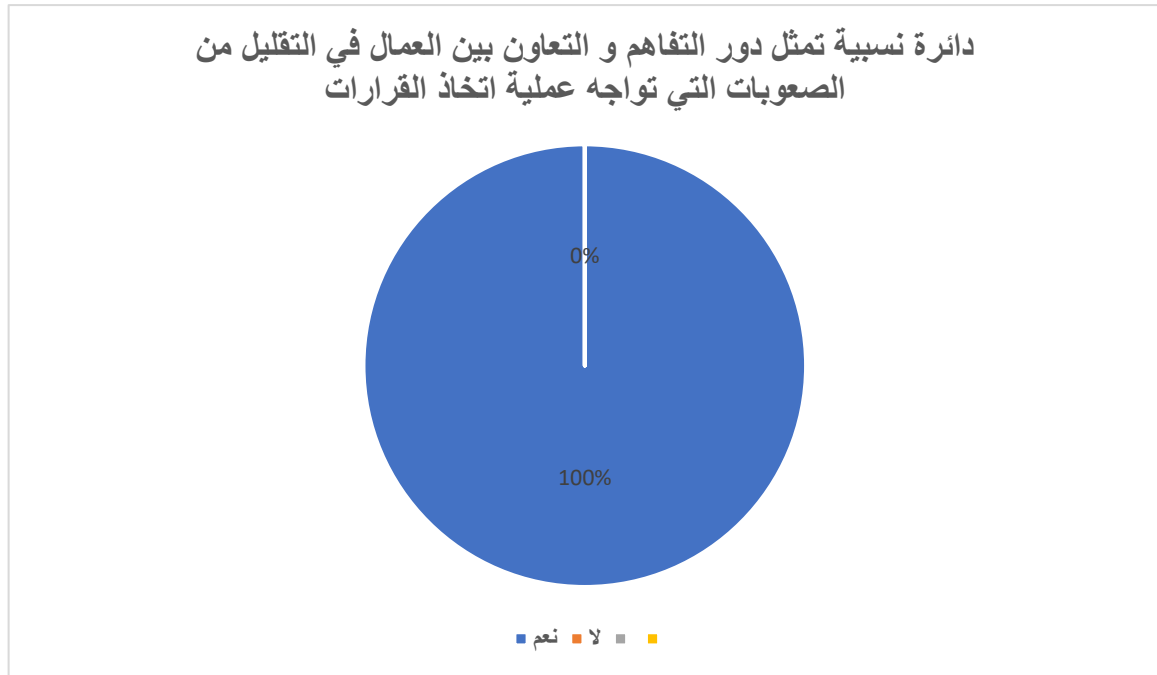
## التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

### ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

منه نستنتج أن ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو يقوم بتبادل الآراء والأفكار من أجل الوصول إلى اتخاذ قرارات صحيحة.

الجدول رقم (27): يمثل دور التفاهم والتعاون بين العمال في التقليل من الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات:

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



نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية الأفراد المبحوثين التي تقدر نسبتهم 100 % يؤكدون على مساهمة التفاهم والتعاون بين العمال في التقليل من الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ

## التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

### ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

القرارات وهذا راجع إلى تمتعهم بروح المسؤولية والمبادرة والثقة المتبادلة والتفاهم المشترك فيما بينهم وكذا الإخلاص في عملهم من أجل تخطي الصعوبات، فانعدام التفاهم والتعاون قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات تعسفية مما يسبب في خسارة المؤسسة.

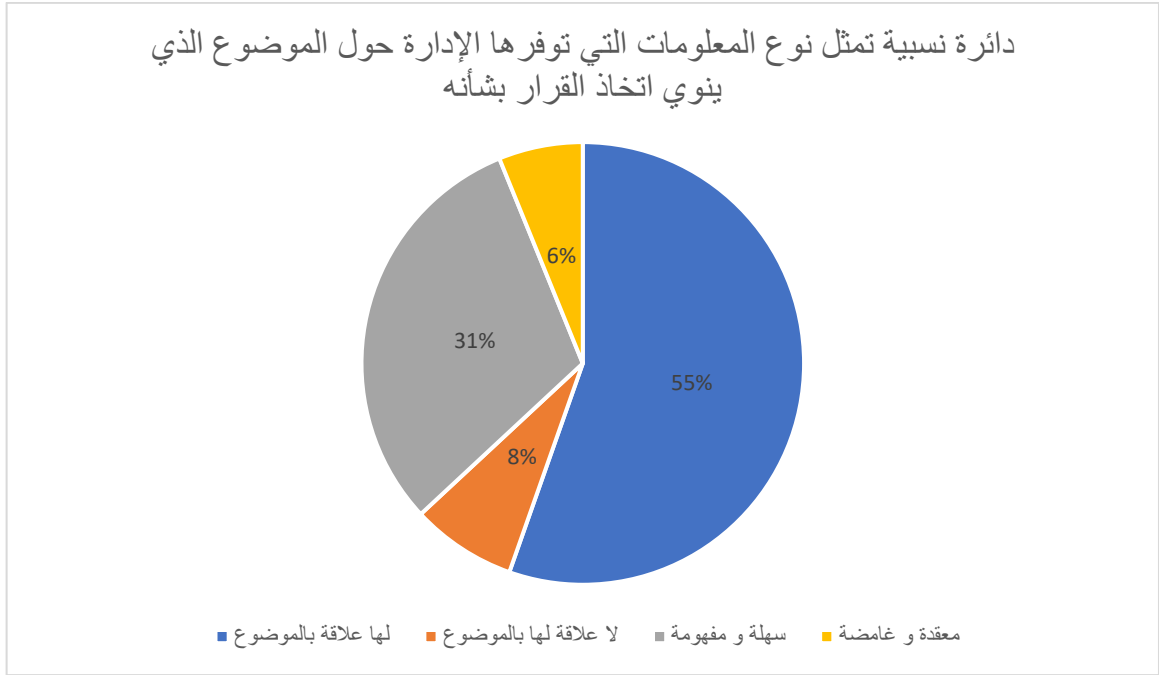
نستنتج أن ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو يعمل على احترام العلاقات الإنسانية ويعمل على بناء علاقات جيدة بين الموظفين من أجل تحقيق مصالحهم.

الجدول رقم (28): يمثل نوع المعلومات التي توفرها الإدارة حول الموضوع الذي ينوي اتخاذ القرار بشأنه:

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
لها علاقة بالموضوع	36	55,38%
لا علاقة لها بالموضوع	05	7,70%
سهلة ومفهومة	20	30,77%
معقدة وغامضة	04	6,15%
المجموع	65	100%

## التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

### ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو



نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم الأفراد المبحوثين يؤكدون أن معظم المعلومات التي توفرها الإدارة المتعلقة بالموضوع الذي يتم أخذ القرار فيه لها علاقة بالموضوع بنسبة 55,38% خاصة لما تكون هذه المعلومات متنوعة ولازمة تقوم بتسهيل عملية اتخاذ القرارات، ثم يليها تتسم بالسهولة والفهم بنسبة تقدر ب 30,77% وهذا من وجود الفهم المشترك وبساطة المعلومات ووضوحها وعدم وجود غموض، ثم يليها أنها لا علاقة لها بالموضوع بنسبة 7,69% و هذا يدل على عدم توفر المعلومات الكافية و ضيق الوقت، ثم يليها معقدة و غامضة بنسبة 6,15% و هذا يدل على أن المؤسسة لا توفر مثل هذه المعلومات.

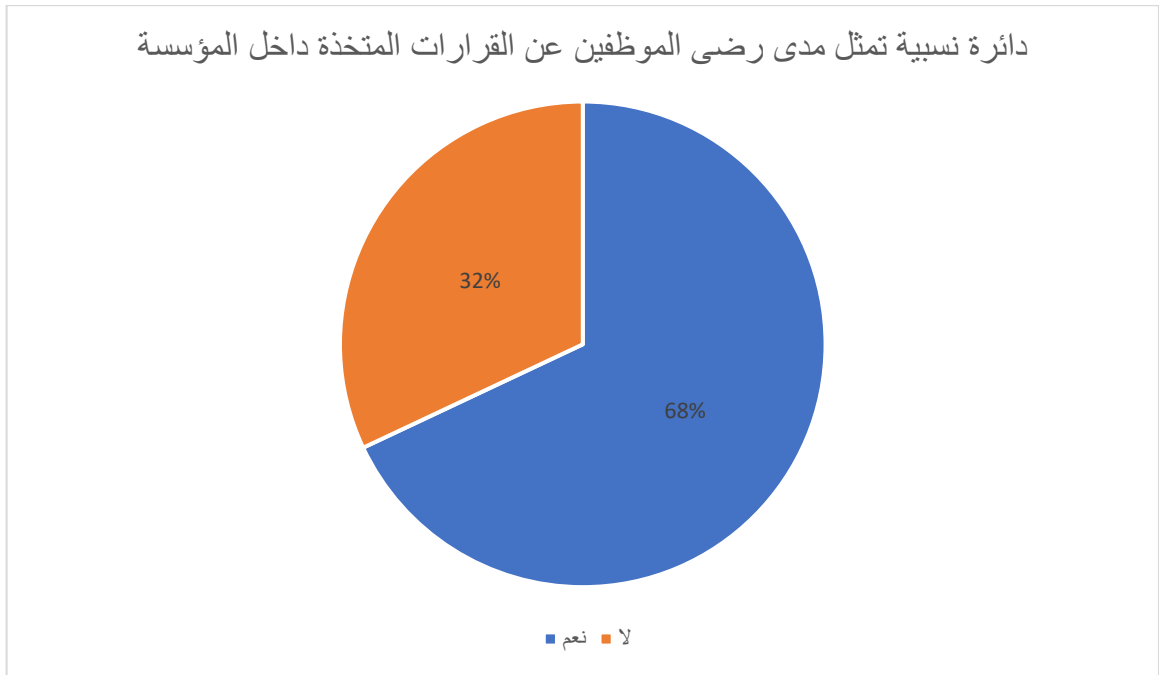
منه نستنتج أن ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو تعمل على توفير معلومات بشكل واضح ودقيق لا وجود لغموض فيها تسهل في اتخاذ قرارات صائبة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

## التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

### ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

الجدول رقم (29): يمثل مدى رضى الموظفين عن القرارات المتخذة داخل المؤسسة:

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	34	68%
لا	16	32%
المجموع	50	100%



نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن أغلبية الأفراد المبحوثين كانت اجابتهم ب "نعم"، وذلك بنسبة تقدر ب 68% وهذا بسبب فعالية القرارات المتخذة من طرف رؤساءهم في العمل حيث تصل في الوقت المناسب لحل المشكلات والعوائق التي تتعرض إليها المؤسسة، نجد

## التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

### ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

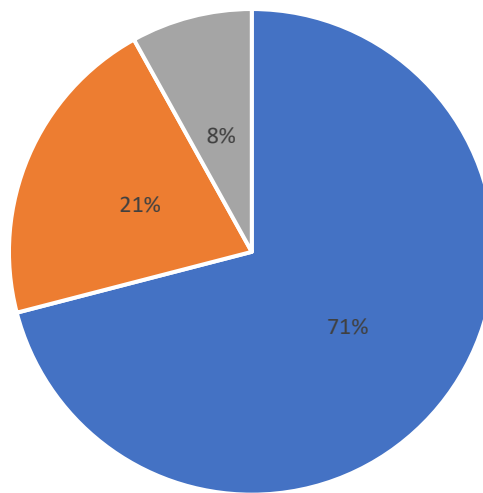
بعد ذلك الذين أجابوا ب "لا" بنسبة 32% وهذا نظرا لعدة أسباب من أهمها عدم أخذ آراء العمال في بعض القرارات المهمة وعدم الاستماع لاقتراحاتهم.

من هنا نستنتج أن موظفي ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو لديهم نسبة كبيرة من الرضا عن القرارات المتخذة بسبب وجود تكامل بين كل المستويات الإدارية.

**الجدول رقم (30): يبين مساهمة الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرارات:**

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
قبل عملية اتخاذ القرار	44	71%
أثناء عملية اتخاذ القرار	13	21%
بعد عملية اتخاذ القرار	5	8.06%
المجموع	62	100%

دائرة نسبية تبين مساهمة الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرارات:



■ قبل عملية اتخاذ القرار ■ أثناء عملية اتخاذ القرار ■ بعد عملية اتخاذ القرار

## التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

### ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة من المبحوثين اختاروا قبل عملية اتخاذ القرار، إذ يقدر ب 71% حيث يتم الاتصال بالأطراف المشاركة وكذا جمع المعلومات اللازمة لهذه العملية، ثم تليها نسبة 21% للمبحوثين اللذين اختاروا أثناء عملية اتخاذ القرار، وهذا من خلال أسلوب التواصل بين الأطراف المشاركة في هذه العملية وهذا راجع للوسائل المعتمدة لنقل المعلومات، وفي الأخير نسبة المبحوثين اللذين قاموا باختيار بعد عملية اتخاذ القرار تقدر نسبتهم ب 8.06%، و يكون في شكل أوامر و توجيهات و تعليمات لإعلام الموظفين ما تم الاتفاق عليه.

نستنتج في الأخير أن الاتصال التنظيمي يلعب دور مهم في ديوان مؤسسات الشباب سواء قبل أو أثناء أو بعد عملية اتخاذ القرار، فلا يمكن الاستغناء عنه.

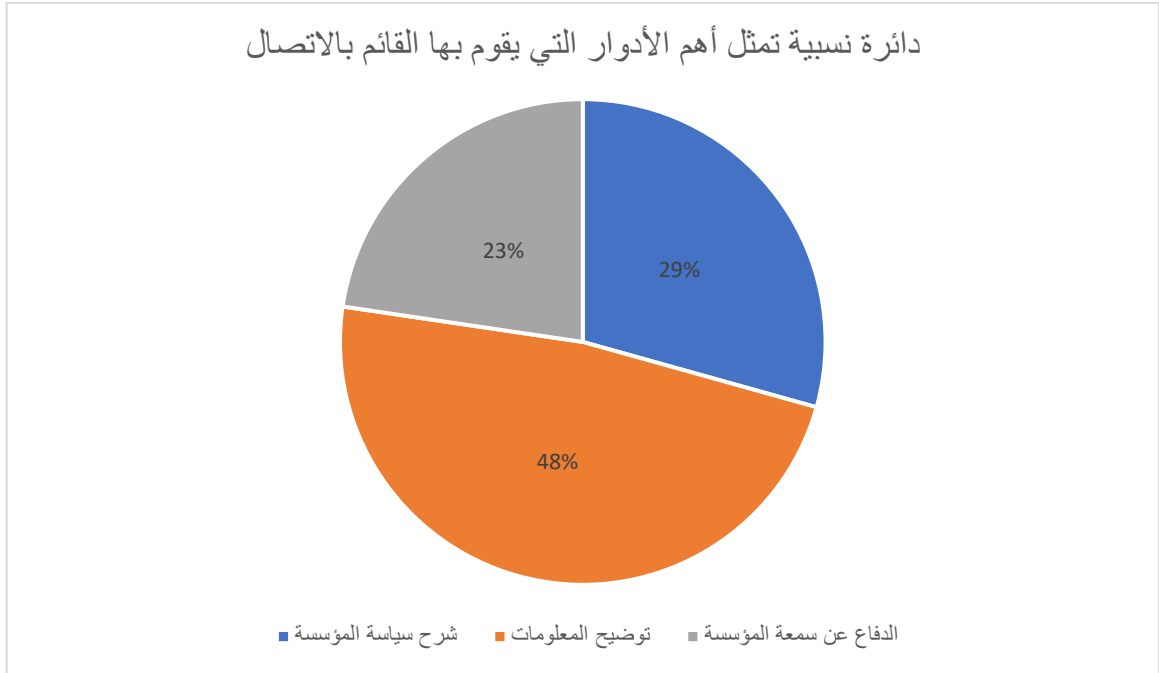
**جدول رقم (31): يمثل أهم الأدوار التي يقوم بها القائم بالاتصال على مستوى ديوان**

**مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو:**

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
شرح سياسة المؤسسة	22	29.33%
توضيح المعلومات	36	48%
الدفاع عن سمعة المؤسسة	17	22.67%
المجموع	75	100%

## التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

### ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو



نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد المبحوثين يؤكدون على أن القائم بالاتصال له دور كبير في عملية إتخاذ القرارات وهذا من خلال توضيح المعلومات على مستوى ديوان مؤسسات الشباب بنسبة تقدر ب 48%، حيث تمثل أعلى نسبة من تفسير وتوضيح المعلومات من أجل فهمها وإيصالها إلى جميع المستويات بطريقة واضحة ومفهومة، بعد ذلك يليها شرح سياسة المؤسسة بنسبة 29.33% وذلك بالتفسير للموظفين لقواعد المؤسسة والتزاماتها وضرورة التقيد بها، يليها في الأخير الدفاع عن سمعة المؤسسة بنسبة تقدر ب 22.67% بحيث يحرص على سمعة و مكانة المؤسسة و ذلك بالسعي لتحقيق أهدافها.

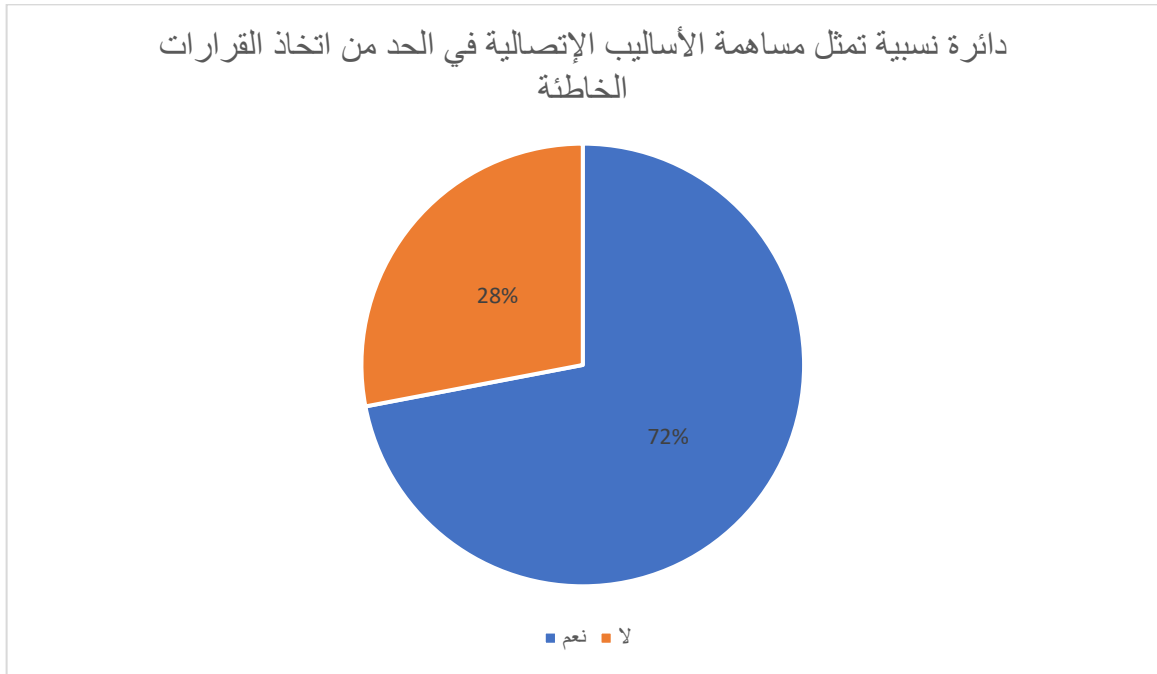
نستنتج مما سبق أن القائم بالاتصال يلعب دورا مهما على مستوى ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو، حيث يسعى إلى خلق التواصل بين جميع المستويات الإدارية مما يساهم في السير الحسن للأداء الوظيفي.

## التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

### ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

جدول رقم (32): يمثل مساهمة الأساليب الإتصالية في الحد من اتخاذ القرارات الخاطئة:

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	36	72%
لا	14	28%
المجموع	50	100%



نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون على مساهمة الأساليب الإتصالية في الحد من اتخاذ القرارات الخاطئة على مستوى ديوان مؤسسات لولاية تيزي وزو وهذا بنسبة تقدر ب 72%، وهذا من خلال تسهيل الأمور المعقدة من تقسيم العمل بشكل منظم والتفاعل المستمر بين الموظفين مما يساعد في تجاوز الصعوبات والعراقيل الوظيفية،

## التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

### ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

ثم يليها اللذين ينفون ذلك بنسبة 28%، وهذا بسبب وجود بعض الصعوبات في بعض الأحيان وغياب التفاعل.

نستنتج أن الأساليب الإتصالية على مستوى ديوان مؤسسات الشباب يكون بشكل دائم من أجل تحفيز الموارد البشرية وتنمية قدراتهم ومؤهلاتهم مما ينعكس بشكل إيجابي على المؤسسة.

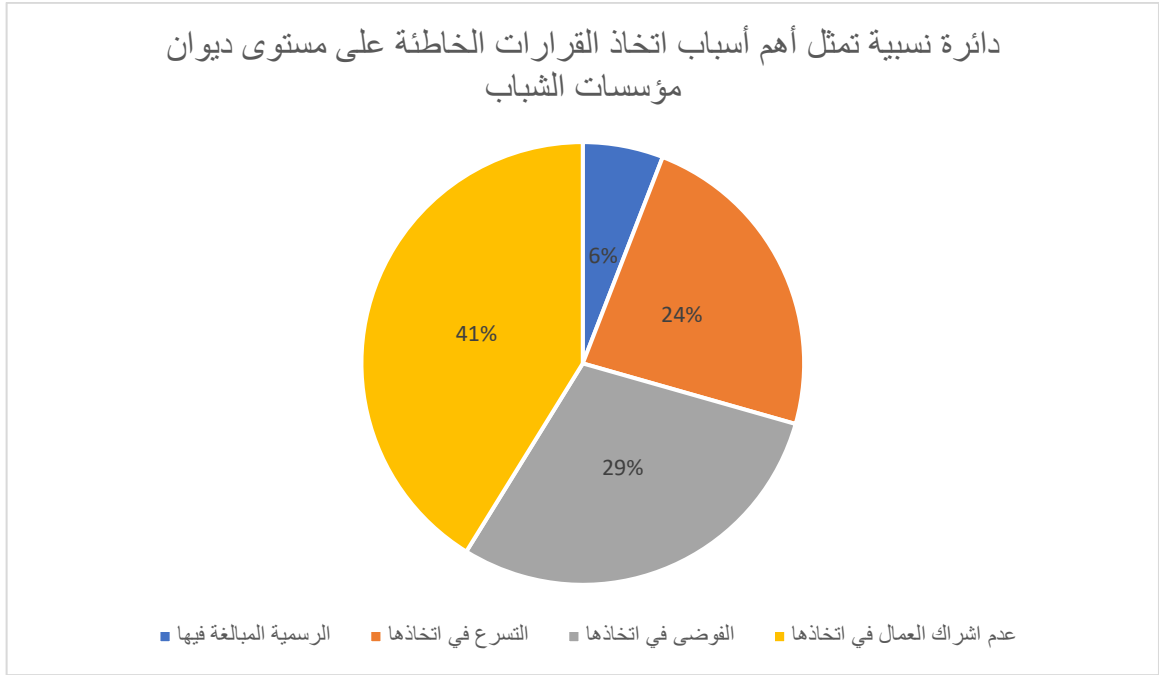
جدول رقم (33): يمثل أهم أسباب اتخاذ القرارات الخاطئة على مستوى ديوان مؤسسات

الشباب لولاية تيزي وزو:

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
الرسمية المبالغ فيها	1	5.88%
التسرع في اتخاذها	4	23.53%
الفوضى في اتخاذها	5	29.41%
عدم اشراك العمال في اتخاذها	7	41.18%
المجموع	17	100%

## التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

### ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو



يتبين لنا من خلال الجدول أن أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون أن عدم اشراك العمال في اتخاذ القرارات هي أكبر نسبة حيث تقدر ب 41.18% وهذا راجع إلى قلة المعلومات المتحصل عليها وعدم الثقة في قدرات الموظفين، تليها بعد ذلك الفوضى في اتخاذ القرارات بنسبة 29.41% حيث يعود ذلك إلى تعدد مهام متخذ القرار و التحيز و عدم الموضوعية أو الخوف من اتخاذ القرار، نجد أيضا التسرع في اتخاذ القرار بنسبة 23.53% و ذلك راجع لعدم توفر الوقت لاتخاذ القرار المناسب أو وجود ضغوطات في العمل نظرا لكثرة الخدمات التي توفرها، و في الأخير نجد الرسمية المبالغ فيها بنسبة تقدر 5.88%، هذا راجع لحرص المؤسسة على عدم الوقوع في الأخطاء و التركيز على الأهداف المسطرة.

منه نستنتج أن ديوان مؤسسات الشباب تعمل جاهدة على الحرص على عدم الوقوع في الأخطاء عند اتخاذ قراراتها من أجل ضمان السير الحسن لها.

التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

ب . حسب الجداول المركبة:

الجدول رقم (34): يمثل علاقة متغيرات الجنس والمستوى التعليمي والسن بمدى اشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات:

المتغيرات	الإجابة		لا		نعم		المجموع
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
الجنس	ذكر	80	27.6%	20	9.5%	10	20%
	أنثى	21	72.4%	19	90.5%	40	80%
	المجموع	29	100%	21	100%	50	100%
المستوى التعليمي	متوسط	00	00%	00	00%	00	00%
	ثانوي	40	13.8%	40	19%	80	16%
	جامعي	25	86.2%	15	71.4%	40	80%
	تكوين مهني	00	00%	20	9.5%	20	40%
	المجموع	29	100%	21	100%	50	100%
السن	أقل من 30 سنوات	00	00%	00	00%	00	00%
	من 30 إلى 39 سنة	13	44.82%	07	33.33%	20	40%
	من 40 إلى 49 سنوات	13	44.82%	90	42.85%	22	44%
	أكثر من 50 سنة	30	10.34%	50	23.80%	80	16%
	المجموع	29	100%	21	100%	50	100%

يقدم الجدول رقم (34) تحليلاً شاملاً لعلاقة متغيرات الجنس، والمستوى التعليمي، والسن بمدى اشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات؛ حيث تبين لنا أن هناك تبايناً ملحوظاً بين

## التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

### ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

الجنسين في المشاركة في اتخاذ القرارات؛ حيث تشارك الإناث بنسبة أكبر مقارنة بالذكور، فقد بلغت نسبة مشاركة الإناث 72.4%، بينما كانت نسبة مشاركة الذكور 27.6% .

هذا التفاوت يمكن إرجاعه إلى عدة عوامل، من بينها السياسات الداخلية للمؤسسة التي قد تكون داعمة لإشراك الإناث في عملية اتخاذ القرار أو ربما تعكس البيئة التنظيمية التي تشجع النساء على التفاعل بشكل أكبر.

من ناحية المستوى التعليمي، يتضح لنا من خلال نتائج الجدول أعلاه أن الأفراد ذو التعليم الجامعي هم الأكثر مشاركة في عملية اتخاذ القرارات بنسبة 86.2%، مقابل 13.8% للأفراد ذوي التعليم الثانوي، وعدم المشاركة للأفراد الذين لديهم مستوى متوسط وتكوين مهني.

تعكس هذه النتيجة الدور الحيوي للتعليم العالي في تنمية المهارات القيادية وتعزيز الثقة بالنفس، مما يجعل الأفراد ذو التعليم الجامعي أكثر استعدادًا وقدرة على المشاركة في عمليات اتخاذ القرار.

أما بالنسبة للعمر فإن الفئات العمرية من 30 إلى 49 سنة تظهر أعلى نسب مشاركة في اتخاذ القرارات، حيث نجد الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 39 سنة، وكذلك الذين تتراوح أعمارهم بين 40 و 49 سنة، يشاركون بنسبة 44.8%، في المقابل تكون نسبة المشاركة أقل بين الأفراد الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة بنسبة 10.3% وتتعدم عند اللذين تقل أعمارهم عن 30 سنة.

يمكن تفسير ذلك لكون الأفراد في الفئة العمرية بين 30 و 49 سنة يكونون غالبًا في مراحل حياتية ومهنية نشطة، مما يعزز من قدرتهم ورغبتهم في المشاركة في اتخاذ القرارات، أما الفئة الأكبر سنًا فقد تكون مشغولة بأدوار إشرافية أو استشارية أكثر من كونها أدوار تنفيذية

## التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

### ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

---

بشكل عام، يوضح الجدول رقم (34) أن هناك عدة عوامل مؤثرة على مدى اشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات، حيث يلعب الجنس والمستوى التعليمي والسن أدوارًا حاسمة في تحديد من يشارك بقوة في هذه العمليات.

تعكس هذه النتائج أهمية السياسات التنظيمية التي تعزز من مشاركة كافة الفئات وتستفيد من تنوع الخبرات والرؤى داخل المؤسسة، فمن خلال فهم هذه الديناميكيات يمكن للمؤسسات العمل على تحسين استراتيجياتها لضمان مشاركة أوسع وأكثر فعالية من جميع الموظفين في عمليات اتخاذ القرار مما يعزز من كفاءة المؤسسة وفعاليتها في تحقيق أهدافها.

التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

الجدول رقم (35): يمثل علاقة متغيرات الجنس والسن والمستوى التعليمي بمدى اعتماد

ديوان مؤسسات الشباب على الاجتماعات والمقابلات الشخصية لاتخاذ القرارات:

المتغيرات الإجابة	نعم		لا		المجموع		
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
الجنس	ذكر	80	%21.1	20	%16.7	10	%20
	أنثى	30	%78.9	10	%83.3	40	%80
	المجموع	38	%100	12	%100	50	%100
السن	أقل من 30 سنوات	00	%00	00	%00	00	%00
	من 30 إلى 39 سنوات	15	%39.5	50	%41.7	20	%40
	من 40 إلى 49 سنوات	19	%50	30	%25	22	%44
	أكثر من 50 سنة	40	%10.5	40	%33.3	80	%16
	المجموع	38	%100	12	%100	50	%100
المستوى التعليمي	متوسط	00	%00	00	%00	00	%00
	ثانوي	60	%15.8	20	%16.7	80	%16
	جامعي	31	%81.6	90	%75	40	%80
	تكوين مهني	10	%2.6	10	%8.3	20	%40
	المجموع	38	%100	12	%100	50	%100

## التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

### ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه علاقة متغيرات الجنس، السن، والمستوى التعليمي بمدى اعتماد ديوان مؤسسات الشباب على الاجتماعات والمقابلات الشخصية في اتخاذ القرارات؛ يعكس الجدول توزيع المشاركين وغير المشاركين في اتخاذ القرارات وفقاً لهذه المتغيرات المختلفة.

يظهر الجدول رقم (35) أن الإناث يعتمدن بشكل أكبر في اتخاذ القرارات على الاجتماعات والمقابلات الشخصية مقارنة بالذكور، حيث تعتمد عليها الإناث بنسبة 78.9% (30 من أصل 40)، في حين أن الذكور يعتمدون عليها بنسبة 21.1% (8 من أصل 10)، ومن ناحية أخرى فإن نسبة غير المعتمدين على الاجتماعات والمقابلات بين الإناث هي 83.3% (10 من أصل 40)، بينما تبلغ نسبة غير المعتمدين عليها بين الذكور 16.7% (2 من أصل 10). قد يكون هذا التفاوت ناتجاً عن ثقافة ديوان مؤسسات الشباب التي قد تكون أكثر تشجيعاً للإناث على المشاركة في الاجتماعات، أو ربما تكون هناك سياسات تشجع تمثيلاً أكبر للإناث في عملية اتخاذ القرار.

من حيث الفئات العمرية، نلاحظ أن الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة تعتمد بنسبة 39.5% (15 من أصل 50)، بينما تعتمد عليها الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة بنسبة 50% (19 من أصل 50)، أما الفئة العمرية الأكبر من 50 سنة فتعتمدها بنسبة 10.5% أي ما يعادل (4 من أصل 50)، وهذا يشير إلى أن الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة هي الأكثر اعتماداً على الاجتماعات والمقابلات الشخصية في اتخاذ القرارات، بينما الفئات الأصغر والأكبر تعتمدها بنسب أقل.

يمكن تفسير ذلك كون الأفراد في هذه الفئة العمرية يكونون في مراحل مهنية تتطلب منهم المشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرار وهذا عن طريق الاجتماعات والمقابلات.

## التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

### ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

بالنسبة للمستوى التعليمي يشير الجدول أعلاه إلى أن الأفراد ذوو التعليم الجامعي هم الأكثر اعتمادا على الاجتماعات والمقابلات في اتخاذ القرارات بنسبة 81.6% (31 من أصل 50)، يليهم ذوو التعليم الثانوي بنسبة 15.8% (6 من أصل 50)، وأخيرا ذوو التكوين المهني بنسبة 2.6% (1 من أصل 50).

هذا يعكس أهمية التعليم الجامعي في تطوير مهارات اتخاذ القرار والثقة بالنفس، مما يجعل الأفراد ذوي التعليم الجامعي أكثر استعدادا للمشاركة في الاجتماعات والمقابلات الشخصية لاتخاذ القرارات.

بشكل عام يعكس الجدول أعلاه تأثير للجنس، والسن، والمستوى التعليمي على اعتماد ديوان مؤسسات الشباب على الاجتماعات والمقابلات الشخصية لاتخاذ القرارات، فالإناث والأفراد في الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة وكذلك الأفراد ذوي التعليم الجامعي، هم الأكثر مشاركة في هذه العمليات.

هذه النتائج قد تكون ناتجة عن سياسات وتشريعات داخلية تعزز من مشاركة هذه الفئات أو تعكس الاحتياجات التنظيمية المختلفة لمؤسسات الشباب؛ من خلال فهم هذه الديناميكيات يمكن للمؤسسات تطوير استراتيجيات تساهم في تعزيز مشاركة أوسع وأكثر توازنا من جميع الفئات في عملية اتخاذ القرار.

التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

جدول رقم (36): يمثل علاقة متغيرات الجنس والمستوى التعليمي والاقدمية المهنية بنمط

الاتصال التنظيمي الاكثر استخداما:

الإجابة	الإتصال الرسمي		الغير الرسمي		المجموع		المتغيرات	الجنس
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
ذكر	00	%00	10	%26.3	10	%20		
أنثى	12	%100	28	%73.7	40	%80		
المجموع	12	%100	38	%100	50	%100		
متوسط	00	%00	00	%00	00	%00		المستوى التعليمي
ثانوي	20	%16.7	60	%15.8	80	%16		
جامعي	10	%83.3	30	%78.9	40	%80		
تكوين مهني	00	%00	20	%5.3	20	%40		
المجموع	12	%100	38	%100	50	%100		
أقل من 5 سنوات	00	%00	70	%18.4	70	%14		الاقدمية المهنية
من 6 إلى 10 سنوات	30	%25	14	%36.8	17	%34		
من 11 إلى 15 سنة	40	%33.3	90	%23.7	13	%26		
أكثر من 15 سنة	50	%41.7	80	%21.1	13	%26		
المجموع	12	%100	38	%100	50	%100		

نلاحظ من خلال الجدول رقم (36) علاقة متغيرات الجنس، والمستوى التعليمي، والاقدمية

المهنية بنمط الإتصال التنظيمي الأكثر استخدامًا في المؤسسة، بحيث يُظهر الجدول توزيع

الأفراد بين نمطي الإتصال الرسمي وغير الرسمي وفقًا لهذه المتغيرات.

## التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

### ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

يبين الجدول أعلاه أن الإناث يفضلن الإتصال غير الرسمي بنسبة 100% (12 من أصل 12)، بينما يعتمد الذكور على الإتصال الرسمي بنسبة 26.3% (10 من أصل 38)، هذا التباين يمكن تفسيره لكون النساء قد يكون لديهن مهارات اجتماعية أقوى أو يفضلن التواصل في بيئة أقل رسمية، بينما يميل الرجال إلى التمسك بالهيكل الرسمي في التواصل.

عند النظر إلى المستوى التعليمي، نجد أن الأفراد ذوي التعليم الجامعي يفضلون الإتصال الرسمي بنسبة 78.9% (30 من أصل 38) ويميلون أيضًا إلى الإتصال غير الرسمي بنسبة 83.3% (10 من أصل 12)، في المقابل يعتمد الأفراد ذوو التعليم الثانوي على الإتصال الرسمي بنسبة 15.8% (6 من أصل 38) وعلى الإتصال غير الرسمي بنسبة 16.7% (2 من أصل 12)، أما ذوي التكوين المهني فيعتمدون بالكامل على الإتصال الرسمي بنسبة 5.3% (2 من أصل 38) ولا يستخدمون الإتصال غير الرسمي؛ تعكس هذه النتيجة الدور الكبير للتعليم الجامعي في تطوير مهارات الاتصال المتنوعة والاستفادة منها في بيئات العمل.

من حيث متغير الأقدمية المهنية يفضل الأفراد الذين لديهم أقل من 5 سنوات من الخبرة الإتصال الرسمي بنسبة 18.4% (7 من أصل 38) ولا يستخدمون الإتصال غير الرسمي؛ أما الأفراد الذين لديهم من 6 إلى 10 سنوات من الخبرة، نجدهم يفضلون الإتصال الرسمي بنسبة 36.8% (14 من أصل 38) والإتصال غير الرسمي بنسبة 25% (3 من أصل 12)؛ الأفراد الذين تتراوح خبرتهم بين 11 و15 سنة يميلون إلى الإتصال الرسمي بنسبة 23.7% (9 من أصل 38) والإتصال غير الرسمي بنسبة 33.3% (4 من أصل 12)، وأخيرًا الأفراد الذين لديهم أكثر من 15 سنة من الخبرة يميلون إلى الإتصال الرسمي بنسبة 21.1% (8 من أصل 38) والإتصال غير الرسمي بنسبة 41.7% (5 من أصل 12)؛ يدل ذلك على أن الأفراد ذوو خبرة أكثر يميلون إلى استخدام الإتصال غير الرسمي بشكل أكبر، ربما بسبب ثقتهم الكبرى في التعامل مع الزملاء وتطوير علاقات شخصية أكثر متانة على مر السنين.

## التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

### ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

---

بشكل عام، يعكس الجدول رقم (36) تأثيرًا واضحًا للجنس، والمستوى التعليمي، والأقدمية المهنية على نمط الإتصال التنظيمي الأكثر استخدامًا؛ فالإناث والأفراد ذوي التعليم الجامعي وكذلك الأفراد ذوي الخبرة المهنية الطويلة يميلون إلى استخدام الإتصال غير الرسمي بشكل أكبر؛ في الجانب الآخر يعتمد الذكور والأفراد ذوي التعليم الثانوي أو التكوين المهني، وكذلك الأفراد ذوي الخبرة المهنية الأقصر بشكل أكبر على الإتصال الرسمي.

هذه النتائج تشير إلى أهمية فهم الديناميكيات الداخلية للمؤسسة وتطوير استراتيجيات إتصال تعزز من الكفاءة والفاعلية التنظيمية من خلال استثمار التنوع في أنماط الإتصال.

التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

جدول رقم (37): يمثل علاقة متغيرات الجنس والاقدمية المهنية والسنة بمدى مساهمة التفاهم والتعاون في التقليل من الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات:

الجنس	الإجابة		لا		نعم		المجموع
	المتغيرات	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
الجنس	ذكر	10	%20	00	%00	10	%20
	أنثى	40	%80	00	%00	40	%80
	المجموع	50	%100	00	%00	50	%100
الاقدمية المهنية	أقل من 5 سنوات	07	%14	00	%00	07	%14
	من 06 إلى 10 سنوات	17	%34	00	%00	17	%34
	من 11 إلى 15 سنوات	13	%26	00	%00	13	%26
	أكثر من 15 سنة	13	%26	00	%00	13	%26
	المجموع	50	%100	00	%00	50	%100
السنة	أقل من 30 سنوات	00	%00	00	%00	00	%00
	من 30 إلى 39 سنوات	20	%40	00	%00	20	%40
	من 40 إلى 49 سنوات	22	%44	00	%00	22	%44
	أكثر من 50 سنة	08	%16	00	%00	08	%16
	المجموع	50	%100	00	%00	50	%100

## التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

### ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

نلاحظ من خلال الجدول رقم (37) علاقة متغيرات الجنس، الأقدمية المهنية والسن بدور التفاهم والتعاون في العمل في التقليل من الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات؛ حيث يبين الجدول توزيع الأفراد الذين يرون أن التفاهم والتعاون يساعدان في التغلب على صعوبات اتخاذ القرارات وأولئك الذين لا يؤمنون بذلك وفقاً لهذه المتغيرات المدروسة.

يُظهر الجدول أن كل من الذكور والإناث يعتقدون أن التفاهم والتعاون يساهمان في التقليل من الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات، حيث نجد نسبة 100% من الذكور (10 من أصل 10) و100% من الإناث (40 من أصل 40) يرون أن التفاهم والتعاون يساهمان في تسهيل عملية اتخاذ القرارات؛ هذا التوافق الكامل بين الجنسين يشير إلى أن التفاهم والتعاون يُعتبران عاملين حاسمين في تحسين بيئة العمل وتسهيل عمليات اتخاذ القرار بغض النظر عن الجنس.

بالنسبة للأقدمية المهنية، يتضح أن جميع الفئات المهنية تؤمن بأهمية التفاهم والتعاون في تسهيل عملية اتخاذ القرارات، فالأفراد الذين لديهم أقل من 5 سنوات من الخبرة يشكلون 14% (7 من أصل 50) من المجموعة الكلية، ويعتقدون جميعهم بأهمية التفاهم والتعاون. بالنسبة للأفراد الذين لديهم من 6 إلى 10 سنوات من الخبرة نجدهم يشكلون 34% (17 من أصل 50)، وهم يدعمون دور وأهمية التفاهم والتعاون في عملية اتخاذ القرارات؛ أما الأفراد الذين لديهم من 11 إلى 15 سنة من الخبرة، فإنهم يشكلون 26% (13 من أصل 50)، وهم بدورهم يؤيدون أهمية التفاهم والتعاون في مجال العمل، أما الأفراد الذين لديهم أكثر من 15 سنة من الخبرة نجدهم يشكلون 26% (13 من أصل 50) وهم جميعاً يدعمون فكرة أن التفاهم والتعاون يساهمان في تسهيل عملية اتخاذ القرارات؛ هذا التوافق بين جميع الفئات المهنية يؤكد أن الخبرة لا تؤثر على الإدراك بأهمية التفاهم والتعاون في تحسين بيئة العمل.

## التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

### ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

من ناحية الفئات العمرية نجد أن الأفراد من الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة يشكلون 40% (20 من أصل 50)، أما الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة نجدها تمثل 44% (22 من أصل 50)، و الفئة العمرية أكثر من 50 سنة قد مثلت نسبة 16% (8 من أصل 50)، كل هذه الفئات العمرية تعتقد بنسبة 100% أن التفاهم والتعاون يساهمان في التقليل من الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات؛ يعكس هذا التوافق إدراك المبحوثين لأهمية التفاهم والتعاون في تسهيل عمليات اتخاذ القرار وهو ليس مقيداً بعمر معين، بل هو اعتقاد مشترك بين مختلف الفئات العمرية.

نستنتج في الأخير أن هناك اتفاقاً بين جميع المتغيرات المدروسة (الجنس، الأقدمية المهنية، والسن) على أن التفاهم والتعاون يلعبان دوراً أساسياً في التقليل من الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات؛ هذه النتائج تشير إلى أهمية تعزيز ثقافة التفاهم والتعاون في بيئة العمل كوسيلة فعالة لتحسين عمليات اتخاذ القرار؛ فمن خلال تعزيز هذه القيم يمكن للمؤسسات تحسين كفاءة وفاعلية عملياتها وزيادة رضا الموظفين وتعزيز بيئة العمل الإيجابية التي تدعم النجاح المشترك.

التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

جدول رقم (38): يمثل علاقة متغيرات الجنس والمستوى التعليمي والسن بمدى توفر

مكاتب خاصة يتم فيها اتخاذ القرارات:

الجنس	الإجابة		لا		نعم		المجموع
	المتغيرات	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
الجنس	ذكر	%21.2	30	%17.6	10	%20	
	أنثى	%78.8	14	%82.4	40	%80	
	المجموع	%100	17	%100	50	%100	
المستوى التعليمي	متوسط	%00	00	%00	00	%00	
	ثانوي	%18.2	20	%11.8	80	%16	
	جامعي	%75.8	15	%88.2	40	%80	
	تكوين مهني	%6.1	00	%00	20	%40	
	المجموع	%100	17	%100	50	%100	
السن	أقل من 30 سنوات	%00	00	%00	00	%00	
	من 30 إلى 39 سنوات	%36.4	80	%47.1	20	%40	
	من 40 إلى 49 سنوات	%48.5	60	%35.3	22	%44	
	أكثر من 50 سنة	%15.2	30	%17.6	80	%16	
	المجموع	%100	17	%100	50	%100	

## التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

### ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

نلاحظ من خلال الجدول رقم (38) علاقة متغيرات الجنس، المستوى التعليمي والسن بتوفر مكاتب خاصة يتم فيها اتخاذ القرارات؛ يُظهر الجدول رقم (38) توزيع الأفراد بين من يؤكدون على وجود مكاتب خاصة ومن ينفون ذلك وفقاً لهذه المتغيرات المختلفة.

يُظهر الجدول أعلاه أن الذكور والإناث لديهم تفاوت بسيط في مدى توفر المكاتب الخاصة التي يتم فيها اتخاذ القرارات، حيث أن 21.2% من الذكور (7 من أصل 33) يؤكدون على وجود مكاتب خاصة، وكذا 78.8% من الإناث (26 من أصل 33) يؤيدون ذلك، ومن ناحية أخرى فإن نسبة الذكور الذين ينفون وجود مكاتب خاصة هي 17.6% (3 من أصل 17)، بينما تبلغ نسبة الإناث الذين ينفون ذلك 82.4% (14 من أصل 17).

هذا التفاوت قد يشير إلى أن الإناث يفضلن اتخاذ القرارات في مكاتب خاصة سواءاً قاعة الاجتماعات أو مكتب المدير... والسبب يعود إلى قوة التركيز والتشاور وكذا تحقيق الفهم المشترك بين العمال.

من حيث المستوى التعليمي، نجد أن الأفراد ذوي التعليم الجامعي يؤكدون على توفر مكاتب خاصة بنسبة 75.8% (25 من أصل 33)، بينما نجد الأفراد ذوي التعليم الثانوي يؤكدون ذلك بنسبة 18.2% (6 من أصل 33)، وذوي التكوين المهني بنسبة 6.1% (2 من أصل 33).

على الجانب الآخر، فإن الأفراد ذوي التعليم الجامعي يشكلون 88.2% (15 من أصل 17) من الذين ينفون وجود مكاتب خاصة، والأفراد ذوي التعليم الثانوي يشكلون 11.8% (2 من أصل 17)، بينما نجد النسبة صفرية لدى أفراد التكوين المهني.

## التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

### ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

بالنسبة للفئات العمرية نلاحظ أن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 39 سنة يؤكدون على وجود مكاتب خاصة بنسبة 36.4% (12 من أصل 33)، وكذا الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 40 و 49 سنة يمثلون نسبة 48.5% (16 من أصل 33)، أما الأفراد الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة، فجاوبوا ب "نعم" أي هناك مكاتب خاصة بنسبة 15.2% (5 من أصل 33).

وعلى الجانب الآخر، فإن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 39 سنة يشكلون 47.1% (8 من أصل 17) من الذين ينفون وجود مكاتب خاصة، والفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة تشكل 35.3% (6 من أصل 17)، بينما الأفراد الأكبر سنًا يشكلون 17.6% (3 من أصل 17).

هناك تأكيدًا واضحًا لمتغيرات الجنس، والمستوى التعليمي، والعمر على مدى توفر مكاتب خاصة التي يتم فيها اتخاذ القرارات؛ الإناث، الأفراد ذوي التعليم الجامعي، والفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة هم الأكثر تأكيدًا على وجود مكاتب خاصة، هذه النتائج قد تشير إلى أن هذه الفئات تشغل مناصب إدارية أو قيادية تتطلب بيئة خاصة لإتخاذ القرارات.

من خلال فهم هذه الديناميكيات، يمكن للمؤسسات العمل على تحسين توزيع المكاتب الخاصة لضمان بيئة عمل عادلة ومنتجة تساهم في تسهيل عمليات اتخاذ القرار.

التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

جدول رقم (39): يمثل علاقة متغيرات الجنس والمستوى التعليمي والسن بمدى رضی

الموظفين عن القرارات المتخذة داخل مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب:

المجموع		لا		نعم		الإجابة		المتغيرات	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
%20	10	%12.5	02	%23.5	08	ذكر	الجنس		
%80	40	%87.5	14	%76.5	26	أنثى			
%100	50	%100	16	%100	34	المجموع			
%00	00	%00	00	%00	00	أقل من 30 سنة	السن		
%40	20	%37.5	06	%42.2	14	من 30 إلى 39 سنوات			
%44	22	%43.6	07	%44.1	15	من 40 إلى 49 سنوات			
%16	08	%18.6	03	%14.7	05	أكثر من 50 سنة			
%100	50	%100	16	%100	34	المجموع			
%00	00	%00	00	%00	00	متوسط	المستوى التعليمي		
%16	08	%12.5	02	%17.6	06	ثانوي			
%80	40	%87.5	14	%76.5	26	جامعي			
%04	02	%00	00	%5.9	02	تكوين مهني			
%100	50	%100	16	%100	34	المجموع			

## التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

### ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه علاقة متغيرات الجنس، والمستوى التعليمي، والسنة برضى الموظفين عن القرارات المتخذة داخل مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو، ويُظهر الجدول (39) توزيع المبحوثين بين الراضين وغير الراضين عن القرارات المتخذة وفقاً لهذه المتغيرات المختلفة.

وحسب نتائج الجدول نجد أن نسبة كبيرة من الإناث أي ما يقدر ب (76.5%) يشعرون بالرضى عن القرارات المتخذة مقارنة بالذكور (23.5%) ومن ناحية أخرى، فإن نسبة الذكور الذين لا يشعرون بالرضى عن القرارات هي 12.5%، بينما تبلغ نسبة الإناث اللاتي لا يشعرون بالرضى 87.5%، هذا التفاوت قد يشير إلى أن هناك تفاوتاً في تلبية القرارات المتخذة لاحتياجات وتوقعات الجنسين، أو ربما يعكس انشغال النساء بمناصب أو أدوار أكثر توافقاً مع سياسات المؤسسة وقراراتها.

بالنسبة للفئات العمرية، يُلاحظ أن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 39 سنة يشعرون بالرضى بنسبة 41.2%، تليهم الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة بنسبة 44.1%، بينما الفئة العمرية الأكبر من 50 سنة تشعر بالرضا بنسبة 14.7%، وعلى الجانب الآخر، نجد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 39 سنة يشكلون 37.5% من الذين لا يشعرون بالرضى عن القرارات، والفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة تشكل 43.6%، بينما الأفراد الأكبر سناً يشكلون 18.6%، هذا التوزيع يبين اختلاف الاحتياجات و التوقعات بين مختلف الفئات العمرية من القرارات المتخذة داخل المؤسسة، و قد يرتبط ذلك الرضى بتوافق القرارات مع تلك الاحتياجات.

من حيث المستوى التعليمي، نجد أن الأفراد ذوي التعليم الجامعي هم الأكثر رضى عن القرارات المتخذة بنسبة 76.5%، بينما يمتلك المبحوثين الثانويين الرضى بنسبة 17.6%، و الذين يزاولون التكوين المهني بنسبة 5.9%، وفي الجانب الآخر فإن الأفراد ذوي التعليم

## التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

### ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

الجامعي يشكلون 87.5% من الذين لا يشعرون بالرضى عن القرارات، والمبحوثين الثانويين يشكلون 12.5%، وهذا يدل على أن التعليم العالي قد يؤثر على توافق القرارات مع التوقعات المهنية للأفراد، وربما يكون للأفراد ذوي التعليم العالي متطلبات أكثر تحديداً وتفصيلاً من القرارات المتخذة.

من خلال تحليل هذا الجدول، يمكن استنتاج أن هناك تأثيراً واضحاً لمتغيرات الجنس، والمستوى التعليمي، والعمر على مدى رضى الموظفين عن القرارات المتخذة داخل المؤسسة المبحوثة، حيث نجد الإناث، الأفراد ذوي التعليم الجامعي، والفئات العمرية من 30 إلى 49 سنة هم الأكثر رضى عن القرارات المتخذة؛ هذه النتائج تشير إلى أهمية أخذ هذه المتغيرات بعين الاعتبار عند أخذ القرارات المتعلقة بمؤسستهم لتحقيق رضا أوسع بين جميع الموظفين وتعزيز التواصل بينهم وبين إدارتهم.

إن فهم احتياجات وتوقعات مختلف الفئات يمكن أن يساهم في تحسين مستوى الرضا العام داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر إنتاجية ورضى وظيفي أعلى.

التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

جدول رقم (40): يمثل علاقة متغيرات الجنس والمستوى التعليمي والسن بكيفية تواصل

العمال مع مديريهم في ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو:

الإجابة	طلب خطي		مقابلة شخصية		عبر وسيط		المجموع		الجنس
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
ذكر	14.3%	20	23.3%	10	00%	00	20.3%	12	
أنثى	85.7%	12	76.7%	33	100%	02	79.7%	47	
المجموع	100%	14	100%	43	100%	02	100%	59	
متوسط	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	المستوى التعليمي
ثانوي	00%	00	16.3%	07	50%	01	13.6%	08	
جامعي	92.9%	13	79.1%	34	50%	01	81.3%	48	
تكوين مهني	7.1%	10	4.7%	02	00%	00	5.1%	03	
المجموع	100%	14	100%	43	100%	02	100%	59	
أقل من 30 سنوات	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	السن
من 30 إلى 39 سنوات	35.7%	50	39.5%	17	50%	01	39%	23	
من 40 إلى 49 سنوات	28.6%	40	48.8%	21	00%	00	42.4%	25	
أكثر من 50 سنة	35.7%	50	11.6%	05	50%	01	18.6%	11	
المجموع	100%	14	100%	43	100%	02	100%	59	

## التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

### ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

نلاحظ من خلال الجدول رقم (30) علاقة متغيرات الجنس، والمستوى التعليمي، والسن بطريقة تواصل العمال مع مديرهم في ديوان مؤسسات الشباب بولاية تيزي وزو؛ حيث يُظهر الجدول تفاوتًا في الأساليب المستخدمة للتواصل، والتي قد تعكس اختلافات في الثقافة المؤسسية وتفضيلات التواصل بين الفئات المختلفة داخل المؤسسة.

فبالنسبة للجنس فنلاحظ أن الإناث يستخدمن الطلب الخطي كأسلوب رئيسي للتواصل مع المدير بنسبة 76.7%، بينما يستخدم الذكور هذا الأسلوب بنسبة أقل تعادل 23.3%؛ في الجانب الآخر، يُفضل الذكور أكثر من الإناث استخدامه كوسيلة للتواصل بنسبة 14.3% مقابل 0% للإناث، هذا يشير إلى تفاوت في الأساليب المفضلة للتواصل بين الجنسين، وربما يعكس تفضيلات شخصية أو ثقافية تختلف حسب الجنس.

أما من حيث المستوى التعليمي، يبدو أن أصحاب التعليم الجامعي يفضلون استخدام الطلب الخطي والمقابلة الشخصية بنسب عالية تصل إلى 79.1% و 92.9% على التوالي، مقارنة بنسب أقل بين أصحاب التعليم الثانوي والتكوين المهني؛ هذا قد يعكس حاجة الجامعيين إلى التواصل المباشر مع المدير مقارنة مع الفئات الأخرى.

بالنسبة للفئات العمرية، يظهر الجدول أن الأفراد في الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة يستخدمون الطلب الخطي كوسيلة رئيسية للتواصل بنسبة 48.8%، بينما الأفراد في الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة يفضلون استخدام الطلب الخطي بنسبة 39.5%، هذا يعكس تفضيلات مختلفة في أساليب التواصل حسب العمر، وربما يعكس اختلافات في الخبرة المهنية والتوقعات في التواصل مع الإدارة.

من خلال تحليل هذا الجدول، يظهر أن هناك اختلافات واضحة في كيفية تفضيل العمال لأساليب التواصل مع مديرهم داخل مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب بولاية تيزي وزو بناءً

على الجنس، والمستوى التعليمي، والعمر؛ هذه الاختلافات تبرز أهمية توجيه استراتيجيات التواصل داخل المؤسسة لتلبية تفضيلات واحتياجات العمال المختلفة، مما يساهم في تعزيز الفعالية التنظيمية وتعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

#### 4. عرض النتائج الميدانية الجزئية والعامّة للدراسة:

تتمثل نتائج الدراسة الحالية في:

##### أ/ النتائج الجزئية للدراسة:

1. أغلبية الأفراد المبحوثين من الإناث، يمثلون نسبة 80% من أفراد العينة، كون مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو تعمل على استشارة هذه الفئة في اتخاذ قراراتها.
2. معظم الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 إلى 49 سنة) على مستوى ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو، حيث يمثلون نسبة 44%، هذه الفئة ذات نضج عقلي ونفسي يسمح لها بأداء مختلف المهام والوظائف وفق أسس سليمة وصحيحة.
3. معظم الأفراد المبحوثين من ذوي المستوى الجامعي؛ حيث تقدر قيمتهم ب 80%، هذا يدل أن ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو يقوم باستقطاب وتشغيل الأفراد الذين يتمتعون بمستوى تعليمي عالي يسمح لهم بأداء مختلف المهام والوظائف.
4. أغلبية الأفراد المبحوثين على مستوى ديوان مؤسسات الشباب بولاية تيزي وزو يتميزون بتوفر الخبرة المهنية (من 6 إلى 10 سنوات) بنسبة تقدر ب 34%، كونهم يتميزون بالنشاط والحيوية وكذا تمتعهم بالأسس الإتصالية والتنظيمية التي تسمح لهم بأداء مختلف الوظائف والمهام وفق معايير صحيحة وسليمة من خلال القرارات المتخذة في المؤسسة.

## التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

### ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

5. أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن مفهوم الإتصال التنظيمي هو أحد المتطلبات الأساسية لبناء عمل ناجح على مستوى ديوان مؤسسات الشباب بولاية تيزي وزو بنسبة تقدر ب 23.23%، لأنها تقوم بدور هام وبارز من خلال تسهيل وتبسيط العملية الإتصالية التي تساهم في اتخاذ قرارات اتصالية ناجحة .

6 . أغلبية أفراد الدراسة يؤكدون على أن الإتصال الغالب في ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو هو الإتصال الأفقي بنسبة 40.54% هذا من أجل تعزيز التفاعل والتنسيق بين مختلف الأقسام الإدارية والمساهمة في تحسين تدفق المعلومات.

7. أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون على أن الإتصال الرسمي هو أكثر أنماط الإتصال الأكثر اعتمادا داخل مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب بولاية تيزي وزو بنسبة تقدر ب 76% حيث يتمثل هذا الإتصال في الإتصال الرسمي النازل والصاعد والأفقي وهذه الأنواع تكون مكتوبة ولها طابع رسمي وقانوني منظم.

8. معظم الأفراد المبحوثين بديوان مؤسسات الشباب بولاية تيزي وزو يؤكدون على استخدامهم الدائم للإتصال الرسمي ، حيث تقدر نسبتهم ب 56% لأنه قد يكون مبني على الثقة والرسمية ويعمل على تعزيز التنظيم والفعالية داخل المؤسسة ويحميها من المشاكل الناتجة عن سوء التفاهم أو عدم الوضوح في الإتصال.

9. يجمع معظم الأفراد المبحوثين بديوان مؤسسات الشباب بولاية تيزي وزو على أن الهاتف هو أكثر الوسائل الإتصالية استخداما بنسبة تقدر ب 34.68% لأنه أداة حيوية في بيئة العمل لسهولة التواصل والإستجابة السريعة ويحقق فهم أفضل بين الموظفين.

10. أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون على أن هدف استخدام تكنولوجيا الإتصال بمؤسسة ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو، هو سهولة تحقيق أهداف هذه المؤسسة حيث تقدر

## التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

### ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

نسبتهم ب 48.57% لأنها تعمل على تحسين الأسلوب الإتصالي وتسمح بالتواصل الجيد والأداء الوظيفي الأحسن بأكمل وجه.

11. معظم الأفراد المبحوثين يؤكدون على أنهم يتواصلون مع المدير في ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو، عبر المقابلات الشخصية بنسبة 72.88% لأنها تقوم بتقييم قدرات ومهارات الموظفين ، مما يساعد في فهم الرسالة الإتصالية وكذا سرعتها في نقل المعلومات، فهي توفر قناة فعالة للتواصل بين الموظفين.

12. غالبية الأفراد المبحوثين يؤكدون على أن 80% من موظفي ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو يتواصلون مع الإدارة أثناء قيامهم بمختلف المهام والوظائف، هذا ما يدل على وجود مناخ ديموقراطي متفتح قائم على تعددية الآراء والإتجاهات والأفكار.

13. يجتمع غالبية الأفراد المبحوثين على أن مفهوم عملية اتخاذ القرارات بالنسبة لموظفي ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو ، هو تنفيذ للأفكار المقترحة بنسبة 30.87%، فقبل اتخاذ أي قرار يجب أولاً تحليل الأفكار المقترحة وتقييمها ثم اختيار الأنسب.

14. أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون على وجود مكاتب خاصة لإتخاذ القرارات على مستوى ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو، وهذا بنسبة 66% فهي عنصر أساسي يهدف الى تحقيق الفهم المشترك والتنسيق بين مختلف الأدوار والمسؤوليات وتوفير الوقت والجهد وتبادل مختلف الأفكار والمعلومات من أجل إتخاذ قرارات صائبة.

15. يجمع أغلبية الأفراد المبحوثين على أن مكتب المدير هو من أهم المكاتب التي يتم فيها إتخاذ القرارات بنسبة 51.02% ،حيث يتم فيه التفاهم على القرارات وتبادل الأفكار والمعلومات.

## التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

### ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

16. غالبية الأفراد المبحوثين يؤكدون على أن توفير المعلومات والبيانات من أهم العوامل المساهمة في عملية اتخاذ القرارات على مستوى ديوان مؤسسات الشباب بنسبة تقدر ب 48%، حيث أن توفر المعلومات والبيانات يساعد على اتخاذ قرارات فعالة وكذا يقوم بتنمية روح الجماعة.

17. معظم الأفراد المبحوثين أي ما يقارب 39.39% من موظفي ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو يؤكدون أن المعوقات المادية هي التي تعرقل عملية اتخاذ القرارات ، وهذا راجع لضعف ميزانية المؤسسة وعدم توفر كل الإمكانيات اللازمة.

18. غالبية الأفراد المبحوثين يؤكدون على الإنفرادية في اتخاذ القرارات من العوامل السلبية الأكثر تأثيرا في عملية اتخاذ القرارات بديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر ب 36.56% وهذا راجع للتسلط من طرف الهيئات العليا خاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات .

19. غالبية الأفراد المبحوثين يؤكدون على اشراكهم في عملية اتخاذ القرارات على مستوى ديوان مؤسسات الشباب بنسبة تقدر ب 58%، وهذا يدل على اهتمام الإدارة باحتياجاتهم والتفاعل معهم مما يؤدي إلى شعور العمال بأهميتهم في المؤسسة.

20. معظم المبحوثين يؤكدون على أنه يتم اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات بالأخذ بعين الاعتبار الحلول المقترحة من طرف العمال بنسبة 51.02%، وهذا راجع إلى أهمية هذه الحلول وفعاليتها.

21. يؤكد أغلبية الأفراد المبحوثين على أنه يتم أخذ اقتراحات الموظفين بعين الاعتبار حول القرارات المتخذة على مستوى ديوان مؤسسات الشباب بنسبة 66%، هذا يدل على أن هذه المؤسسة تمنح الحرية للموظفين للإدلاء بأرائهم واقتراحاتهم، وتفتح قنوات ومجالات الحوار والنقاش.

## التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

### ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

22. غالبية الأفراد المبحوثين يؤكدون على أن المعلومات تنتقل بسرعة بين مختلف المستويات الإدارية بنسبة 72%، هذا قد يكون راجع إلى توفر قنوات اتصالية جيدة وتوفر معلومات كافية وأيضا بسبب قيام كل طرف بمهامه.

23. يجمع معظم الأفراد المبحوثين على أن موظفي ديوان مؤسسات الشباب يخضعون لدورات تدريبية وتكوينية بهدف المساهمة في اتخاذ القرارات بنسبة 52%، وهذا من أجل رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين والعمال، من خلال تزويدهم بمختلف المهارات والخبرات والتجارب الإدارية المختلفة التي تسمح لهم بالأداء لأفضل والأنسب لإتخاذ القرارات المناسبة.

24. معظم الأفراد المبحوثين يؤكدون على أن انسياب المعلومات بديوان مؤسسات الشباب يكون في جميع المستويات بنسبة 46%، وهذا من أجل تبادل المهارات والخبرات بين العمال مما يؤدي إلى الوصول إلى قرارات صائبة.

25. أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون على أن تبادل الخبرات والمهارات هو الذي يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات بنسبة 38.64% بديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو، وهذا بمنح فرصة للموظفين لإبداء آرائهم واقتراحاتهم.

26. غالبية الأفراد المبحوثين يؤكدون على أهمية الاجتماعات والمقابلات الشخصية لإتخاذ القرارات على مستوى ديوان مؤسسات الشباب بولاية تيزي وزو، وهذا بنسبة 80% من خلال الإشتراك في اتخاذ القرارات الإدارية والتفتح على آراء الآخرين والمشاركة في تبادل الآراء من أجل اتخاذ قرارات فعالة.

27. أغلبية المبحوثين يؤكدون على مساهمة التفاهم والتعاون بين العمال في التقليل من الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات على مستوى ديوان مؤسسات الشباب بنسبة تقدر

## التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

### ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

ب 100%، هذا قد يكون راجع إلى تمتعهم بروح المسؤولية والمبادرة والثقة المتبادلة بين العمال والتفاهم المشترك فيما بينهم.

28. غالبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن المعلومات التي توفرها الإدارة حول الموضوع الذي يتم اتخاذ القرار بشأنه لها علاقة بالموضوع بنسبة 55.38%، خاصة لما تكون هذه المعلومات متنوعة تقوم بتسهيل عملية اتخاذ القرارات وتساعد على عدم الوقوع في المشاكل والصراعات.

29. معظم الأفراد المبحوثين بديوان مؤسسات الشباب بتيزي وزو يؤكدون على أنهم راضيين عن القرارات المتخذة داخل المؤسسة بنسبة تقدر ب 68%، وهذا راجع لفعالية القرارات المتخذة من طرف رؤساءهم حيث تصل في وقت مناسب لحل المشاكل والعوائق التي تتعرض إليها المؤسسة.

30. معظم أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن الإتصال التنظيمي يلعب دورا هاما قبل عملية اتخاذ القرارات حيث يساهم هذا الأخير في مرحلة جمع المعلومات و البيانات ، وهذا بنسبة تقدر ب 71% فقبل اتخاذ أي قرار يجب الإتصال بالأطراف المشاركة وكذا جمع المعلومات اللازمة لهذه العملية.

31. أغلبية الأفراد المبحوثين بديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو يؤكدون على أن توضيح المعلومات يعتبر من أهم الأدوار التي يقوم بها القائم بالإتصال بنسبة 48%، حيث يقوم بتفسير وتوضيح المعلومات من أجل فهمها وإيصالها إلى جميع المستويات بطريقة مفهومة وواضحة.

32. معظم الأفراد المبحوثين يؤكدون على مساهمة الأساليب الإتصالية في الحد من اتخاذ القرارات الخاطئة على مستوى ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو بنسبة 72%، وهذا

## التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

### ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

يكون من خلال تبسيط الأمور المعقدة من خلال التفاعل المستمر وتقسيم العمل بشكل منظم مما يساهم في تجاوز مختلف الصعوبات والعراقيل الوظيفية.

33. أغلبية عينة الدراسة يؤكدون على أن عدم اشراك العمال في اتخاذ القرارات من أهم الأسباب لإتخاذ قرارات خاطئة على مستوى ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر ب 41.18%، وهذا قد يكون راجع إلى قلة المعلومات المتحصل عليها وعدم الثقة في قدرات الموظفين.

#### ب/النتائج العامة للدراسة:

1- يعمل الاتصال التنظيمي على مستوى ديوان مؤسسات الشباب على تحقيق التنسيق والتفاهم والانسجام بين مختلف المستويات والمصالح الإدارية.

2- يعتبر الاتصال الافقي والاتصال الرسمي على مستوى ديوان مؤسسات الشباب نمطان من أنماط الاتصال الأكثر استخداما داخل هذه المؤسسة.

3- إن الاتصال التنظيمي يقوم على أساس المشاركة الجماعية لمختلف موظفي ديوان مؤسسات الشباب في اتخاذ القرارات الإدارية، خاصة في أوقات الأزمات التي تهدد هذه المؤسسة.

4- يساهم الاتصال التنظيمي في إدارة مختلف نشاطات ومهام ديوان مؤسسات الشباب في إطار نسق تعاوني تشاركي وتضامني بين مختلف المستويات الإدارية من أجل اتخاذ قرارات ذات جودة عالية.

5- يستخدم ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو مختلف الوسائل الاتصالية الشفوية والمكتوبة والسمعية والبصرية من أجل تسيير وإدارة مختلف مهام ووظائف هذه المؤسسة واتخاذ قرارات حسنة من أجل أداء وظيفي جيد.

## التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية الخاصة بعينة من موظفي

### ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

6- يعمل الاتصال التنظيمي على مستوى ديوان مؤسسات الشباب بولاية تيزي وزو على تفعيل عملية اتخاذ القرارات من خلال اتباع سياسة الباب المفتوح أي إعطاء للعمال والموظفين المجال للتعبير عن آرائهم وأفكارهم بكل حرية وثقة، ومن خلال احترام وجهات نظرهم من دون تهميش مما يؤدي إلى جودة القرارات المتخذة.

7- تساهم عملية تبادل الخبرات والمهارات بين الموظفين في تفعيل عملية اتخاذ القرارات على مستوى ديوان مؤسسات الشباب من خلال التفاعل وتنسيق المهام وتقسيم الأدوار.

8- يؤثر تشجيع الابداع ولابتكار في عملية اتخاذ القرارات على مستوى ديوان مؤسسات الشباب بولاية تيزي وزو من خلال تمكين الموظفين وتشجيعهم على تقديم المبادرات والمقترحات بهذه المؤسسة.

9- يقوم التحفيز وتشجيع الموظفين في عملية اتخاذ القرارات على مستوى ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو على إشعارهم وإحساسهم بأهميتهم داخل هذه المؤسسة، مما يؤدي إلى تجسيد مبدأ الالتزام الوظيفي من خلال التحلي بروح المسؤولية، والدفاع عن سمعة وصورة هذه المؤسسة من مختلف حملات التشهير والإساءة.

10- إن عملية اتخاذ القرارات على مستوى ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو تعد من أهم المراحل كونها تعد خارطة طريق تحدد مسار المنظمة وأهدافها والغايات التي ينبغي تحقيقها.

11- تستند عملية اتخاذ القرارات على مستوى ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو على توفر المعلومات والبيانات الملائمة والمناسبة ذات الكمية والنوعية المطلوبة، وهذا ما يؤدي إلى اتخاذ قرارات تعود بالنفع والفائدة على هذه المؤسسة.

\*خلاصة الدراسة:

ان الاتصال التنظيمي له دوراً فعالاً وكبيراً في تفعيل عملية اتخاذ القرارات في مؤسسة ديوان الشباب لولاية تيزي وزو، حيث تتم من خلالها تبادل ونقل مختلف القيم والمعتقدات السائدة وهذا ما يساعد في بناء وخلق العلاقات الإنسانية القوية وتدعيمها والتنسيق بين مختلف الفعاليات التنظيمية خاصة في اطار الجماعة بشكل ايجابي على العمال والموظفين في اداء الوظائف الموكلة اليهم.

تتبع مؤسسة ديوان الشباب لولاية تيزي وزو، سياسة الباب المفتوح اي اعطاء المجال والحيز لمختلف الفعاليات التنظيمية للتعبير عن مختلف آرائهم وافكارهم بكل حرية وديمقراطية، واحترام وجهات نظر الاخرين من دون تهميش او اقصاء، مما يؤدي الى جودة مخرجات القرارات التي تعتمد عن جودة المدخلات المتمثلة في المعلومات والبيانات ذات الكمية والنوعية المناسبة والملائمة، وهذا راجع الى الخبرات والمهارات والتجارب المتبادلة بين الموظفين، اذ تعتبر هذه الأخيرة مقوما هاما في تفعيل عملية اتخاذ القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة ديوان الشباب بولاية تيزي وزو، من خلال التفاعل والتواصل وتنسيق المهام وتقسيم الادوار وتبسيط وتوضيح الاجراءات وظروف العمال التي تؤدي الى القيام بالمهام المطلوبة على اكمل وجه وفق اسس وقواعد سليمة، مما يتوجب ضرورة تشجيع ثقافة وروح الابداع والابتكار وطلب العون من ذوي الخبرة في اتخاذ قرارات ادارية التي تحقق الاهداف المرجوة في هذه المؤسسة ويكون بتقديم المبادرات والمقترحات المنطقية والهادفة، وهذا من خلال العمل تحت روح الفريق والتنسيق بين كل الآراء للخروج بالرأي المناسب وهذا يؤدي الى تجسيد الالتزام الوظيفي بالتحلي بروح المسؤولية والجدية والانضباط الوظيفي، وتكون المحصلة النهائية تجسيد الولاء التنظيمي اي حرص الموظفين والعمال على تقديم صورة جيدة للمؤسسة والدفاع عنها وتكوين وبناء صورة ايجابية وحسنة وجيدة لدى جمهورها الداخلي والخارجي.

قائمة المصادر والمراجع:

❖ القرآن الكريم:

1. سورة، "القصص"، الآية 51.

❖ الكتب:

2. الدعياجي بن عبد العزيز إبراهيم، "الإتصال ووسائل الاعلام"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

3. بدر أحمد، "البحث العلمي - المناهج - التطبيقات -"، د.ط، دار قباء الحديثة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.

4. بن مرسلني أحمد، "مناهج البحث في علوم الاعلام والإتصال"، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.

5. طرطار أحمد، "تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسات"، د.ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.

6. ماهر أحمد، "كيف ترفع مهارتك الإدارية في الإتصال"، د.ط، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004.

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

8. حريم حسين، "مبادئ الإدارة الحديثة - النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة"، ط2، مكتبة الحامد، عمان، 2009.

9. الطراونة حسن أحمد، موسى محمد ياسين، "اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال"، د.ط، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
10. عصام حسن الدليمي، صالح علي عبد الرحيم، "البحث العلمي، أسسه ومناهجه"، ط1، دار رضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
11. عليان ربحي مصطفى، "الإدارة المعاصرة"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
12. المشهداني سعد سلمان، "منهجية البحث العلمي"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2019.
13. محمد سليمان سناء، "أدوات جمع البيانات في البحوث النفسية والتربوية"، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 2010.
14. شوقي ناجي جواد، "إدارة الأعمال"، ط1، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
15. بن نوار صالح، "فعالية التنظيم في المؤسسة الصناعية"، د.ط، الفائز للطباعة، الجزائر، 2010.
16. عبود صمويل، "اقتصاد المؤسسة"، ط2، ديوان المطبوعات الجزائرية، 1982.
17. ط2، مكتبة الحامد، عمان، 2009.
18. عبد الرؤوف طارق، إيهاب عامر، المصري عيسى، "صناعة واتخاذ القرار"، د.ط، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، د.ب.ن، 2020.
19. عاطف زاهر عبد الرحيم، "الهيكل التنظيمي للمنظمة -الهندرة-"، ط1، دار الراية، عمان، 2011.

20. رجب عبد الله، حكومه عبد القادر، "إدارة العمليات الصناعي-المفاهيم الأساسية وأسس التطبيق-"، ط1، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، 2020.
21. عطوي عزت، "الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، أصولها وتطبيقاتها"، د.ط، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- عدي عصمت، "علم الاجتماع الأمني"، ط2، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2001.
22. عياصرة علي، عدنان هشام، حجازين موسى، "القرارات الإدارية في الإدارة التربوية"، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
23. غربي علي، "ابجدية منهجية في كتابة الرسائل الجامعية"، د.ط، مخبر علم اجتماع الإتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010.
24. عليان ربحي مصطفى، "أسس الإدارة المعاصرة"، ط1، دار صفار، عمان، 2007.
25. وصفي عقيلي عمر، "إدارة القوى العاملة"، ط1، مكتبة دار المعرفة للنشر، عمان، 1996.
26. عبد فليه فاروق، محمد عبد المجيد، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
27. ديفيز كيث ، مرسي سيد الحميد ، إسماعيل يوسف محمد ، " السلوك الإنساني في العمل"، دار النهضة للطبع والنشر"، مصر، 1974.
28. بكر نوفال محمد، "التفكير والبحث العلمي"، د.ط، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
29. بوخالف محمد، "التنظيم الصناعي والبيئة"، ط1، دار الأمة، الجزائر، 2001.
30. سرحان محمد، المحمودي علي، "مناهج البحث العلمي"، ط3، دار الكتب، صنعاء، 2019.

31. عبد الحميد محمد، "البحث العلمي في الدراسات الإعلامية"، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 2001.
32. عارف حسين محي الدين، "الاتصال الجمهوري وتكنولوجيا المعلومات"، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
33. مدحت محمد العرب، "المفاهيم الأساسية في إدارة الخدمات الصحية"، ط1، د.د.ن، القاهرة، 2023.
34. مزاهرة منال، "بحوث الاعلام - الأسس والمبادئ"، ط1، دار الكنوز والمعرفة العلمية للنشر، الأردن، 2011.
35. عليان مصطفى، غنيم ربحي محمد، "أساليب البحث العلمي - النظرية والتطبيق"، ط3، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
36. معن خليل العمر، "مناهج البحث في علم الاجتماع"، د.ط، الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
37. هلال المزاهرة منال، "إدارة العلاقات العامة وتنظيمها" ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
38. سنو مي العبد الله، "الاتصال في عصر العولمة"، ط2، دار النهضة للطباعة والنشر والتوزيع، 1012.
39. كاسر نصر المنصور، "نظريات القرارات الإدارية (المفاهيم وطرائق كمية)"، ط1، دار الحامد للنشر، عمان، 2000.
40. كنعان نواف، "اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتعليق"، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، د.ب.ن، 2003.

41. عبد الكريم الأشهب نوال، "اتخاذ القرارات الإدارية، أنواعها ومراحلها"، د.ط، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

42. Octave Gélinier, Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes, les éditions d'organisation, France, 1984.

43. Peter. T, Waterman. R, le prix de l'excellence, les secrets des meilleurs entreprises, édition inter, 2éditions, Paris, 1983

❖ المجلات:

44. بديسي فهيمة، زيوش بلال، " جودة الخدمات الصحية، الخصائص، الأبعاد والمؤشرات"، مجلة الإقتصاد والمجتمع، العدد 07، قسنطينة، الجزائر، 2011.

45. بلخير مهيري، رويم فائزة، " معيقات الإتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 03، جامعة ورقلة، الجزائر، 2010.

46. حامد علي، حامد هارون، " معوقات الاتصال التنظيمي في منظمات الأعمال"، مجلة كلية الفنون والاعلام، العدد 09، جامعة مصراته، ليبيا، 2020.

47. بن نوار صالح، " الإتصال الفعال والعلاقات الإنسانية"، مجلة دراسات، العدد 22، الجزائر، 2004.

48. الختروشي الطاهر رجب مسعود، " أهمية الإتصال التنظيمي في رفع كفاءة المؤسسات الليبية"، مجلة كلية الأدب، العدد 24، الجزء 02، جامعة طرابلس، ليبيا، 2017.

❖ المذكرات:

49. زردومي أحمد، " أهمية المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية"، علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، 2010.

50. عرباجي إسماعيل "اقتصاد المؤسسة"، ط2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1996.
51. طارق إلياس، "الحماية من الاختراق، دور العلاقات العامة والاعلام"، ط1، مراكز الخبرات المهنية، الجيزة، 2020.
52. بلعيد آمال، "دور الإتصالات الإدارية في اتخاذ القرار"، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015.
53. بوطويل سليمة، الوهبي ريمة، "الإتصال التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرار"، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة البويرة، 2015.
54. عبدرية رائد محمد، "نظرية المنظمة والمؤسسات"، د.ط، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
55. خليل المساعد زكي، "تسويق الخدمات وتطبيقاته"، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
56. سعدون سمية، "الإتصال التنظيمي وأثره على تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة"، رسالة ماجستير، تخصص التنمية البشرية وفعالية الأداءات"، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، 2014.
57. طبيش ميلود، "الإتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة"، رسالة ماجستير، تخصص علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
58. حسين علي، " نظرية القرارات الإدارية"، د.ط، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 2008.

## قائمة المصادر والمراجع:

59. الزغبي فايز، وعبيدات محمد ابراهيم، "اساسيات الادارة الحديثة"، د.ط، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
60. كورتل فريد، بو غليظة الهام "الاتصال واتخاذ القرارات"، د.ط، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
61. محمد علي محمد، "واقع الإتصال الرسمي في تنظيم المؤسسة"، رسالة ماجستير في علم اجتماع الإتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2008.
62. مسن محمد، "التدبير الاقتصادي للمؤسسات، تقنيات واستراتيجيات"، د.ط، د.د.ن، عين البنيان، الجزائر، 2001.
63. ناجي الجوهر محمد، "الاتصال التنظيمي"، ط1، دار الكاتب الجامعي، الإمارات العربية، 2000.
64. دادى عدون ناصر، "اقتصاد المؤسسة"، ط2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
65. حامد الضمور هاني، "تسويق الخدمات"، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
68. علي حجازي هيثم، جواد ناجي شوقي، "وظائف المنظمات"، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

### ❖ القواميس:

69. مجمع اللغة العربية، "معجم الوسيط"، ط4، مكتبة الشروق الدولية، مصر، 2004.
70. مرتضى الزبيدي محمد، "تاج العروس من جواهر القاموس"، د.ط، منشورات مكتبة الحياة، بيروت، لبنان، 2006.
71. إسكندر نجيب، "معجم المعاني"، ط1، مطبعة الزمان، بغداد، 2010.

### ❖ المذكرات والرسائل الجامعية:

72. شكال حياة، "دور الإتصال التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة الجزائرية"، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية زيرشي محمد طولقة. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة، 2020/2019.
73. بوجنانة فؤاد، "واقع الإتصال التسويقي المؤسسة الحديثة"، دراسة حالة إتصالات الجزائر هاتف النقال موبيليس، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قصدي مرباح، ورقلة، 2009، 2008.
74. غرسي هدى، "دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات الخدمائية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علوم الاعلام والإتصال، تخصص إتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي 2015.2014.
75. هزاع، سببب خالد السبيعي، "دور الإتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.

الملاحق

الملحق 01: استمارة استبيان

جامعة مولود معمري تيزي وزو  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
فرع علوم الاعلام والاتصال

استمارة استبيان

حول موضوع:

دور الإتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة  
الخدماتية الجزائرية.  
- دراسة مسحية على عينة من موظفي ديوان مؤسسات الشبا  
لولاية  
تيزي وزو".

في التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والإتصال تخصص إتصال  
تنظيمي، نهدف من خلال هذه الاستمارة إلى جمع كافة البيانات والمعلومات  
لدراسة "دور الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الخدماتية  
الجزائرية".

وعليه، يرجى منكم التعاون معنا بالإجابة عليها، كما نعلمكم أن هذه المعلومات  
ستكون في غاية السرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

يرجى منكم القراءة المتأنية لكل سؤال، ووضع علامة x داخل إطار الإجابة

المناسبة.  
شكرا

من إعداد الطالبين:

تحت إشراف الأستاذة:

- روزة نكشتالي

- أ. كريمة لمعوش

- سعيد تقني تستان

العام الدراسي: 2024/2023

## البيانات الشخصية:

### 1- الجنس:

ذكر  أنثى

### 2- السن:

أقل من 30 سنة  من 30 سنة إلى 39 سنة

من 40 سنة إلى 49 سنة  من 50 سنة فما فوق

### 3- المستوى التعليمي:

متوسط  ثانوي

جامعي  تكوين مهني

### 4- الأقدمية المهنية:

أقل من 5 سنوات  من 6 سنوات إلى 10 سنوات

من 11 سنة إلى 15 سنوات  أكثر من 15 سنة

## المحور الأول: طبيعة الاتصال التنظيمي في ديوان مؤسسات الشباب

### 5- ما مفهومكم للإتصال التنظيمي؟

- العصب الرئيسي للعملية الإدارية

- أحد المتطلبات الأساسية لبناء عمل ناجح

- عملية عن طريقها يتم إيصال المعلومات

- الإتصال الذي يتم بين الأفراد داخل أي مؤسسة

- عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر داخل المنظمة

### 6- ما هي أنواع الاتصال التنظيمي السائدة بديوان مؤسسات الشباب؟

- اتصال نازل  - اتصال أفقي  - اتصال صاعد

7- في رأيكم ما هو نمط الاتصال التنظيمي الأكثر استخداما في مؤسساتكم؟

الاتصال غير الرسمي       الاتصال الرسمي

8- متى تستخدم الاتصال الرسمي؟

دائما       أحيانا       نادرا

9- ما هي الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما على مستوى مؤسساتكم؟

الهاتف       الفاكس       لوحات الاعلانات       الاجتماعات   
البريد الإلكتروني       منصات التواصل الاجتماعي

10- هل تستخدم مؤسساتكم تكنولوجيا الإتصال بهدف:

- تحقيق التنسيق بين الرئيس والمرؤوسين.

- توفير الوقت والجهد.

- سهولة تحقيق أهداف المؤسسة.

11- كيف تتواصل مع مديرك في العمل؟

طلب خطي       مقابلة شخصية       عبر وسيط

12- هل تتواصل مع الإدارة أثناء القيام بمختلف المهام والوظائف؟

نعم       لا

إذا كانت اجابتك ب "نعم"، فكيف يتم ذلك؟

المحور الثاني: اتخاذ القرارات في مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو

13- ما مفهومكم لعملية اتخاذ القرارات؟

- الاختيار الواعي القائم على بعض المعايير والأسس العلمية.

- عملية ادارية ذو أهمية كبيرة.

- عملية اختيار بين مختلف البدائل للتوصل إلى اختيار البديل المناسب.

- تنفيذ للأفكار المقترحة.

14- هل هناك مكتب خاص يتم فيه اتخاذ القرارات على مستوى مؤسستكم؟

لا

نعم

إذا كانت اجابتم ب "نعم"، أين يكون ذلك؟

مكتب المدير  قاعة الاجتماعات  مكتب رئيس المصلحة

15- ما الذي يؤثر في عملية اتخاذ القرارات على مستوى مؤسستكم؟

توفر المعلومات والبيانات  التسيير الحسن

المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات.

16- ما هي المعوقات التي تعرقل عملية اتخاذ القرارات داخل مؤسستكم؟

ادارية  مادية  اتصالية

17- ماذا تقترح من أجل تحسين الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرارات بمؤسستكم؟

18- حسب رأيك، ما هي العوامل السلبية الأكثر تأثيرا في عملية اتخاذ القرارات؟

التسرع في اتخاذ القرارات  قلة المعلومات اللازمة

الانفرادية في اتخاذ القرارات

عدم الاختيار الجيد بين مختلف البدائل

المحور الثالث: علاقة الاتصال التنظيمي باتخاذ القرارات على مستوى ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو؟

19- هل يتم اشراككم في عملية اتخاذ القرار على مستوى مؤسستكم؟

لا

نعم

20- إذا كانت اجابتك ب "نعم"، فهل يتم ذلك من خلال:

- الانصات للانشغالات العمال  - تقبل الآراء والأفكار والانتقادات

- الأخذ بعين الاعتبار الحلول المقترحة

21- هل يتم اخذ اقتراحاتكم بعين الاعتبار حول مختلف القرارات المتخذة؟

لا

نعم

22- من وجهة نظرك هل تنتقل المعلومات بسرعة بين مختلف المستويات الإدارية في مؤسستكم؟

لا

نعم

في كلتا الحالتين بين لماذا.....

23- هل يخضع الموظفون على مستوى مؤسستكم لدورات تدريبية وتكوينية بهدف المساهمة في اتخاذ القرارات؟

لا

نعم

24- كيف ترى انسياب المعلومات داخل مؤسستكم؟

حسب التسلسل الهرمي  في مستوى واحد  في جميع المستويات

25- كيف تساهم تقنيات الاتصال المستخدمة بمؤسستكم في تحسين عملية اتخاذ القرارات؟

- توفير المعلومات

- توضيح وجهات النظر المختلفة

- سرعة وصول المعلومات

- تبادل الخبرات والمهارات

26- هل تعتمد مؤسستكم على الاجتماعات والمقابلات الشخصية الاخذ القرارات؟

لا

نعم

27- هل يساهم التفاهم والتعاون بين العمال في التقليل من الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات؟

لا

نعم

28- ما رأيك في المعلومات التي توفرها الإدارة حول الموضوع الذي تنوي اتخاذ القرار بشأنه؟

- لا علاقة لها بالموضوع

- لها علاقة بالموضوع

- معقدة وغامضة

- سهلة ومفهومة

29- هل أنت راضي عن القرارات المتخذة داخل مؤسستكم؟

لا

نعم

30- متى يساهم الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرارات؟

- قبل عملية اتخاذ القرار

- أثناء عملية اتخاذ القرار

- بعد عملية اتخاذ القرار

31- ما هي أهم الأدوار التي يقوم بها القائم بالاتصال على مستوى مؤسستكم؟

- توضيح المعلومات

- شرح سياسة المؤسسة

- الدفاع عن سمعة المؤسسة

32- هل تعتقد أن الأساليب الاتصالية التي تعتمد عليها مؤسستكم تساهم في الحد من اتخاذ القرارات الخاطئة؟

لا

نعم

33- إذا كانت اجابتك ب "لا"، فهل السبب يعود لكون هذه الأساليب تمتاز ب:

- الرسمية المبالغ فيها

- التسرع في اتخاذها

- الفوضى في اتخاذها

- عدم اشراك العمال في اتخاذ

الملحق 02: دليل المقابلة

. أسئلة المقابلة مع مدير ديوان مؤسسات الشباب:

- س1. ما مفهومك للاتصال التنظيمي؟
- س2. هل يتم اشراك العمال والموظفين في عملية اتخاذ القرار في مؤسساتكم؟
- س3. ما هي الأمور التي تشجع الموظفين على الابداع والابتكار في المشاركة في اتخاذ القرارات؟
- س4. ما هي الوسائل الاتصالية التي تعتمدون عليها اثناء اتخاذ قراراتكم؟
- س5. كيف يتم توزيع المعلومات المساعدة في عملية اتخاذ القرارات على مستوى مؤسساتكم؟
- س6. ما هي أهم المعوقات الاتصالية التي يواجهها ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو أثناء اتخاذ القرارات؟

. أسئلة المقابلة مع رئيس مصلحة ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو؟

- س1. كيف تساهم الوسائل الاتصالية المستخدمة علو مستوى ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو في تحسين عملية اتخاذ القرار؟
- س2. هل تضعون قوانين ترتبط بعملية اتخاذ القرار على مستوى مؤسساتكم؟
- س3. هل يوجد تواصل وتفاهم بين العمال والموظفين من أجل اتخاذ القرارات الإدارية على مستوى ديوان مؤسسات الشباب؟
- س4. ما هي الاشكال الاتصالية التي يعتمد عليها ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيزي وزو أثناء اتخاذ القرارات؟

س5. ما هي الصفات التي يجب توفرها لدى القائمين بالاتصال عند اتخاذ القرارات؟

س6. كيف يساهم الاتصال التنظيمي في بناء صورة حسنة لدى موظفي وعمال ديوان مؤسسات الشباب في عملية اتخاذ القرارات؟