

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



موضوع حول:

دور الثقافة الإتصالية في إحداث التغيير التنظيمي بمؤسسة
خدماتية

-دراسة وصفية مسحية على عينة من العمال بمؤسسة المجلس الشعبي
ولائي بولاية تيزي وزو

مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال
تخصص: إتصال تنظيمي

تحت إشراف الأستاذة:
-فروجة موساوي

إعداد الطالبتين:
-مريم كبير
-دهية خلوي

السنة الجامعية : 2023/2022

شكر و عرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات ، الحمد لله الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل ، قال سول الله صلى الله عليه وسلم : " من لم يشكر الناس لم يشكر الله " و إقتداءً بنبينا الكريم نتقدم بالشكر إلى كل من كان له فضل علينا موجهنا أو مرشداً أو ناصحاً ، و نخص بالشكر الجزيل و كل التقدير و الإحترام إلى الأستاذة المشرفة "موساوي فروجة" التي كانت نعم المشرف و المرشد لنا التي لم تبخل علينا بنصائحها القيمة و توجيهاتها الدقيقة الصائبة ، صاحبة القلب الطيب و الوجه المنير صاحبة التميز و الأفكار النيرة التي شاطرتنا عناء و شقاء إنجاز هذا العمل إليها أزكي التحيات و أجملها و أطيبها جزاك الله كل خير.

و لا يفوتني كذلك أن أتوجه بالشكر إلى كل أساتذة قسم علوم الإعلام و الاتصال على جهودهم التي قدموها لنا من بداية المشوار الدراسي إلى غاية هذا اليوم.

كما نشكر لجنة المناقشة لقبولها مناقشة هذا العمل .

و نشكر كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد

فألف شكر و تقدير

دهية - مريم

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم و الصلاة و السلام على النبي المصطفى صلى الله عليه و سلم

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من قال فيهما المولى عز وجل:
(وبالولدين إحسانا ، إما يبلغن عندك الكبر أحدهما أو كلاهما ، فلا تقله لهما أفح ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما ، وإخض لهما جناح الذل من الرحمة ، وقل ربي إرحمهما كما ربياني صغيرا) سورة الإسراء (الآية 23-24)

أهدي جهدي و عملي إلى أمي الحنونة التي حرصت على إكمال مسيرتي العلمية و التي كانت رمزا لصبر و المنيرة لطريقي و أخلصي ما أمك في الحياة

إلى أبي رمز العطاء الذي كد و منحنى الدعم المعنوي قبل المادي أطال الله في

عمرهما أهدي لهما ثمرة تعبي طوال سنين دراستي

إبتئكما فنورة بوجودكم معما أمكما الله الصحة

إلى روعي أخي عمر رحمه الله

إلى من عرفك معهم معني الحياة إخوتي و أشقائي "سفيان" و "أعمر" و أختي رفيقة

دربي مؤنستي داعمتي "ياسمين"

ولن أنسى صديقاتي "فضيلة" "ديهية" "نورة" "ليدية" و صديقتي التي شاركني

في إنجاز هذا العمل "دهية خلوي"

إلى كل طلبة كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، و أخص بالذكر طلبة قسم علوم الإعلام

و الإتصال ، تخصص : إتصال تنظيمي

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع:

*إلى والدي العزيزي الكريم "أبي" الذي سهر على تربيته ورعايته أضاء الليل وأطرافه النهار ، وكان لي نعم الأُنس والسلوى والحنان والحب الذي يعطي دون أن ينتظر ، حفظه الله وأطال الله في عمره .

*إلى نبع الرحمة والعطف 'أمي' ذات القلب الرؤوم والحنون والفيض الذي لا يجف
و لا ينتهي

*إلى من عرفت معهم معنى الحياة إخوتي وأشقائي "عبد الله" و "ناظم" "حميد"
و"مالك" و "يانيس"

*إلى جميع الزملاء وزميلاتي الذين تشرفت بالتعرف عليهم خلال مشواري الدراسي الجامعي ، وأخص بالذكر زميلتي في العمل "مريم كبير "

دمية

خطة الدراسة

كلمة الشكر

الإهداء

ملخص الدراسة

مقدمة عامة

الإطار المنهجي للدراسة

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

الإطار التطبيقي للدراسة

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للثقافة الاتصالية

تمهيد الفصل

- المبحث الأول : مفهوم الثقافة الاتصالية
 - المبحث الثاني : أهمية الثقافة الاتصالية
 - المبحث الثالث : خصائص الثقافة الاتصالية
 - المبحث الرابع : خطوات تشكيل الثقافة الاتصالية
 - المبحث الخامس : المتغيرات المساهمة في تشكيل الثقافة الاتصالية
 - المبحث السادس : وسائل تطوير الثقافة الاتصالية
 - المبحث السابع : العلاقة المرتبطة بين الثقافة و الاتصال
- خلاصة الفصل

الفصل الثاني : أساسيات حول التغيير التنظيمي

تمهيد الفصل

المبحث الأول : مفهوم التغيير التنظيمي

المبحث الثاني : أهمية التغيير التنظيمي

المبحث الثالث : أهداف التغيير التنظيمي

المبحث الرابع: أنواع التغيير التنظيمي

المبحث الخامس : مراحل التغيير التنظيمي

المبحث السادس : خصائص التغيير التنظيمي

المبحث السابع : أسباب فشل التغيير التنظيمي في المنظمات

خلاصة الفصل

الفصل الثالث : دور الثقافة الإتصالية في إحداث التغيير التنظيمي بمؤسسة خدماتية

تمهيد الفصل

المبحث الأول : الثقافة الاتصالية و السلوك التنظيمي

المبحث الثاني : الثقافة الاتصالية و مواكبة تكنولوجيا الاتصال

المبحث الثالث : الثقافة الاتصالية و الهيكل التنظيمي

المبحث الرابع : الثقافة الاتصالية و إدارة الموارد البشرية

المبحث الخامس : الثقافة الاتصالية و إدارة التغيير

خلاصة الفصل

الإطار التطبيقي

عرض و تحليل البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية

تمهيد

1-التعريف بمؤسسة المجلس الشعبي ولائي بولاية تيزيوزو

2- الهيكل التنظيمي لمؤسسة المجلس الشعبي ولائي بولاية تيزيوزو

3- وظائف و مهام المجلس الشعبي ولائي بتيزي وزو

4- مجتمع البحث و خصائصه

5- التحليل الكمي و الكيفي للجداول

أ- التحليل الكمي و الكيفي للجداول البسيطة

ب- التحليل الكمي و الكيفي للجداول المركبة

6- عرض المقابلة و التعليق عليها

7- عرض نتائج الدراسة

أ- عرض نتائج جزئية للدراسة

ب- عرض النتائج العامة للدراسة

خلاصة عامة

توصيات و إقتراحات الدراسة

قائمة المصادر و المراجع

ملاحق الدراسة

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

ملخص الدراسة :

تناولت دراستنا موضوع الثقافة الإتصالية والتغيير التنظيمي الذي يعتبر من أهم المواضيع التي لقيت اهتماماً بالغاً في مجال علم اجتماع لما لها من تأثير على المؤسسات، و بالتالي أصبح من غير الممكن أن يتجاهل التغيير التنظيمي موضوع الثقافة الإتصالية التي تعتبر عنصراً مهماً و عاملاً أساسياً لتحديد نجاح و فشل عملية التغيير التنظيمي.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة الإتصالية في إحداث التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولأبي بتيزي وزو.

ومن خلال عرضنا للإشكالية قمنا بطرح التساؤل الرئيسي التالي :

- ما هو دور الثقافة التنظيمية في إحداث التغيير التنظيمي في على مستوى مجلس الشعبي الولائي بولاية تيزي وزو؟

والذي تفرعت عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما واقع الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بولاية تيزي وزو؟
- 2- هل تقوم الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بولاية تيزي وزو وفق إستراتيجية مخطط لها وأسس سليمة وصحيحة من أجل إحداث التغيير والتطوير التنظيمي المناسب والملائم؟
- 3- كيف تساهم الوسائل والمعدات المستخدمة لتجسيد الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو، بهدف إحداث التغيير التنظيمي الفعال والبناء؟
- 4- كيف تساهم الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو في تشجيع الموظفين والعمال في الشعور بروح الإنتماء والإلتزام من خلال تحسين الأداء المهني؟
- 5- فيما تتمثل المعوقات التي تصادف تطبيق الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو من أجل إحداث التغيير التنظيمي الملائم والمناسب؟

تدرج دراستنا ضمن الدراسات الوصفية المسحية ، حيث إعتدنا على المنهج المسحي كونه المنهج الملائم والأنسب لدراستنا، أما مجتمع و عينة دراستنا فتمثل في مجموعة من موظفي و عمال مؤسسة المجلس الشعبي ولأبي بتيزي وزو، و عينة الدراسة تتمثل في 30 مفردة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج :

- أن القيم التنظيمية لها دور في نجاح أي مؤسسة كونها تساهم في خلق الإبداع والالتمزام والمواظبة على العمل من خلال إتباع أسلوب القيادة الديمقراطية.
 - أن العمل الجماعي يزيد من دافعية العمال نحو العمل الذي يعتبر طريقة فعالة لتحقيق إنتاجية مرتفعة.
 - أن المشاركة في اتخاذ القرارات تخلق نوع من التحفيز والتفاني في العمل وتحقيق أداء متميز.
- تواجه مؤسسة المجلس الشعبي ولأبي بتيزي وزو جملة من الصعوبات و العراقيل التي تمنعها من تحقيق أهدافها التي تتمثل في :
- نقص الموارد البشرية
 - عدم مشاركة الموظفين في عملية إتخاذ القرارات
- الكلمات المفتاحية :** الإتصال ، الثقافة ، الثقافة الإتصالية ، المؤسسة الخدمائية ، التغيير التنظيمي

Résumé de l'étude :

Notre étude aborde le sujet de la culture de communication et du changement organisationnel, qui sont parmi les sujets les plus importants ayant suscité un intérêt considérable dans le domaine de la sociologie en raison de leur impact sur les institutions. Par conséquent, il est devenu impossible d'ignorer le lien entre le changement organisationnel et la culture de communication, qui est un élément essentiel pour déterminer le succès ou l'échec du processus de changement organisationnel.

Cette étude vise à comprendre le rôle de la culture de communication dans la réalisation du changement organisationnel au sein de l'institution du Conseil Populaire de la Wilaya de TiziOuzou. À travers notre exposé du problème, nous avons posé la question principale suivante :

- Quel est le rôle de la culture organisationnelle dans la réalisation du changement organisationnel au niveau du Conseil Populaire de la Wilaya de TiziOuzou ?

De cette question principale découlent les questions secondaires suivantes :

1- Quelle est la réalité de la culture de communication au sein de l'institution du Conseil Populaire de la Wilaya de TiziOuzou ?

2- La culture de communication au sein de l'institution du Conseil Populaire de la Wilaya de TiziOuzou est-elle basée sur une stratégie planifiée et des fondements solides afin de réaliser un changement organisationnel approprié et adapté ?

3- Comment les moyens et les équipements utilisés pour concrétiser la culture de communication au sein de l'institution du Conseil Populaire de la Wilaya de TiziOuzou contribuent-ils à la réalisation d'un changement organisationnel efficace et constructif ?

4- Comment la culture de communication au sein de l'institution du Conseil Populaire de la Wilaya de TiziOuzou contribue-t-elle à encourager les employés à se sentir appartenir et engagés en améliorant leurs performances professionnelles ?

Notre étude s'inscrit dans le cadre des études descriptives et exploratoires, car nous avons adopté une approche d'enquête en tant que méthode appropriée pour notre étude. Notre population et échantillon d'étude sont composés d'un groupe d'employés et d'ouvriers de l'institution du Conseil Populaire de la Wilaya de TiziOuzou, avec un échantillon de 30 individus.

L'étude a abouti à plusieurs résultats :

- Les valeurs organisationnelles jouent un rôle dans le succès de toute institution, car elles contribuent à la création de la créativité, de l'engagement et de la régularité dans le travail en adoptant un style de leadership démocratique.

- Le travail d'équipe stimule la motivation des employés envers le travail, ce qui est une méthode efficace pour atteindre une productivité élevée.

- La participation à la prise de décision crée une motivation et un dévouement au travail, favorisant ainsi une performance exceptionnelle.

L'institution du Conseil Populaire de la Wilaya de TiziOuzou rencontre plusieurs difficultés et obstacles qui l'empêchent d'atteindre ses objectifs, tels que :

- La pénurie de ressources humaines.
- Le manque de participation des employés dans le processus de prise de décision.

Les obstacles rencontrés lors de l'application de la culture de communication au niveau de l'Assemblée Populaire Communale de TiziOuzou pour assurer un changement organisationnel approprié et adéquat sont les suivants :

1. Insuffisance des ressources humaines.
2. Manque de participation des employés dans le processus de prise de décision.

Notre étude relève des études descriptives basées sur la méthode d'enquête, car elle est adaptée et la plus appropriée pour notre étude. Notre communauté et notre échantillon d'étude se composent d'un groupe d'employés et d'ouvriers de l'Assemblée Populaire Communale de TiziOuzou, et l'échantillon d'étude se compose de 30 individus.

L'étude a abouti à un ensemble de résultats :

- Les valeurs organisationnelles jouent un rôle dans le succès de toute institution, car elles contribuent à la création de l'innovation, de l'engagement et de la régularité au travail en suivant un style de leadership démocratique.
- Le travail d'équipe augmente la motivation des travailleurs envers le travail, ce qui est une méthode efficace pour atteindre une productivité élevée.
- La participation à la prise de décision crée une forme de motivation et d'engagement au travail, ainsi qu'une excellente performance.

L'Assemblée Populaire Communale de TiziOuzou fait face à plusieurs difficultés et obstacles qui l'empêchent d'atteindre ses objectifs, notamment :

1. Pénurie de ressources humaines.
2. Manque de participation des employés dans le processus de prise de décision.

Mots-clés : communication, culture, culture de communication, institution de services, changement organisationnel.

Summary of the study:

Our study examines the topic of communication culture and organizational change, which is considered one of the most important subjects that has received significant attention in the field of sociology due to its impact on institutions. Therefore, it is no longer possible to ignore the relationship between organizational change and communication culture, which is considered an important element and a fundamental factor in determining the success or failure of the organizational change process.

The aim of this study is to identify the role of communication culture in effecting organizational change at the level of the Provincial People's Council in Tizi Ouzou.

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

- What is the role of organizational culture in effecting organizational change at the level of the Provincial People's Council in Tizi Ouzou?

This main question gave rise to the following sub-questions:

1. What is the current state of communication culture at the level of the Provincial People's Council in Tizi Ouzou?

2. Does the communication culture at the level of the Provincial People's Council in Tizi Ouzou rely on a well-planned strategy and sound foundations to effect appropriate and suitable organizational change and development?

3. How do the means and equipment used to embody the communication culture at the level of the Provincial People's Council in Tizi Ouzou contribute to effective and constructive organizational change?

4. How does the communication culture at the level of the Provincial People's Council in Tizi Ouzou contribute to encouraging employees to feel a sense of belonging and commitment through improving professional performance?

What are the obstacles faced in implementing communication culture at the level of the People's Provincial Council in Tizi Ouzou in order to achieve appropriate and suitable organizational change?

Our study falls within the scope of descriptive survey studies, where we relied on the survey method as it is the most appropriate and suitable method for our study. The community and sample of our study consist of a group of employees and workers of the People's Provincial Council institution in the province of Tizi Ouzou. The study sample consists of 30 individuals.

The study has reached a number of results:

- Organizational values play a role in the success of any institution as they contribute to fostering creativity, commitment, and work consistency through the adoption of democratic leadership.

- Collaborative work enhances the motivation of workers towards work, which is considered an effective way to achieve high productivity.

- Participating in decision-making creates a sense of motivation and dedication to work, leading to excellent performance.

The People's Provincial Council in Tizi Ouzou faces a set of difficulties and obstacles that prevent it from achieving its objectives, which include:

- Shortage of human resources.

- Lack of employee participation in the decision-making process.

Keywords: communication, culture, communication culture, service institution, organizational change.

مقدمة عامة

مقدمة عامة

تعتبر المؤسسات اليوم فاعل مهم في المجتمع الذي نعيش فيه، وهي نظام مفتوح تربطها بالمجتمع علاقة مستمرة تتميز بالتأثير المستمر، فهي تستقبل الموارد البشرية محملين بقيم ومعتقدات وعادات وثقافات تكونت لديهم في بيئتهم الاجتماعية قد تتوافق في جوانب منها ثقافة المؤسسة وهذا ما يعرف بالثقافة الإتصالية التي تحدد هويتها وتميزها عن باقي المؤسسات، وهذا ما أتاح الفرصة أمام الباحثين في مختلف العلوم بدراسة سلوك العاملين وما يحيط بهم من ظروف داخل هذه المؤسسات.

لقد حظي موضوع الثقافة الإتصالية باهتمام كبير من قبل منظري علم الاجتماع والسلوك التنظيمي علماء الإتصال و عل باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وفعالية المؤسسات بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات واتجاهات وعادات وأفكار ومعتقدات تؤثر على تشكيل وتوجيه سلوكيات وممارسات الأفراد داخل المؤسسة، حيث برزت نظرية روح الثقافة أو التي ترى بأن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، ولضمان ثقافة ناجحة داخل أي مؤسسة يجب عليها أن تتسلح بثقافة تنظيمية إيجابية وبدرجة عالية من المرونة وتحقيق التحسين المستمر للعمليات الإدارية والجودة وعناصر التكلفة، وكذا خلق بيئة إيجابية بالاعتماد على التغيير المستمر في طرق وأساليب العمل.

يعتبر التغيير حقيقة أساسية عاشتها المؤسسات قديما و هذا يمكن إرجاعه إلى مختلف المراحل التي مرت بها في تطورها، ومازالت تعيشها حاليا نظرا لتغيرات المحيط والتحديات التي أصبحت تواجهها، لذلك فإن المؤسسة التي لا تقوم بعمليات تغيير داخلية لمواجهة التغيرات الخارجية فإنها تعرض نفسها لتهديد الزوال، مما أوجب على قادة المؤسسات استباق التغيير و قيادته، فالمؤسسة التي تكون قادرة على التغيير بوتيرة أسرع من منافسيها هي التي ستتفوق وتتميز، وذلك عن طريق السعي لإدارة عملية التغيير بدء بتغيير سلوك الأفراد والجماعات لتناسب مع التجديدات الحاصلة في بيئة الأعمال.

يعد التغيير عنصرا في بلوغ الأهداف التنظيمية وتتوقف فعاليته ونجاحه على اعتمادا حيوى الطرق والأساليب الإستراتيجية بما يتم متواصلة ومنظمة بين شتى المجالات والإمكانات المتاحة، كما يتطلب جهودا على الإدارة والعمال، فنجاح عملية التغيير داخل المؤسسة لا يتوقف فقط على الكفاءة المهنية، أو التعاون والاتصال الفعال في نقل المعلومات بين المستويات التنظيمية المختلفة للتغلب على جميع المعوقات التي تقف أمام نجاح عملية التغيير التنظيمي، وفي هذا الصدد يقول علماء الاجتماع "أن الشيء الذي لا يتغير هو التغيير نفسه .

تعتبر مميزات العالم المعاصر تسارع وتيرة تغييره وهذا أكثر من أي وقت مضى، ونظرا الثقافة الإتصالية ودورها في إحداث التغيير التنظيمي داخل المؤسسة سوف نتطرق في دراستنا إلى موضوع دور الثقافة التنظيمية في إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية الخدمائية وقد جاءت هذه الدراسة الوصفية على عينة من موظفي المجلس الشعبي ولائي بولاية تيزي وزو التي تتمثل في 30 مفردة ، و قمنا بإستخدام المنهج المسحي، بهدف مسح مجموع آرائهم و إتجاهاتهم حول مدى مساهمة الثقافة الإتصالية في إحداث التغيير التنظيمي .

و قد قسمنا هذه الدراسة كما يلي :

الجانب المنهجي: حيث يتضمن هذا الأخير إشكالية الدراسة و تساؤلاتها ، كما قمنا بعرض أسباب إختيار الموضوع إضافة إلى أهمية الدراسة و أهدافها ، نوع الدراسة و منهج الدراسة و أدواته و مجتمع الدراسة و عينته بالإضافة إلى تحديد المفاهيم و المصطلحات و في الأخير تطرقنا إلى الدراسات السابقة

الإطار النظري : الذي قسمناه إلى ثلاثة فصول و هي

الفصل الأول : تحت عنوان " ماهية الثقافة الإتصالية" أين تناولنا من خلال مباحثه بعد التمهيد للفصل مفهوم الثقافة الإتصالية ، أهمية الثقافة الإتصالية ، خصائص الثقافة الإتصالية ، خطوات تشكيل الثقافة الإتصالية ، المتغيرات المساهمة في تشكيل الثقافة

الإتصالية ، وسائل تطوير الثقافة الإتصالية و في الأخير تطرقنا إلى العلاقة المرتبطة بين الثقافة و الإتصالو خلاصة الفصل

الفصل الثاني : تحت عنوان " **أساسيات حول التغيير التنظيمي**" أين تناولنا من خلال مباحث بعد تمهيد للفصل مفهوم التغيير التنظيمي ، أهمية التغيير التنظيمي ، أهداف التغيير التنظيمي ، أنواع التغيير التنظيمي ، مراحل التغيير التنظيمي ، خصائص التغيير التنظيمي و في الأخير تطرقنا إلى أسباب فشل التغيير التنظيمي في المنظمات و خلاصة الفصل

الفصل الثالث : تحت عنوان " **دور الثقافة الإتصالية في إحداث التغيير التنظيمي**" أين تناولنا من خلال هذا الفصل تمهيد للفصل ، الثقافة الإتصالية و السلوك التنظيمي ، الثقافة الإتصالية و مواكبة تكنولوجيا الإتصال ، الثقافة الإتصالية و الهيكل التنظيمي ، الثقافة الإتصالية و إدارة الموارد البشرية ، و في الأخير تطرقنا إلى الثقافة الإتصالية و إدارة التغيير و خلاصة الفصل

الجانب التطبيقي : تحت عنوان " **عرض و تحليل البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية**" تناولنا من خلال هذا الجانب بعد التمهيد له التعريف بمؤسسة المجلس الشعبي بولائي بتزيوزو و هيكلها التنظيمي و أهم المهام و الوظائف التي تقوم بها ، مجتمع البحث و خصائصه ، التحليل الكمي و الكيفي للجداول البسيطة و المركبة ، عرض المقابلة و التعليق عليها ، توصيات و إقتراحات الدراسة ، قائمة المصادر و المراجع ، ملاحق الدراسة ، فهرس المحتويات ، فهرس الجداول البسيطة و المركبة ، فهرس الأشكال

الإطار المنهجي

الإطار المنهجي للدراسة

1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

2- أسباب اختيار الموضوع

3- أهمية الدراسة

4- أهداف الدراسة

5- نوع الدراسة

6- منهج الدراسة وأدواته

7- مجتمع البحث وعينة الدراسة

8- تحديد مفاهيم الدراسة

9- الدراسات السابقة

1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها:

تعد المؤسسة محيط للتنافس بين الأفراد، حيث تسعى إلى فرض نفسها على غرار المؤسسات الأخرى، وهذا عن طريق تحقيق أهدافها والإرتقاء إلى التطور في شتى المجالات والميادين، بالرغم من التغيرات البيئية والتحديات الصعبة، وإشتداد التنافس عليها، وأي مؤسسة مهما كانت طبيعتها وإتجاهاتها تسعى إلى تحقيق أهدافها والعمل على رفع مستوى أدائها والحفاظ على إستمراريتها وإستقرارها، حيث تعمل على تقديم مختلف المنتجات والخدمات لجمهورها الخارجي والعمل على تكوين صورة ذهنية جيدة وحسنة، ولتحقيق ذلك فإنه يتطلب ذلك توفر عنصر أساسي ألا وهو الإتصال .

إذ يمثل الإتصال حلقة وصل ونقطة ربط وجسر لبناء العلاقات الإنسانية والاجتماعية التنظيمية بين مختلف أفراد المستويات الوظيفية والإدارية، كما أنه عملية ديناميكية ومستمرة تعمل على نقل ونشر وإستقبال البيانات والمعلومات من فرد إلى أفراد آخرين أو من جماعة إلى أخرى، وهذا عن طريق عدة وسائل إتصالية، التي تساعد على التواصل والتجاوب بسهولة حيث لا يكلف المؤسسة عبء وعناء التنقل من مكان لآخر، من أجل نقل رسالة معينة، وكل هذا يهدف إل تحقيق أهداف وغايات المؤسسة سواء على المدى القريب أو المتوسط أو البعيد

حيث يستلزم توفير إستراتيجية ومحكمة ومنظمة ومرنة ومفهومة، من أجل خلق وإستحداث أنماط تنظيمية وإدارية حديثة وعصرية تواكب وتساير مختلف متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، التي هي عرضة للتغيير المستمر بالإضافة إلى المنافسة الشديدة والحادة والشرسة الموجودة بين مختلف المؤسسات والمنظمات، من أجل إستقطاب وجذب أكبر قدر ممكن من الزبائن والعملاء، مما يتوجب على هذه المؤسسات التركيز على عنصر أساسي وهو الثقافة الإتصالية.

التي تتمثل في مجموعة وسلسلة من القيم والسلوكات والمعتقدات والمعايير والعادات والتقاليد والممارسات، التي يمارسها الفرد داخل المؤسسة، التي يعمل فيها، فيجب على كل مؤسسة أن تعمل على بناء ثقافتها الإتصالية والعمل على تعزيزها وتقويتها، حيث أصبحت

أمرًا ضروريًا في وقتنا الراهن من خلال تأسيس ثقافة إتصالية خاصة بالمنظمة، وهذا على الرغم من تباينها وتنوعها من مؤسسة إلى أخرى، حتى وإن كانت لديهم نفس الإتجاه. حيث تسعى كل منظمة إلى تطوير نفسها والعمل وفق مبادئها، خاصة في ظل المنافسة الشديدة والكبيرة، التي تواجهها مع المؤسسات الأخرى، إذ أن للثقافة الإتصالية داخل المؤسسة أهداف وغايات يجب الوصول إليها، حيث تسعى وتهدف إلى تقوية العلاقات الإنسانية بين أفراد المؤسسة وتحسين صورة المؤسسة، والعمل على التكيف والتأقلم والتعایش وإدارة مختلف الصراعات التنظيمية داخل المؤسسة وتقبل مختلف إتجاهات وآراء الآخرين، كما تساهم في تحقيق ما يعرف بجودة الخدمة، أي تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية للزبائن والمتعاملين.

و لقد أصبحت الثقافة الإتصالية أحد المرتكزات الهامة في المنظمات الحديثة، وهذا راجع إلى الدور الفعال والكبير، الذي تقوم به المؤسسة، وهذا من خلال زيادة كفاءة وفعالية المؤسسة وتطوير وتغيير الجانب البشري أو التقني أو السلوكي، وكذا العمل على خلق سلوكيات تنظيمية وإدارية جديدة وحديثة والإستغناء عن السلوكيات والأنماط الإدارية، التي لا تعمل على تقديم الإضافة والجديد لهذه المؤسسة ، ومن بين هذه المؤسسات الخدمائية التي تستهدف إحداث التغيير والتطوير التنظيمي عن طريق الإستناد إلى أسس الثقافة الإتصالية ، نجد مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بـتيزي وزو .

التي تستهدف وتعمل على خلق ووضع مجموعة من الأسس والماديء والمحددات الإدارية والتنظيمية، بهدف إرساء جو من العلاقات الإنسانية والإجتماعية بين مختلف المستويات الإدارية، وهذا ما يدعو إلى ضرورة تغيير وتطوير مختلف السلوكيات والنماذج التنظيمية، والعمل على تطوير المورد البشري، الذي يمثل مصدرا لتنمية وزيادة المؤسسة ويكون ذلك من خلال تدريبه وتكوينها من شتى النواحي النفسية والعقلية والتنظيمية والإدارية من أجل القيام بمختلف الأدوار والمهام والوظائف على أكمل وجه وبالطريقة المناسبة والصحيحة، بشرط أن يكون هذا التطوير والتغيير على مراحل وخطوات وتطويرا بناء منطقيا، يستهدف زيادة مكانة هذه المؤسسة، كونها تعمل على تقديم الخدمة العمومية للمواطنين المتوافدين إليها، إذ أن الثقافة الإتصالية لهذه المؤسسة، تمثل الركيزة الأساسية

والدعامة الأساسية للحصول على الدعم والتأييد والمساندة والإحترام سواء من طرف الجمهور الداخلي للمؤسسة أو الجمهور الخارجي، لما لهذه المؤسسة من وزن كبير في العمل على تحقيق التنمية الإجتماعية والإقتصادية ، حيث تنعكس تطوير وتغيير الممارسات الإدارية والتنظيمية على تحسين الواقع المعيشي للمواطنين الساكنة بولاية تيزي وزو .

بناء على كل ما تطرقنا إليه، نطرح التساؤل الجوهري التالي:

ما هو دور الثقافة الإتصالية في إحداث التغيير والتطوير التنظيمي على مستوى

المجلس الشعبي الولائي بولاية تيزي وزو؟

ويتفرع عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الجزئية وهي:

- 1- ما واقع الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتييزي وزو؟
- 2- هل تقوم الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتييزي وزو وفق إستراتيجية مخطط لها وأسس سليمة وصحيحة من أجل إحداث التغيير والتطوير التنظيمي المناسب والملائم؟
- 3- كيف تساهم الوسائل والمعدات المستخدمة لتجسيد الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتييزي وزو، بهدف إحداث التغيير التنظيمي الفعال والبناء؟
- 4- كيف تساهم الاستراتيجية الإتصالية لمؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتييزي وزو في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين والعمال؟
- 5- فيما تتمثل معايير القائم بالإتصال من أجل تجسيد الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتييزي وزو، بهدف إحداث التغيير التنظيمي الفعال والبناء؟
- 6- كيف تساهم عملية تبادل الخبرات والمهارات بين موظفين وعمال المجلس الشعبي الولائي بتييزي وزو في تحسين أدائهم المهني؟
- 7- كيف تساهم الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتييزي وزو في تشجيع الموظفين والعمال في الشعور بروح الإنتماء والإلتزام من خلال تحسين الأداء المهني؟

8-كيف يتم إشراك الموظفين والعمال في إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى المجلس الشعبيالولائي بتيزي وزو، من أجل إحداث التغيير التنظيمي؟

9-كيف تساهم الأساليب الإتصالية المستخدمة لتجسيد الثقافة الإتصالية، من أجل إحداث التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة المجلس الشعبيالولائي بتيزي وزو؟

10-فيما تتمثل المعوقات التي تصادف تطبيق الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو من أجل إحداث التغيير التنظيمي الملائم والمناسب؟

2-أسباب إختيار موضوع الدراسة:

تتمثل أسباب إختيار موضوع دراستنا الحالية فيما يلي:

أ-أسباب ذاتية:

-رغبتنا وميلنا لدراسة مثل هذه المواضيع التي تتطرق إلى العمل الإداري وكوننا مهتمات بالعمل الإداري

-الرغبة في إكتساب مختلف الخبرات والمهارات والمعارف الإدارية حول طرق وأنماط الإتصال الإداري ومختلف إجراءاته وأساليبه

ب-أسباب موضوعية:

-إرتباط موضوعنا مع طبيعة التخصص الأكاديمي، كوننا طلبة في علوم الإعلام والإتصال تخصص: إتصال تنظيمي، الذي يعنى بدراسات التنظيمات والمؤسسات

-حدثة موضوع دراستنا، ومحاولتنا معالجته من مختلف الزوايا الاجتماعية والإتصاليةوالاقتصادية والإدارية

-قلة المراجع والبحوث، ومنه سنحاول تناول هذا الموضوع وفق زاوية الإتصال التنظيمي

-إزدياد أهمية هذا الموضوع لدى الباحثين والعلماء والإداريين، نظرا لأهمية الثقافة الإتصالية في المؤسسات، وتوجب تغيير المنظمات لأساليبها وأنماطها الإدارية والتنظيمية،

خاصة في ظل المنافسة الكبيرة الموجودة بين مختلف المنظمات، إذ يعد التغيير والتطوير التنظيمي في وقتنا الحالي ضرورة أساسية في مختلف المؤسسات والمنظمات من أجل خلق

روح ونفس جديد.

-أهمية الموضوع، حيث تكتسي الثقافة الإتصالية الركيزة الأساسية لضمان إحداث التنسيق والتفاهم بين مختلف المستويات الإدارية والعمل على تسيير وإدارة مختلف الصراعات التنظيمية وفق أسس الود والإحترام والتفاهم

3-أهداف الدراسة:

إن كل موضوع يقوم على أساس أهداف وغايات يعمل الباحث للوصول إليها، من خلال إتباع منهجية علمية صحيحة وسليمة وواضحة، حيث تتمثل أهداف دراستنا الحالية في:

- 1-تسليط الضوء على واقع الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي ببتيزي وزو
- 2-إبراز مدى مساهمة الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي ببتيزي وزو وفق إستراتيجية مخطط لها وأسس سليمة وصحيحة من أجل إحداث التغيير والتطوير التنظيمي المناسب والملائم
- 3-الكشف عن كيفية مساهمة الوسائل والمعدات المستخدمة لتجسيد الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي ببتيزي وزو، بهدف إحداث التغيير التنظيمي الفعال والبناء
- 4-توضيح كيفية مساهمة الاستراتيجية الإتصالية لمؤسسة المجلس الشعبي الولائي ببتيزي وزو في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين والعمال
- 5-إبراز أهم معايير القائم بالإتصال من أجل تجسيد الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي ببتيزي وزو، بهدف إحداث التغيير التنظيمي الفعال والبناء
- 6-التعرف على كيفية مساهمة عملية تبادل الخبرات والمهارات بين موظفين وعمال المجلس الشعبي الولائي ببتيزي وزو في تحسين أدائهم المهني
- 7-رصد كيفية مساهمة الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي ببتيزي وزو في تشجيع الموظفين والعمال في الشعور بروح الإلتزام والإلتزام من خلال تحسين الأداء المهني

8-تحديد كيفية إشراك الموظفين والعمال في إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو، من أجل إحداث التغيير التنظيمي

9-إدراك الأساليب الإتصالية المستخدمة لتجسيد الثقافة الإتصالية، من أجل إحداث التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو

10-الكشف عن أهم المعوقات التي تصادف تطبيق الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو من أجل إحداث التغيير التنظيمي الملائم والمناسب

4-أهمية الدراسة:

تتوقف أهمية الدراسة على أهمية الموضوع في حد ذاته، وذلك بالمساهمة والإضافة النوعية والهامة التي تعمل على إحداثها، وتتمثل أهمية دراستنا الحالية في:

أ-الأهمية العلمية:

-إثراء البحث العلمي من خلال إحداث التراكمية العلمية، ويكون ذلك من خلال تزويد المكتبات ومختلف المؤسسات العلمية، بأهم الدراسات والأبحاث المتعلقة بالثقافة الإتصالية ودورها في إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسات، حيث تكون سندا وذخيرة وعونا ومرجعا للطلبة والأساتذة والباحثين في إنجاز مختلف المحاضرات والمذكرات والرسائل الجامعية والأبحاث العلمية، مما يؤدي إلى تحقيق الرقي والإزدهار وجودة التعليم الجامعي.

ب-الأهمية التطبيقية:

تتمثل الأهمية العملية لدراستنا الحالية فيما يلي:

-تكمن أهمية دراستنا الحالية في تغيير وتطوير الأنماط التنظيمية وأهم السلوكات والوظائف الإدارية، وهذا من خلال الكشف والتعرف على مختلف نقاط القوة والضعف في الإستراتيجيات والمهام والهيكل التنظيمية، من أجل ضمان السير الحسن والجيد لمختلف المنظمات وفق أسس ومعايير علمية وإدارية وتنظيمية، تؤدي إلى زيادة فعالية وكفاءة هذه المؤسسات وتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية، تلقى إستحسان وقبول المتعاملين والعملاء.

-كما تتجلى أهمية دراستنا في تزويد وإكساب الموظفين والعمال على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي ببنزوي وزو بمختلف المهارات والخبرات والسلوكيات التنظيمية، ومختلف أسس ومبادئ الثقافة الإتصالية، التي تتمثل في مجموع القيم والمعتقدات والأنماط الإدارية مما يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي والمهني للموظفين والعمال، وتجسيد أسس الحوار والتفاهم والتعاون، وبناء وتقوية العلاقات الإنسانية والإجتماعية بين مختلف المستويات الإدارية وجعل مكان المؤسسة أشبه بالأسرة السعيدة

-تظهر أهمية دراستنا، من خلال السعي والعمل على تجسيد إدارة عصرية وحديثة تسير وفق أسس ومعايير علمية وتنظيمية، ويكون ذلك من خلال تقويم وتغيير الممارسات والسلوكات التنظيمية القديمة والبالية، مما يؤدي إلى تطوير الخدمة العمومية المقدمة للمواطنين وجعلها في متناولهم.

-تطوير وتحسين مختلف الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي ببنزوي وزو، والقضاء وتخفيف مختلف المظاهر والإجراءات البيروقراطية المنتشرة على مستوى الإدارات العمومية، من خلال العمل على خلق ثقافة إتصالية قوية وتجسيد شعار "تقريب الإدارة من المواطنين" وكسر تلك الصورة النمطية التي، تعكس أن الإدارة العمومية هي مرادف للبيروقراطية وكثرة الإجراءات الإدارية الكبيرة.

-كما تظهر أهمية دراستنا الحالية في السعي إلى تفعيل وتجسيد أسس التنمية الاجتماعية والإقتصادية، وتكريس مبدأ العيش الكريم والشريف للمواطنين، وذلك من خلال تحسين وتطوير الإجراءات والممارسات والوظائف الإدارية من خلال الثقافة الإتصالية

5-نوع الدراسة:

تندرج دراستنا الحالية ضمن الدراسات الحالية، حيث تعرف على أنها "تلك الدراسات التي تقوم بدراسة والظواهر والأحداث كما هي، من حيث خصائصها وأشكالها والعوامل والعلاقات المؤثرة في ذلك، فهي تدرس حاضر الظواهر والأحداث، من خلال توصيفها من

جميع الجوانب والأبعاد، بهدف إستخلاص الحلول وتحديد الأسباب والعلاقات، التي أدت إلى هذه الظواهر والأحداث، إذ يقوم على جمع المعلومات والبيانات من المصادر المختلفة بهدف إستخلاص النتائج"⁽¹⁾

وفي تعريف آخر للدراسات الوصفية 'من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد، أو فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية، بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة المدروسة"⁽²⁾

وفي تعريف آخر للدراسات الوصفية "هي تلك الدراسات التي تستهدف وصف خصائص وظروف مشكلة الدراسة وصفا دقيقا وشاملا، بالإعتماد على جمع المعلومات والبيانات وتحليلها وتفسيرها لإستخلاص النتائج ، وصفا عامة فالبحث الوصفي يهدف إلى وصف ظواهر أو وقائع أو أشياء معينة من خلال جمع الحقائق والمعلومات والملاحظات الخاصة بها ، بحيث يرسم ذلك كله صورة واقعية لها ، ولا تكتم تلك البحوث بمجرد وصف الوقائع وتشخيصها بل تهتم بتقرير ما ينبغي أن تكون عليه الأشياء أو الظواهر موضوع البحث وتستخدم الدراسات الوصفية في الدراسات الإعلامية ، لأغراض الوصف المجرد والمقارن للأفراد والجماعات ووصف الإتجاهات والدوافع والحاجات"⁽³⁾

تسعى هذه الدراسة الوصفية، إلى جمع مختلف المعلومات والبيانات والحقائق حول واقع الثقافة الإتصالية ، ومدى مساهمتها في إحداث التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتييزي وزو، وهذا من خلال الإعتماد على المقاربات الكمية والكيفية من جل رصد وملاحظة مختلف التفاعلات الإتصالية بهدف إستخلاص النتائج الموضوعية

1-محمد زياد حمدان، البحث العلمي كنظام، ط1، سلسلة التربية الحديثة، عمان، 1989، ص 66

2-مروان عبد المجيد إبراهيم ، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الوراق ، عمان ، 2000 ، ص 60
3-رجاء وحيد دويدري ، البحث العلمي ، أسسه النظرية وممارساته العلمية ، ط1، دار الفكر ، دمشق ، سوريا، 2003، ص230

6- منهج الدراسة وأدواته:

أ- منهج الدراسة"

يعد المنهج المقوم الأساسي والرئيسي لأي بحث علمي، حيث يمثل خريطة طريق من أجل توضيح وتحديد مختلف مراحل وخطوات وإجراءات الدراسة، بهدف الوصول إلى نتائج، التي تكون ذات صبغة علمية وموضوعية ومصداقية، ومن بين التعاريف المقدمة للمنهج نجد:

المنهج "عبارة عن مجموعة من الإجراءات والخطوات الدقيقة، المتبناة من قبل الباحث من أجل الوصول إلى الخطوات الفكرية والعقلانية الهادفة إلى بلوغ نتيجة معينة"⁽¹⁾
- كما يعرفه "عبد الرحمان بداوي" على أنه "الطريق المؤدي إلى الكشف عن حقيقة في العلوم المختلفة وعن طريق مجموعة من القواعد العامة التي تسيطر على سير العقل وتحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة"⁽²⁾

- كما يعرف على أنه "عبارة عن خطوات التي يجب على الباحث إتباعها في إطار الإلتزام بتطبيق قواعد معينة، تمكنه من الوصول إلى الحقيقة المسطرة، أي أن المنهج عبارة عن إخضاع الباحث بنشاطه العلمي والبحثي وفق تنظيم دقيق ومحدد، في شكل خطوات معلومة يحددها في مسار البحث، من حيث نقطة الإنطلاق وخط السير ونقطة الوصول، مما جعل العديد من الباحثين يشبهون المنهج بالطريق المحدد المراحل"⁽³⁾
كما يعرف أيضا على أنه "هو مجموعة من القواعد العامة، التي يعتمد عليها الباحث في تنظيم ما لديه من أفكار ومعلومات وبيانات من أجل التوصل إلى النتيجة المطلوبة والنهائية"⁽⁴⁾

وبما أن دراستنا وصفية فإننا إعتدنا على المنهج المسحي، الذي يعرف "أحمد بن مرسلي" على أنه "الطريقة العلمية التي تمكن الباحث من التعرف على الظروف المدروسة من حيث العوامل المكونة لها والعلاقات السائدة داخلها، كما هي في الحيز

1- مورييس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية وعملية (د-ط)، ترجمة: بوزيد صحراوي، كمالبوشرف، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2004، ص 27

2- عبد الله محمدعبد الرحمان ومحمد علي البداوي، مناهج البحث العلمي وطرق البحث الاجتماعي، ط1، دار المعرفة الاجتماعية الإسكندرية، 2002، ص 126

3- عوض عدنان، مناهج البحث العلمي، ط1، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 1994، ص 78

4- سمير محمد حسين، بحوث الإعلام، ط2، عالم الكتب، القاهرة، 1995، ص 133

الواقعي، وضمن ظروفها الطبيعية، غير المصطنعة، من خلال جمع المعلومات والبيانات المحققة لذلك"¹

كما يعرف المنهج المسحي على أنه "منهج علمي منظم، يهدف إلى جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بمؤسسة إدارية أو علمية أو ثقافية والتعرف على الأنشطة المختلفة وسلوك العاملين في مختلف القضايا والمسائل"²

وفي دراستنا الحالية قمنا بمسح وجمع مجموع اتجاهات وآراء الأفراد الموظفين وأعمال على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو، بهدف التعرف على واقع الثقافة الإتصالية على مستوى هذا المجلس ومدى مساهمتها في إحداث التغيير التنظيمي، التي تساهم في تحسين الخدمة العمومية والقضاء على كافة الإجراءات والأساليب البيروقراطية التي تثقل كاهل المواطنين على مستوى المؤسسات الإدارية التابعة للدولة.

ب- أدوات الدراسة:

إن جمع المعلومات والبيانات والحقائق، يقوم أساساً على إختيار وإستخدام الأدوات أو التقنيات المناسبة والملائمة المتعلقة بأي دراسة بهدف إضفاء صحة الدقة والموضوعية في البحث العلمي، وفي دراستنا الحالية إعتدنا على أدوات الدراسة التي تتمثل في:

أ- إستمارة الإستبيان:

حيث تعد أداة أساسية ورئيسية على مستوى دراستنا الحالية، حيث أتاحت وسمحت لنا بجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات، حيث تعرّف الإستمارة على أنها: "أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث والدراسة عن طريق إستمارة معينة، تحتوي على عدد من الأسئلة المرتبة والمحددة بأسلوب منطقي مناسب يجرى توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها"³

1- أحمد بن مرسل، مناهج البحث في علوم الإعلام والإتصال، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 286
2- مصطفى حميد الطائي، خير ميلاد أبو بكر، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والعلوم السياسية، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، ص 230
3- مصطفى عليان ربحي، محمد غنيم، أساليب البحث العلمي، النظرية والتطبيق، ط3، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2008، ص 206

كما تعرف على "أنها مجموعة من الأسئلة والإستفسارات المتنوعة والمرتبطة ببعضها البعض بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث على ضوء موضوعه والمشكلة التي إختارها لبحثه" (1)

كما تعرف أيضا بأنها " وسيلة لجمع البيانات اللازمة للبحث من خلال مجموعة من الأسئلة، يطلب من المبحوث الإجابة عليها، سواء سجلت هذه الإجابات بمعرفة المبحوث وحده دون تدخل الباحث أو بمساعدة الباحث نفسه" (2)

تتكون إستمارة إستبياننا من مجموعة من الأسئلة المفتوحة وأسئلة المغلقة، إضافة إلى أسئلة الرأي العام، التي تعمل على إتاحة المجال والحرية للأفراد المبحوثين للتعبير عن آرائهم وإتجاهاتهم بكل حرية وعفوية وثقة تحتوي إستمارة الإستبيان في هذه الدراسة على (30سؤالا) موزعة على المحاور التالية:

-المحور الأول: البيانات الشخصية

-المحور الثاني: الثقافة الإتصالية على مستوى المجلس الشعبي ولائي بولاية تيزي وزو

-المحور الثالث: التغيير التنظيمي

-المحور الرابع: دور الثقافة الإتصالية في تفعيل التغيير التنظيمي على مستوى المجلس الشعبي ولائي بولاية تيزي وزو

وقد قمنا بتوزيع هذه الإستمارة على أستاذين محكمين وهم "الأستاذ شفيق إيكوفان" و "الأستاذ عبد النور بوصابة" ولقد خضعت الإستمارة إلى تعديلات وتغييرات بسيطة، مع التشاور مع أستاذتنا المشرفة، لكي تخرج بشكلها النهائي والأخير.

1-محمد سرحان، على المحمودي، مناهج البحث العلمي، ط2، دار الكتب، الجمهورية اليمنية، 2019، ص 126
2-علي عبد الرزاق الجلبوي آخرون، مناهج البحث العلمي، (د-ط)، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2007، ص 244

ب-المقابلة:

وهي أداة مساعدة ومدعمة وثانوية في دراستنا الحالية، حيث يمكن تعريفها على أنها: "محادثة موجهة، يقوم بها الفرد مع فرد آخر، بهدف الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة للإستخدام في البحث العلمي وفي التوجيه والتشخيص والعلاج، ومن أجل معرفة حقيقة أمر محدد، أو جوهر المحادثة للسؤال والجواب"¹

كما تعرّف على أنها "محادثة موجهة بين الباحث والمبحوث أو بين شخص أو أشخاص آخرين، بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين، يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة"²

كما تعرّف على أنها " أداة للحصول على البيانات الأولية، إذ تعد تفاعلا لفظيا، يتم عن طريق موقف مواجهة، يحاول الشخص القائم بالمقابلة بإستقصاء الموضوعات³ غير المعروفة وجمع البيانات عن بعض الأمور الحساسة، وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المرتبة والمتسلسلة، لكن تشترط إجراء لقاء بين الباحث والمبحوث"⁴

وفي دراستنا الحالية إعتدنا على المقابلة المقننة، كون تلك الأسئلة التي طرحناها معدة ومحضرة ومهياة سلفا ومسبقا، حيث تعرّف على أنها " عبارة عن أسئلة مفتوحة وتكون محددة ودقيقة وأسئلتها متسلسلة، يطرحها الباحث مسبقا"، أي تكون ذات متغيرات أو إجابات محددة، كما تتضمن أسئلة مفتوحة ومغلقة، وقد تتضمن أسئلة الرأي، التي تضمن على إعطاء المبحوث حرية الإجابة على مختلف الأسئلة دون ضوابط أو معايير، ويمتاز هذا النوع من المقابلات بسرعة إجرائها وسهولة الإجابة لغاية التحليل، وجمع المعلومات والبيانات التي غفلت عنها الإستمارة، ولا يمنع في هذا النوع من المقابلات، أن يقوم الباحث من طرح أسئلة أخرى غير مخطط لها ، أو ما يعرف "بالأسئلة التوليدية" إذا رأى الباحث ضرورة ذلك.⁵

1-صلاح الدين شروخ، منهجية البحث العلمي، (د-ط)، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة،2003، ص ص 37، 38
2-يوسف لازم كماش،البحث العلمي مناهجه، أقسامه -أساليبه الإحصائية، ط1، دار الدجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن2016، ص 287
3-سمير محمد حسين، بحوث الإعلام، مرجع سبق ذكره، ص 133
4-نفس المرجع السابق، ص 133
5-صلاح الدين شروخ، منهجية البحث العلمي، مرجع سبق ذكره، ص38

ج-الملاحظة:

وهي أداة ثانوية ومدعمة في دراستنا الحالية، وهي إحدى الوسائل المهمة والأساسية في جمع مختلف المعلومات والبيانات والحقائق، وهناك قول شائع "أن العلم يبدأ من الملاحظة" وتبرز أهمية الملاحظة في الدراسات الميدانية، حيث تجعل الباحث أكثر إتصالاً وتفاعلاً بالمبحوث.

حيث تعرّف الملاحظة على أنها " مشاهدة الظاهرة محل الدراسة عن كثب أو بعد في إطارها الطبيعي المتميز، ووفقاً لظروفها الطبيعية، والملاحظة وسيلة بحثية، تتمتع بفوائد ومزايا عديدة ومتنوعة، تميزها عن الأدوات البحثية الأخرى، حيث تعطي الباحث إمكانية ملاحظة سلوكيات وعلاقات وتفاعلات الأفراد المبحوثين والإطلاع على أنماط وأساليب معيشتهم، ويتيح للباحث ملاحظة الأجواء الطبيعية غير المصطنعة بطريقة سليمة وصحيحة وبعيدة عن التكلف والتصنع" ¹

وقد إعتدنا في دراستنا الحالية على الملاحظة البسيطة والتي تعرف بأنها " هي المستخدمة غالباً في الدراسات الإستكشافية الإستطلاعية، إذ يلاحظ الباحث ظاهرة أو حالة دون أن يكون لديه مخطط مسبق لنوعية المعلومات والبيانات أو الأهداف أو السلوك الذي سيخضعه للملاحظة " ².

فقد مكنتنا الملاحظة البسيطة على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو من رصد وملاحظة مختلف التصرفات والسلوكيات والتفاعلات من خلال أسس الثقافة الإتصالية التي تساهم في إحداث التغيير التنظيمي، وكذا التعرف على مختلف القيم والمعتقدات التنظيمية السائدة الموجودة على مستوى هذه المؤسسة.

¹-أحمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي -القواعد والمراحل والتطبيقات، (د-ط)، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن 1999، ص 57

²-محمد أبو نصار عبيدات، منهجية البحث العلمي والقواعد والمراحل والتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص 63

7-مجتمع البحث وعينة الدراسة

أ-مجتمع الدراسة

إن كل دراسة أو بحث علمي، يقوم أساسا على إختيار مجتمع الدراسة وعينته وهذا بناء على توفر نفس الخصائص والمميزات أو المتغيرات، التي تجعل الباحث يستند عليها من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة وصحيحة وسليمة وعلمية، حيث يوجد عدة تعاريف لمجتمع الدراسة ومن أهمها:

-يعرف مجتمع البحث في لغة العلوم الإنسانية على أنه " مجموعة منتهية او غير منتهية من العناصر والمفردات المحددة مسبقا، والتي تتركز عليها الملاحظات" ¹
-كما يعرف أيضا على أنه " جميع الأفراد والأشخاص أو الأشياء الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث" ²

-يعرفه "أحمد بن مرسل" على أنه " المجتمع الأكبر أو مجموع المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج الدراسة" ³ ويتمثل مجتمع دراستنا في مجموع الموظفين على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو.
ب-عينة البحث:

تعرف العينة على أنها " ذلك الجزء المختار من مجتمع البحث الكلي، وتكون ممثلة لهذا المجتمع، ويشترط للعينة أن تكون فيها جميع الخصائص، التي أشتقت منه في جوانبها المختلفة، وطبقا لطبيعة الموضوع المدروس فهي تعمم نتائج دراسة على المجتمع كله ووحدات العينة، قد تكون أشخاصا، كما قد تكون أحياء أو شوارع أو مدن أو غير ذلك" ⁴

كما تعرف العينة أنها: "شريحة أو جزء من مجتمع الدراسة، تحمل خصائص وسمات هذا المجتمع، وتمثله تمثيلا دقيقا فيما يخص الظاهرة موضوع الدراسة" ⁵

1-فاطمة عوض وميرفت خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، ط1، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص ص 122، 123،

2-مصطفى عليان ربحي، محمد غنيم، أساليب البحث العلمي، النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 206

3-أحمد بن مرسل، مناهج البحث في علوم الإعلام والاتصال، مرجع سبق ذكره، ص 286

4-معن خليل العمر، مناهج البحث في علم الاجتماع، (د-ط)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 200

5-منال هلال مزاهرة، مناهج البحث الإعلامي، (د-ط)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2014، ص 11

كما تعرف أيضا على أنها " نموذج يشمل جانب أو جزء من وحدات المجتمع الأصلي للبحث، وتكون ممثلة له، بحيث تحمل صفاته المشتركة وهذا النموذج يعني عن دراسة كل الوحدات، ويتم إختيار العينات عادة وفق أساليب وطرق علمية ومتعارف عليها

" 1

وقد إعتمدنا في دراستنا الحالية على العينة القصدية التي تندرج ضمن العينات غير الإحتمالية، وهي تلك العينة التي يقوم فيها الباحث بإختيار وإنتقاء عناصرها ومفرداتها بطريقة عمدية وتحكمية من أجل تحقيق أهداف وغايات دراسته.

حيث تعرف العينة القصدية على أنها "العينة التي يتم إختيارها بشكل غير عشوائي، ولا تتم وفق أسس إحتمالية مختلفة، وإنما تتم وفق لأسس وتقديرات ومعايير معينة، يضعها الباحث وفيها يتدخل في إختيار العينة، وتقدير من يختار ومن لا يختار من أفراد المجتمع الأصلي سميت بهذا الإسم، لأن الباحث يقوم بإختيارها بطريقة تحكمية محددة في مفردات العينة خدمة لأهداف وأغراض البحث، أي يكون الإختيار بطريقة تحيزية بعيدا عن الموضوعية"²

وفي تعريف آخر للعينة القصدية " هي تلك العينات التي يتم إنتقاء مفرداتها وعناصرها بشكل عمدي أو مقصود من قبل الباحث "³

كما تعرف "أنها الطريقة التي يستخدمها الباحث عندما يريد دراسة مجتمع ما تم تحديده وفق الطريقة عندما يريد الباحث دراسة مجتمعات متحديده، ويقوم الباحث هنا بإختيار العينة التي يرى أنها تحقق أهداف وغايات الدراسة إختيارا حرا"⁴

أما حجم عين دراستنا الحالية فيبلغ 30 مفردة أي 30 موظف وموظفة على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الوائي بتيزي وزو، ومن مبررات إختيار هذه العينة القصدية، هو

1-محمد بكر نوفل، التفكير والبحث العلمي، (د-ط)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 232
2-كمال محمد المغربي، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والإجتماعية، ط1، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2006، ص ص 139 140
3-منال هلال المزاهرة، بحوث الإعلام (الأسس،المبادئ)، (د-ط)، دار كنور المعرفة العلمية، 2010، ص28
4-وائل عبد الرحمان التل، عيسى محمد قحل، البحث العلمي في العلوم الإنسانية والإجتماعية، (د-ط)، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، 2007، ص 44

تركيزنا واستنادنا على متغيرات الدراسة المتمثلة في الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية المهنية، ومن أجل تحقيق أهداف وغايات وأغراض دراستنا الحالية

8-تحديد مصطلحات ومفاهيم الدراسة

إن كل دراسة أو بحث علمي، يقوم أساسا على تحديد وتوضيح وتفسير مختلف المفاهيم والمصطلحات، خاصة الغامضة منها والتي تحمل عدة دلالات ومعان وتأويلات وتفسيرات مختلفة، وتؤدي إلى التشويش في ذهن القارئ، ومنه عدم حصول الفهم والإستيعاب الجيد مما يتوجب ويستوجب على الباحث التفسير والتحديد الدقيق لها من أجل الوصول إلى نتائج ذات مصداقية وصحة وموضوعية، ومن أهم المفاهيم والمصطلحات الموظفة في هذه الدراسة هي:

1-الثقافة: (Culture)

أ-لغة: هي التمكن من العلوم والفنون والآداب¹، ويعني الفهم والإدراك والحدق والمهارة، وهي كلمة عربية أصيلة ولفظة قرآنية لقوله تعالى "فإما تتقفهم في الحرب"²

ب-إصطلاحا:

تعرف الثقافة على أنها "ذلك الكل المركب، الذي يشمل على العادات والتقاليد والعقائد والفن والأخلاق والقانون وغيرها من القدرات أو العادات التي يكتسبها الإنسان بوصفه عضوا في المجتمع، كما تتضمن الأشياء المادية والفنون العلمية"³

ج-إجرائيا:

المقصود بالثقافة على مستوى دراستنا الحالية، مجمل السلوكيات والقيم والعادات والتقاليد والمعتقدات والممارسات التنظيمية والإدارية، التي يكتسبها موظفو وعمال المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو، من أجل الأداء المهني المناسب والملائم لمختلف المهام

1-علي بن هادية وآخرون، القاموس الجديد، ط1، المؤسسة الوطنية، الجزائر، 1991، ص238
2-أحمد رشوان، حسين عبد الحميد، علم الاجتماع النفسي، المجتمع والثقافة والشخصية (د-ط)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية مصر، 2005، ص 29
3-غيات بوفلحة، مقدمة في علم النفس التنظيمي، (د-ط)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 35

والوظائف والأدوار وإحداث التغيير التنظيمي المنشود والمناسب، ومنه زيادة كفاءة وفعالية هذه المؤسسة

2- الإتصال: (Communication):

أ- لغة:

كلمة الإتصال (Communication) ، هي لفظة مشتقة من الكلمة اللاتينية (Communication) والإنجليزية (Communes) وبالفرنسية (Commun) أي عام ومشترك، أي إشتراك مع الغير، سواء كان شخص أو مجموعة من الأشخاص في المعلومات والاتجاهات

ب- إصطلاحاً:

-يعرّف الإتصال على أنه "عملية إجتماعية، يتم من خلالها، نقل وتبادل المعلومات أو الآراء بين طرفين أو أكثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، بإستخدام أداة أو أدوات، بغرض أن تصير الخبرة المشتركة بين الأطراف المختلفة"¹

-كما يعرّف الإتصال على أنه " تفاعل ومشاركة بين طرفين أو أكثر للخبرات والثقافة والمعارف وهو تأثير في المستقبل من قبل المرسل " ²

ج- إجرائياً:

المقصود بالاتصال على مستوى دراستنا الحالية، هي عملية نقل وتبادل مختلف المعلومات والمعتقدات والقيم والعادات والتقاليد بين موظفي وعمال المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو، بهدف تعزيز روح التعاون والتضامن والفهم المشترك والتواصل، من أجل تجسيد التغيير التنظيمي البناء والفعال على مستوى الإستراتيجيات والهياكل التنظيمية والمهام والوظائف.

¹-غريب عبد السميع غريب، الإتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، (د-ط)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر 2004، ص 24

²-محمد صاحب سلطان، مبادئ الإتصال، الأسس، المفاهيم، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 105

3- المؤسسة : (entreprise) :

أ-لغة:

هي جمعية أو معهد أو شركة، أو يقال مؤسسة علمية، أو صناعية، إستنادا على القاموس العربي، فإن كلمة المؤسسة، مشتقة من الفعل أسس، يؤسس، مؤسس، مؤسسة.¹

ب-إصطلاحا:

تعرف المؤسسة على أنها " مجموعة من الطاقات البشرية والمادية، طبيعية كانت أو بشرية أو مالية أو غيرها، والتي تشغل فيما بينها وفق تركيب معين وتوليف محدد قصد إنجاز أو أداء المهام الموصلة من طرف المجتمع " ²

وفي تعريف آخر للمؤسسة "هي إنشاء وتأسيس مكان خاص أو عام من أجل تطبيق برنامج معين أو فكرة ما" ³

ج-إجرائيا:

المقصود في دراستنا الحالية بالمؤسسة، هي مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو التي تقوم على إرساء وزرع أسس الثقافة الإتصالية في نفوس العاملين والموظفين من أجل إحداث التغيير التنظيمي الفعال والبناء والناجع.

4-الدور: (Rôle):

أ-لغة:

جاء من اللفظ دور، ومصدره دار، بمعنى قام (4) دار الشيء، يدور بفتح وسكون، دار يدور وإستدار، ويستدير، إذا طاف حول الشيء، إذا عاد إلى الموضوع الذي إبتدأه⁵

1-أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسات، (د-ط)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 05

2-سمير أحمد عسكري، مدخل إدارة الأعمال، ط1، دار النهضة، مصر، 1984، ص 09

3-أسماء ماجد، ماهو تعريف المؤسسة، أهم 5معلومات على مؤسسات العمل وخصائصها وأهدافها، موضوع منشور على الموقع الإلكتروني التالي: <http://www.edarabia.com>، تاريخ الإطلاع: 2مارس 2023، الساعة: 16:00

4-معين خليل العمر، علم إجتماع الأسرة، (د-ط)، دار الشروق لنشر والتوزيع، العراق، 2016، ص 362

5-محمد مرتضى الزبيدي، تاج العروس من جواهر القاموس، (د-ط)، منشورات مكتبة الحياة، بيروت، لبنان، 1982، ص315

ب-إصطلاحاً:

يعرف الدور على أنه "عنصر من التفاعل الاجتماعي، ويشير إلى نمط متكرر من الأفعال المكتسبة، التي يؤديها شخص معينين"
كما يعرف أيضاً أنه " السلوك المتوقع من الفرد في الجماعة والجانب الديناميكي لمركزه¹

ج-إجراءياً:

المقصود بالدور في دراستنا الحالية، هي كافة الوظائف والمهام التي تقوم بهامؤسسة المجلس الشعبي الولائي بنيتزي وزو، وفق أسس إستراتيجية من أجل تزويد وإكساب الموظفين الإداريين أسس الثقافة الإتصالية والتنظيمية، من خلال توصيف المهام والأدوار والمسؤوليات وتحديد مختلف الوظائف، وهذا يكون من خلال إلمامهم بمعايير الثقافة الإتصالية، التي تمكنهم من أداء مختلف الأنشطة والوظائف الإدارية بالشكل الصحيح والقويم والمناسب.

5-التغيير: (Changement):

أ-لغة:

مشتق من الفعل غير، وغيره، حوله وبدله كأنه جعله غير ما كان عليه وفي التنزيل العزيز " ذلك بأن الله لم يكن مغيراً نعمة أنعمها على قوم حتى يبدلوا ما بأنفسهم" الآية 35 من سورة الأثقال، ومعنى حتى يبدلوا ما بأنفسهم، هو أن يبدلوا ما أمرهم الله، ويقال تغيرت الأسماء، يعني إختلفت، وغير عليه أمر حوله²

في اللغة العربية، إسم مشتق من الفعل "غير"بدله وجعله حالة، تحول وغيره، حوله وبدله.³

1-فاطمة عاطف، قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية الحديثة، ترجمة: إبراهيم جابي، (د-ط)، دار المعارف الجامعية، بيروت

2013، ص 473

2-أبو الفضل جمال بن منظور، لسان العرب، دار صابر، بيروت، لبنان، 1992، ص ص، 33، 34

3-جلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009، ص 26

ب-إصطلاحاً:

-يعرفه (روبينسون) (Robinson) على أنه " الإنتقال والتحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية " (1)

ج-إجرائياً:

المقصود بالتغيير في دراستنا الحالية، هي كافة التعديلات والتغييرات الحاصلة على مستوى سلوكيات ومعتقدات وقيم الموظفين الإداريين بمؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي من أجل تطوير مهاراتهم وقدراتهم المعرفية والتنظيمية والإدارية، ومنه زيادة كفاءة وفعالية هذه الهيئة العمومية.

6-التنظيم: (Organisation):

أ-لغة:

هو مصدر من نظم - التنظيم التأليف وضم الشيء إلى الشيء، ونظم اللؤلؤ، ينظمه تنظيمًا ونظامًا أي جمعه بانتظام. 2

ب-إصطلاحاً:

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 إختيار وتحديد الأشخاص من الذين يقومون بها " 3

ج-إجرائياً:

المقصود في دراستنا الحالية بالتنظيم هو عبارة عن مجمل الإجراءات والقواعد والتغييرات والبرامج التنظيمية والإدارية التي تقوم بها مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو، من أجل إكساب وإمداد موظفيها الإداريين بأسس ومعايير الثقافة الإتصالية والقيم والسلوكيات والمعايير التنظيمية الهادفة إلى إحداث التغيير التنظيمي المناسب والملائم والفعال .

1-سيد سالم عرفة، إتجاهات حديثة في إدارة التغيير، (د-ط)، مكتبة نور، الإسكندرية، 2012، ص 15

2-أياد الفيروزى ومجد الدين محمد يعقوب، القاموس المحيط، ط2، مؤسسة الرسالة، بيروت، 1987، ص 346

3-منال هلال المزاهرة، إدارة العلاقات الهامة وتنظيمها، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 64

7-الأداء:(Performance):

أ-لغة:

تجدر الإشارة بداية من الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمدة من الكلمة الإنجليزية (Performance) ، التي تعني تأدية العمل (Topperform)، وقد اشتقت هذه الكلمة من اللغة اللاتينية (1)

ب-إصطلاحا:

الأداء أو الإنجاز أو الإنتاج هو القيام بتنفيذ العمل في إطار واجباته ومسؤولياته وفقا للمعدل المفروض أدائه من المحاور الكفاءة²

وعرف الأداء على أنه " ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي ومهارة، وهو يستند إلى خلفية معرفية ووجدانية معينة، وهذا الأداء يكون عادة على مستوى معين، يظهر منه قدرة الفرد أو عدم قدرته على عمل ما"³

ج-إجرائيا:

المقصود بالأداء على مستوى دراستنا الحالية، هي مختلف الوظائف الإدارية والتنظيمية التي يقوم بها الموظفون والعمال على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو من خلال إكتساب أسس ومقومات ومتطلبات الثقافة الإتصالية والتنظيمية، التي تسهل عليهم تقديم خدمات إدارية وعمومية للمواطنين، والتي تعمل على زيادة الكفاءة والفعالية الإدارية والتنظيم وكسب ود وتأييد ومساندة الجمهور الخارجي والداخلي من خلال بناء الصورة الذهنية الجيدة .

1-إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي،(د-ط)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 64

2-عبد القادر عبد الحافظ الشخيلي، هندسة الحوار، ط1، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية، 2011، ص 83

3-أبو حسين سامي أحمد، الإرتقاء بفاعلية التدريس، ط1، عمان، الأردن، دار المجد للنشر والتوزيع، 2014، ص 10

8- التغيير التنظيمي: (Changement Organisationnelle) :

أ-إصطلاحا:

-يعرف التغيير التنظيمي على أنه "التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة، وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان" (1)

-كما يعرف على أنه " عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي أو السلوك التنظيمي أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء والإجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والإستمرار والتطور والنمو" (2)

-كما يعرف التغيير التنظيمي على أنه " العملية المقصودة، التي تقوم من خلاله المنظمة بالانتقال من حالتها العادية إلى حالة مستقبلية مرغوبة، وذلك من أجل فاعليتها

3 "

ب-إجراءيا:

المقصود بالتغيير التنظيمي على مستوى دراستنا الحالية، هي مجمل التغييرات والتعديلات التي تقوم بها مؤسسة المجلس الشعبي الولائي ببنيزي وزو، من خلال إعادة النظر إلى الهياكل التنظيمية والهياكل المادية والموارد البشرية، وهذا عن طريق الإستناد والتركيز على أسس الثقافة الإتصالية ، الرامية إلى القيام بمختلف الوظائف والأدوار على أكمل وجه .

9-الدراسات السابقة:

تمثل الدراسات السابقة من أهم المرتكزات الهامة والمعتبرة بالنسبة للباحث، التي تعمل على توجيهه إلى تحديد وإختيار مختلف الإجراءات والأدوات والمقاييس والمقاربات النظرية والكمية والنوعية والمنهجية، كما تمكن هذه الدراسات السابقة مصداقية وعلمية من دراسة مختلف الظواهر بشكل عام وشامل ومنهجي، من أجل الوصول إلى النتائج، التي تكون ذات مصداقية وعلمية وموضوعية وأمانة، ومن أهم الدراسات الموظفة هي:

1-عثمان فاروق السيد، قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر، المنصورة، مصر، 2000،

ص 9

2-ثابت إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، (د-ط)، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 36

3-طاهر محسن الغالي، التطوير التنظيمي، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 40

1-الدراسة الأولى:

دراسة "بوديب دنيا" تحت إشراف: جنوحات فضيلة" بعنوان «: الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداثُ التغيير التنظيمي» قدمت هذه الدراسة في إطار نيل شهادة ، الماجستير في علوم التسيير سنة 2014، دراسة ميدانية لحالة شركة بيبسي بالجزائر، انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي :

-كيف يمكن للثقافة التنظيمية أن تكون قاعدة تعتمد عليها أي منظمة لإنجاح التغيير؟

أما الأسئلة الفرعية فكانت كالآتي :

-ما المقصود بالتغيير التنظيمي؟ -

ما هي الدوافع والمسببات التي تجعل الفرد أكثر معارضة ومقاومة للتغيير التنظيمي؟
لمتطلبات التغيير ومساهمات في تفعيله؟

-ما هي الآليات التي يمكن اعتمادها حتى يكون الفرد مسائرا؟

-ما المقصود بالثقافة التنظيمية؟

- وما هي الحاجة التي دفعت المنظمة إلى الاهتمام بالتغيير الثقافي كأساس لنجاح التغيير التنظيمي؟

كما قامت الطالبة بوضع عدة فرضيات نذكر منها :

-أصبح التغيير التنظيمي أمر مفروض و حتمي على كل المنظمة في ظل التحديات التي تواجهها

-تعتبر مقاومة الأفراد للتغيير كنتيجة لعدم الثقل المبدئي للمستجدات التي إقتضيتها عملية التغيير التنظيمي

-الثقافة التنظيمية هي مناهج المنظمة و سياستها الفكرية

أما منهج الدراسة المستخدم فهو المنهج الوصفي و التحليلي ، و هذا لسهولة تطبيقه خاصة في مثل هذه الدراسات.

إستخدمت لجمع البيانات و المعلومات الأدوات المتمثلة في إستمارة إستبيان و الملاحظة و في هذه الدراسة ، يتمثل مجتمع البحث في مجموع الأفراد العاملين على مستوى شركة بيبسي "أ ب س بيبسي الجزائر " ، إعتدت الطالبة على العينة العشوائية التي شملت مجموع عمال الشركة لكونها تتلائم مع بحثه من النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة

- أن الواقع الذي تعيش فيه المنظمات المعاصرة يتخلله تعقيدات وتغييرات عديدة .
- التغييرات البيئية جعلت التغيير التنظيمي أمر حتمي وضرورة ملحة لكل منظمة .
- التغيير التنظيمي الفعال هو الذي لا يأتي كرد فعل للظروف التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، بل يكون عن طريق التوقع والتخطيط .
- مقاومة الفرد لعملية التغيير التنظيمي هي أمر طبيعي لذلك وجب على كل مؤسسة أن تخطط لكيفية تجنبها وعدم الاصطدام بها أو التقليل من حدتها.

-أوجه الإختلاف و التشابه بين الدراساتين

أوجه الإختلاف

تختلف هذه الدراسة على دراستنا على العموم :

- تختلف دراستنا مع هذه الدراسة في مكان إجراء الدراسة، حيث كانت دراستنا في مؤسسة جامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية "قطب تامدة، أما دراسة الباحثة كانت في جامعة الجزائر 3 كلية العلوم الإقتصادية العلوم التجاري و و علوم التسيير

-إختلاف في إختيار العينة حجمها ، أي عينة الدراسة التي إستخدمتها هي العينة العشوائية أما في دراستنا إستخدمنا العينة القصدية ،تختلف أيضا في حجم عينة الدراسة حيث كانت عينة دراستنا 30 فرد أما بنسبة بنسبة عينة الباحثة فكانت 100 فرد

-إختلاف في منهج الدراسة في دراستنا إعتدنا المنهج المسحي أما في دراسة الباحثة إستخدمت المنهج التحليلي

أوجه التشابه:

-تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا من حيث المضمون حول دور الثقافة الاتصالية في إحداث التغيير التنظيمي

-كلانا إعتدنا على الدراسة الوصفية.

-كلانا إستخدمنا الإستمارة أداة من أدوات جمع البيانات و المعلومات

الإستفادة من الدراسة:

إستفدنا من خلال هذه الدراسة:

-الاستفادة من توظيف المراجع

-إستخدام فرضيات الدراسة في البناء النظري وذلك في صياغة الأسئلة الفرعية وكذا توصيات الدراسة.

-إستفدنا كذلك من خلال توظيف المقاييس الإحصائية في الجانب التطبيقي.

-التعرف على أهم الأخطاء والهفوات التي وقع الباحثون فيها وضمان عدم تكرارها في المستقبل.¹

الدراسة الثانية :

دراسة "إلياس سالم" بعنوان " تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية،دراسة ميدانية بشركة الجزائرية للألمنيوم"، قدمت هذه الدراسة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص العلوم التجارية ، ق إدارة الأعمال ، جامعة بوضياف بالمسيلة ، 2006،

¹ دنيا بوديب ،الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي ،دراسة ميدانية لحالة شركة بيبسي بالجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسويق ، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، 2015،2014

إنطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي :

-مامدي تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؟

و تفرع هذا التساؤل إلى تساؤلات كالتالي :

-هل هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية و أداء الموارد البشرية؟

هل هناك علاقة بين المشاركة في إتخاذ القرار و أداء الموارد البشرية؟

-هل هناك علاقة بين جماعية العمل و أداء الموارد البشرية ؟

هل هناك علاقة بين الإلتزام و إحترام قيمة الوقت و أداء الموارد البشرية ؟

الفرضية العامة للدراسة كما يلي: جوهرياً على أداء العاملين .

-تؤثر ثقافة المنظمة تأثيراً وقد انبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية :

-تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بجماعة العمل تأثيراً جوهرياً على أداء العاملين .

-تؤثر ثقافة المنظمة التي تشجع الابتكار والإبداع على أداء العاملين .

-تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالبحث عن التمييز على أداء العاملين .

هدفت الدراسة إلى :

-التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ومحاولة تشخيص الدور الذي

تلعبه الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية.

أما المنهج الدراسة المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة أبعاد ظاهرة تأثير الثقافة

التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، و كذلك معرفة العلاقة بين متغيري الثقافة التنظيمية و

الأداء.

-و تم الإعتماد على الإستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية و تم إستخدام برامج SPSS19 و EXCEL في معالجة و تحليل المعطيات

إعتمدت هذه الدراسة على العينة العشوائية التي تمثلت في مجموع الافراد العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ولاية ورقلة التي تمثلت في 100 عامل في المؤسسة يمثلون مختلف فئات و إطارات ، أعوان تحكم و عمال تقنيين

توصلت إلى نتائج :

-جماعة العمل تعتبر مفيدة للمؤسسة، فهي منهج رئيسي وطريقة مهمة في تحقيق إنتاجية مرتفعة، كما يتوفر عليه جو العمل الجماعي من دافعية نحو الإنجاز وتحقيق أداء جيد.

-توفر فريق العمل في المؤسسة يوفر جو من الانتماء والنشاط والرضا ويقل فيه الشعور بالاغتراب والإحباط، بالإضافة إلى وجود رغبة في استمرار أعضاء الفريق معاً وانجذابهم لبعضهم البعض وقبولهم المشترك لأهداف الفريق والسعي الجماعي لتحقيقها .

-يسود في المؤسسة روح الجدية وحسن المسؤولية لدى الأفراد، إضافة إلى الانحياز نحو الفعل والاستعداد لبذل قصارى الجهود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، مما يمكنهم من النمو والبقاء والتميز .

أوجه الاختلاف و التشابه بين الدراستين:

أوجه الإختلاف

-تختلف دراستنا الحالية مع الدراسة السابقة في مكان إجرائها ، حيث كانت دراستنا على

مستوى كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية "تامدا" بجامعة ملود معمري تيزي وزو ، في

حين كانت الدراسة السابقة على مستوى كلية العلوم التجارية و الغقتصادية و التسيير

بجامعة قاصدي مرباح ورقلة.

-تختلف دراستنا الحالية عن الدراسة السابقة من حيث عينة الدراسة، ففي دراستنا إعتدنا على عينة مكونة من 30 عاما أما في عينة الدراسة السابقة فإعتدو على عينة مكونة من 100 عامل

و إختلاف أيضا الأهداف و الأهمية ز النتائج المتوصل إليها

أوجه التشابه

-تتشابه دراستنا مع الدراسة السابقة من حيث إستخدام المنهج الوصفي
تتشابه دراستنا مع الدراسة من حيث غستخدام أدوات دراسة مثمثلة في إستمارة إستبيان

الإستفادة من الدراسة

الإستفاد من توظيف المصادر و المراجع

الإستفادة من الدراسة السابقة في صياغة تساؤلات الدراسة

الإستفادة من الدراسة السابقة في تنظيم المعلومات و البيانات

الإستفادة من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري لدراستنا الحالية¹

الدراسة الثالثة

-دراسة الطالبتين "عديلي صفاء" و "عبادلية بثينة" تحت بعنوان "الثقافة الإتصالية الفعالة وعلاقتها السلوكيات التنظيمية-دراسة ميدانية بمؤسسة الجزائر للمياه، وحدة قالمة، قدمت هذه الدراسة في إطار نيلشهادة الماستر في علوم الإعلام والإتصال، تخصص: إتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، دامعة 8ماي 1945،

قالمة، 2022/2021

¹ إلياس سالم ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للألمنيوم، رسالة ماجستير في العلوم التجارية ،كلية العلوم التجارية و الإقتصادية و التسيير ، جامعة قاصدي مرياح ورقلة ، 2006

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة الإتصالية الفعالة وعلاقتها السلوكيات التنظيمية-على مستوى مؤسسة الجزائر للمياه، وحدة قالمة وعلى ذلك قامت الطالبيتين بصياغة التساؤل الجوهري على النحو التالي:
-هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة الاتصالية والسلوكيات التنظيمية المتمثلة في الأداء والتحفيز؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الجوهري جملة من التساؤلات الفرعية وهي:
-هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة الاتصالية والأداء؟
-هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة الاتصالية والتحفيز؟
-هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء والتحفيز؟
و تدرج دراسة الطالبتين من ضمن الدراسات الوصفية التي تقوم على دراسة الوقائع ، يتمثل مجتمع الدراسة في مجموع موظفي مؤسسة الجزائرية للمياه، أما عددهم فيبلغ 40 موظف أما أدوات الدراسة المستخدمة في إستمارة إستبيان و المقابلة و من أهم النتائج المتوصل إليها هي
-يوجد أثر و دلالة إحصائية للثقافة الإتصالية في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة الدراسة-

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الاتصالية في تحسين التحفيز
-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في تحسين أداء المواد البشرية
أوجه الإختلاف و التشابه بين الدراستين :

أوجه الإختلاف :

نجد الإختلاف بين الدراستين في الإطار الزمني و المكاني

كما نجد أوجه الاختلاف من حيث حجم العينة ، كونه أننا إستخدمنا حجم العينة 30 مفردة ،
أما بنسبة للدراسة السابقة حجم العينة يقدر 40 عامل
-بالإضافة إلى وجود أوجه الاختلاف في نتائج و أهداف الدراسة

أوجه التشابه

-تتشابه دراستنا مع هذه الدراسة ، كونها من الدراسات الوصفية إضافة إلى ذلك إعتدنا
على نفس الأدوات مثل الإستمارة و الملاحظة و المقابلة و كذلك أيضا تطرقنا إلى نفس
العينة و هي العينة القصدية بالإضافة إلى وجود تشابه في متغيرات الدراسة

أوجه الإستفادة

إستفدنا في هذه الدراسة في توفير الوقت و الجهد و المال ، كما أنها ساعدتنا في تجنب
الوقوع في الأخطاء و الهفوات التي وقع فيها الباحثين السابقين ، و كذلك إستخدام أهم
المفاهيم و المصطلحات المستخدمة في دراستنا الحالية ، كما سمحت بصياغة التساؤلات و
صياغة التساؤل الجوهري ، كما إستفدنا أيضا في الطريقة الصحيحة للتهميش الإطار

النظري 1.

¹ صفاء عديلي ، الثقافة الإتصالية و الفعالة و علاقتها بالسلوكيات التنظيمية ، دراسة ميدانية بمؤسسة الجزائر للمياه قالمة ، مذكرة ماستر في علوم الإعلام و الإتصال ، تخصص إتصال و علاقات عامة ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة 8 ماي 1945 ، قالمة ، 2022/2021

الإطار النظري

الفصل الأول: ماهية الثقافة الإتصالية

• تمهيد للفصل

المبحث الأول: مفهوم الثقافة الإتصالية

المبحث الثاني: أهمية الثقافة الإتصالية

المبحث الثالث: خصائص الثقافة الإتصالية

المبحث الرابع: خطوات تشكيل الثقافة الإتصالية

المبحث الخامس: المتغيرات المساهمة في تشكيل الثقافة الإتصالية

المبحث السادس: وسائل تطوير الثقافة الإتصالية

المبحث السابع: العلاقة المرتبطة بين الثقافة والإتصال

• خلاصة للفصل

• تمهيد للفصل

تعد الثقافة الإتصالية بالمؤسسة مجموعة من المعتقدات والسلوكيات والقيم والمباديء والتقاليد التي تسود في المنظمة لتحقيق أهدافها وغاياتها والمحافظة على إستمراريتها وبقائها ونموها واتباع تنظيم إداري معين ومحدد وواضح، يتم من خلال عملية الإتصال والتفاعل والتجاوب بين مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية، التي تقتضي إتباع أساليب وأنماط وأشكال مختلفة في الإتصال على مستوى المؤسسة، وهذا ما يتطلب على هذه الأخيرة ضرورة بناء ثقافة إتصالية قوية وواضحة ، التي تعد من أهم الأدوات المهمة في المنظمات العصرية والحديثة، التي تعمل على تجديد وتغيير مختلف السلوكيات والأنماط التنظيمية والإدارية غير السوية والكلاسيكية ، حيث تمثل الثقافة الإتصالية المقوم الأساسي والمبدأ الضروري في تحديد شخصية المؤسسة وإنشاء نظام من الاتصالات القوية ، كما تساهم في إرساء أسس الإحترام والتقدير وبناء العلاقات الإنسانية والإجتماعية والعمل على تقويتها

وفي هذا الفصل الموسوم بعنوان "ماهية الثقافة الإتصالية بالمؤسسات" سوف نتناول من خلال مباحثه بعد التمهيد له إلى: مفهوم الثقافة الإتصالية بالمؤسسات وأهميتها ومميزاتها بالإضافة إلى تطرقنا لخطوات تشكيل الثقافة الإتصالية بالمؤسسة، وأهم المتغيرات المساهمة في تشكيل الثقافة الإتصالية بالمؤسسة ووسائل تطوير الثقافة الإتصالية بالمؤسسة أما في المبحث الأخير تناولنا من خلاله علاقة ثقافة المؤسسة بالإتصال.

المبحث الأول: مفهوم الثقافة الإتصالية

هناك عدة تعاريف مقدمة للثقافة الإتصالية على حسب إختلاف وجهات النظر ومنطلقاتهم العلمية لدى الباحثين والعلماء، ومن بين هذه التعاريف نجد:

-تعرف الثقافة الإتصالية على أنها " تلك الثقافة التي تساعد على نقل قيم وعادات وتقاليد والإتفاق حول طريقة العمل وأيضا القيم بالتواصل الفعال فيما بينهم دون وجود قيود عليهم من طرف الإدارة العليا داخل المؤسسة أو المسؤولين المباشرين"
-إذ يمكن إعتبارها بأنها "مجموعة من المبادئ الأساسية، التي تبنيها المنظمة لحل مشاكلها"(1)

-كما تعرف على أنها " مصطلح مكون من شقين، أولهما الثقافة، التي تعني بها ذلك الكل الديناميكي المعقد، الذي يشتمل على المعارف والفنون والقوانين والأخلاق والتقاليد والفلسفة والعادات التي اكتسبها الإنسان من مجتمعه " (2)

وثانيا الإتصال، والذي نعني به الميكانيزم، الذي يتم من خلاله بناء علاقة إنسانية تنمو وتطور الرموز العقلية والفكرية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان وإستمرارها عبر الزمان، وتتضمن هذه الرموز، تعبيرات الوجه والإيحاءات ونبرات الصوت والكلمات والجمل"(3)

أما الثقافة الإتصالية هي " كل فكر يسير ويوجه عملية الإتصال بين مختلف الأطراف الفاعلين في المؤسسات والمنظمات ووسط كل تجمع بشري، هدفه إرساء عملية إتصالية جيدة وتامة، وفي أحسن الظروف مع إحترام السلم التنظيمي المعمول به وإستخدام وسائل متعددة لهذا الغرض.

¹-هشام بوساحية، جهاد صحراوي، "دور الثقافة الإتصالية في تفعيل الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية على موظفي الشريعة"، ولاية تبسة، مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية، المجلد 05، العدد: 2021، ص294

²-منشور عبر الموقع الإلكتروني: http://www.moqatal.com/lopenshare/beholt/m'anglais_15.culture.secd

jacu

³-فارس محمد، الإتصال الرقمي ودوره في التنوع، منشور في الرابط الإلكتروني : <https://www.erew-educ.com>

-يعرفها "وليام أوتشي" بأنها " تلك الثقافة التي تنطوي على القيم، التي تأخذ بها إدارة المؤسسة التي تحدد نمط النشاط والسلوك والإجراء، فالمديرون يفسرون ذلك النمط الفكري في الموظفين، من خلال تصرفاتهم، كنا تتسرب هذه الأفكار والمعتقدات إلى الأجيال اللاحقة من العاملين (1)

-ويعرفها (إليو جاش) (Elio Gach) الثقافة التنظيمية، بأنها "طريقة التفكير والسلوك المعتاد، وتكون مقسمة ومشاركة بين الأفراد المنظمة وتعلم الأعضاء الجدد من أجل قبولهم في المنظمة" (2)

المبحث الثاني: أهمية الثقافة الإتصالية

تكمّن أهمية الثقافة الإتصالية فيما يلي:

- تعمل على ترسيخ أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث، التي تحدث في المحيط الذي يعملون فيه، أي أن هذه الثقافة تشكل إطارا فكريا ومرجعيا، يوجه أعضاء المؤسسة الواحدة وبنظم أعمالهم وعلاقاتهم
- هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات، التي يجب إتباعها
- تعد الثقافة الإتصالية من الملامح المميزة للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات، وهي كذلك مصدر فخر وإعتزاز العاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل: الابتكار، الإبداع التميز
- الثقافة الإتصالية تسهل مهمة الإدارة وقيادة الفريق، يلجؤون إلى الإجراءات الرسمية والصارمة للتأكيد السلوك المطلوب³

¹-علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية -حالة الجزائر، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999، ص 250

²-ياسين بن هني، دور الولاء التنظيمي في بناء وتعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص: تسيير إنتاج التموين، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة حسبية بن بو علي، الشلف، 2016، ص 16

³-محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر وللتوزيع، الأردن، 2005، ص 313

المبحث الثالث: خصائص الثقافة الإتصالية

تتضمن ثقافة المنظمة أبعادا وخصائص رئيسية ترتبط ببعضها البعض وتعتمد على بعضها البعض، وفيما يلي الخصائص الرئيسية، التي تختلف من منظمة لأخرى وهي:

- ✓ المبادرة الفردية: درجة الحرية والمسؤولية والإستقلالية لدى الأفراد
- ✓ التسامح مع المخاطرة: مدى تشجيع الأعضاء على الإبتكار وتحمل المخاطرة والمغامرة
- ✓ التوجيه إلى أي مدى تشجع الوحدات في المنظمة على العمل بشكل منسق. (1)
- ✓ دعم الإدارة: إلى أي مدى تقوم الإدارة بتوفير الاتصالات الواضحة والموارد للعاملين
- ✓ الرقابة: ما مدى التوسيع في تطبيق الأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشر المستخدم لمراقبة وضبط سبوك العاملين.
- ✓ مجال الهوية: إلى أي مدى ينتمي العاملون للمنظمة ككل بدلا من الوحدات التي تعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني.
- ✓ التسامح مع النزاع: إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين على إظهار الإعلانات، النزاعات والإنتقادات بصورة مكشوفة.²

المبحث الرابع: خطوات تشكيل الثقافة الإتصالية

هناك خطوات لتشكيل الثقافة الإتصالية تأخذ التسلسل التالي:

- ❖ ضرورة الحرص والجدية في إختيار العاملين الجدد بما يمكن من الحصول على أفراد قادرين على قبول ثقافة المنظمة والتكيف معهم
- ❖ تزويد العاملين الجدد من الثقافة والخبرات والقيم والتجارب السابقة، بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة وكذا تعزيز السلوك الحاصل بالمنظمة
- ❖ التدريب الدوري للعاملين
- ❖ إستخدام نظام المكافآت والتحفيز بعناية لهدف تدعيم الأداء الجيد الذي يحقق أهداف³ المنظمة .

¹-جمال الدين المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، (دط)، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2006، ص15
²-عبد العزيز محمد عسكر، القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماستر في علوم التربية، تخصص: أصول التربية، 2012، غزة، فيسطين، ص ص 85، 86
³-محمود بشير محمودي، "وظيفة العلاقات العامة نحو تشكيل الثقافة الإتصالية للمنظمة"، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي العدد: 02، 2021، ص 292

- ❖ إرشاد العاملين دوريا للتأكيد من إنتشار وإعتناق الأفراد لثقافة المؤسسة
- ❖ تعريض العاملين للعديد من المواقف، والتي لا يمكن من خلالها تعزيز ثقافة المنظمة لديها.
- ❖ تكليف العاملين للقيام ببعض الأعمال من خلال التقليد والمحاكاة، كتدريب العاملين على تبني الثقافة السائدة في المنظمة¹

المبحث الخامس: المتغيرات المساهمة في تشكيل الثقافة الإتصالية

للثقافة التنظيمية أنواع عديدة، تختلف من مكان لآخر وحسب التقسيم، الذي سيستخدم كما أنها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر، وفيما يلي عرض لأبرز أنواعها:

أ- الثقافة البيروقراطية: (Bureaucratic Culture): تحدد فيها المسؤوليات والسلطات، يتم تنظيم العمل من خلال التنسيق بين الوحدات وتسلسل السلطة بشكل هرمي كما تقوم على التحكم والإلتزام، أي تركز على مبادئ الديمقراطية، وهي مدرسة الإدارة العلمية.

ب- الثقافة السوق: (Market Culture): يشمل تحفيز الموظفين على العمل وتحقيق وتلبية احتياجات السوق، من خلال تقديم منتجات وخدمات بأسعار تنافسية وجودة عالية تلبى إحتياجات ورغبات العملاء، أي لا تهتم بالعوامل الداخلية بقدر ما تراعي تحقيق النجاح

ج- الثقافة الإبداعية (L'innovation Culture): تتميز بتوفير بيئة العمل، تشجع وتساعد على الإبداع ويتسم أعضائها بالجرأة والمخاطرة في إتخاذ القرارات ومواجهة التحديات وبالتالي تحقيق أعلى درجات المرونة²

د- الثقافة التنظيمية الإيجابية القوية: وهي التي تتعكس توقعاً بين قيم العاملين وقيم المؤسسة وهذا التوافق يجعل المؤسسة تسلك بموظفيها سلوكيات إيجابية، مما يمكن أن يشكل ثقافة (3)

¹ نفس المرجع السابق، ص 292

² محمد فلاق، العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة العمومية الجزائرية للبتترول، رسالة ماجستير

في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 2010، ص ص، 19، 20

³ حسبية قويدر عقيل، أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الخدمية، دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، 2019، ص 14

إيجابية قادرة على التطوير والتغيير الإيجابي وتشكل في نفس الوقت نقطة وميزة تنافسية للمؤسسة.

ه- الثقافة التنظيمية السلبية الضعيفة: وهي تلك التي تعكس وجود فروق بين قيم العاملين وقيم المنظمة مع وجود صعوبات كبيرة، تمنع أي تطوير تنظيمي، مما يمكن إعتباره من نقاط الضعف، التي يجب على المؤسسة مواجهتها

وقسم (شايين) (Schein) الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنواع وهي :

1-ثقافة القوة (Power Culture): ويعتمد هذا النوع على خصائص القيادة الإدارية ومدى قدرتها على توفير قيم العدالة والمساواة والعمل على حماية الافراد، فهي تركز على عملية الضبط والتأثير من خلال أصحاب النفوذ مثل: المؤسسات الخاصة.

2-ثقافة الدور (oRI Culture): يركز هذا النمط على تحديد السلطات والمسؤوليات بكل دقة فهي تعتمد على الوظائف والتخصص مثل: المنظمات الحكومية

3-ثقافة الإنجاز (Aclivement Culture): يشجع هذا النمط الأفراد على أداء الأعمال التي تناسب مع قدراتهم وإمكاناتهم ولديهم حافز ودافعية للإنجاز

4-ثقافة الدعم (Support Culture): يدعم هذا النمط العلاقات الإنسانية والعمل على تقديم العون والمساعدة والتضحية من أجل الآخرين وسيادة روح التعاون والصدقة بين العاملين والإدارة¹

المبحث السادس: وسائل تطوير الثقافة الإتصالية

لتطوير الثقافة الإتصالية للمنظمة، يجب تغيير الإفتراضات والمعتقدات لدى الأفراد العاملين حول موضوع ما، قدم (Porter() and (Steers) أربعة وسائل تساهم في تطوير ثقافة المنظمة وهي:²

¹-حسبية قويدر عقيل، نفس المرجع السابق، ص 14

²-محمود بشير محمودي ، مرجع سبق ذكره ،ص ص، 93، 94

1-مشاركة العاملين:تعتبر النظم التي توفر فرص مشاركة العاملين أو وسيلة حساسة لتطوير ثقافة المنظمة، فهي تشجع على الإنغماس في العمل وينمي الإحساس بالمسؤولية تجاه نتيجة الأعمال، ويزيد إلتزام الفرد إلى الجانب النفسي، فالمنظمات التي تهيئ مبدأ المشاركة، تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفزهم على أداء أعمالهم، وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل.

2-الرقابة الذاتية: يعتبر ظهور أعمال واضحة ومرئية من داخل الإدارة في سبيل دعم القيم الثقافية، الوسيلة المثالية لتطوير الثقافة، فمثلا العاملون يريدون معرفة ما هو مهم وإحدى الوسائل لذلك هي الرقابة، سماع القيادة العليا بعناية، حيث يتطلع العاملون إلى أنماط وأفعال الإدارة العليا، التي تتعزز أقوالها وتجعل الأفراد، يصدقون ويؤمنون بما تقول.

3-المعلومات عن الآخرين: إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المؤسسة والوسائل الثانية المتوافقة مع العاملين، تعتبر عنصرا هاما في تكوين وتطوير ثقافة المنظمة فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين، يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات، فإنه يتولد لديه تكوين إجتماعي، قوى الواقع، من خلال تقليص التغييرات المتباينة

4-نظم العوائد والمكافآت الشاملة: نظم العوائد، لا يقصد به المال، وإنما يتمثل في الإحترام والقبول والتقدير الفردي، حتى يشعر بالولاء والإنتماء للمنظمة التي يعمل بها ورفع الروح المعنوية، كما أنه يرتكز على الجوانب الذاتية وعوامل الشعور بالولاء والإنتماء للمنظمة¹

المبحث السابع: العلاقة المرتبطة بين الثقافة والإتصال

الإتصال هو العنصر الأساسي في الحياة البشرية والذي يجعلها ممكنة، وهو وعاء الثقافة التنظيمية وتأقلمها، وهو أيضا أسلوب للتعبير عنها، ووسائل الإتصال لها الدور الرئيسي في حماية الثقافة ونقلها وتعبيرها أيضا وهي كما يرى تقرير اليونيسكو:أن وسائل الإتصال هي أدوات الثقافة، تساعد على دعم المواقف أو التأثير فيها، وعلى حصر وتعزيز

¹-محمود بشير محمودي ، نفس المرجع السابق،ص 94

ونشر الأنماط السلوكية لتحقيق التكامل الاجتماعي، وهي تلعب أو يتعين على بعضها أن تلعب دوراً¹

أساسياً في تطبيق السياسات الثقافية وفي تسيير وإضفاء طابع ديمقراطي على الثقافة وهي تشكل بالنسبة لملايين من الناس الوسيلة الأساسية في الحصول على الثقافة أو جميع أشكال التعبير الخلاق، كذلك فالإتصال دور في تدبير شؤون المعرفة وتنظيم الذاكرة الجماعية للمجتمع، ولخاصة جمع المعلومات العلمية ومعالجتها وإستخدامها، وهو يستطيع إحتمالاً على الأقل إعادة صياغة القالب الثقافي للمجتمع، ومع ذلك، ففي هذا المجال، كما هو سائر في باقي المجالات، فإن التطور السريع للتكنولوجيا الجديدة، ونمو البنى المصطنعة، التي تمد سيطرتها على الثقافة وعلى الإعلام يخلق مشكلات وأخطاراً.²

¹-صالح أبو إصبع، الثقافة الإعلامية، (د-ط)، مطبعة السفير، عمان، الأردن، 2008، ص 66

²-صالح أبو إصبع، نفس المرجع السابق، ص 66

● خلاصة الفصل

نخلص في الأخير أن تشكل الثقافة الإتصالية بالمنظمة، يعد قوة ودافعا أساسيا من أجل إستمراريتها وبقائها ونموها في إطار المحيط الذي تنشط فيه، كونها تقوم على إستحداث وخلق أنماط وأساليب وأشكال تنظيمية وإدارية حديثة وجديدة وسلوكيات حديثة، تغل على مواكبة ومسايرة مختلف التغيرات والتطورات الحاصلة والجارية في البيئة الخارجية والداخلية، حيث تعمل هذه الثقافة الإتصالية على عملية تسيير وإدارة مختلف الموارد المالية والمادية والبشرية وفق إستراتيجية إتصالية واضحة ومخطط لها ودقيقة ومحددة ، تلقى القبول والاستحسان لدى جميع المستويات والفعاليات الإدارية والتنظيمية ، والعمل على إرساء وإحلال ثقافة الحوار والنقاش البناء وإدارة مختلف الازمات والصراعات التنظيمية وفق أسس ودية وسلمية وتقوية أسس التواصل والإتصال والنقا ، من أجل تحقيق أهداف وغايات المنظمة ، سواء على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل، علاوة على ذلك ، يجب على مختلف المنظمات العمل على رصد وإستشعار مختلف التغيرات والتهديدات التي تواجهها والعمل على التكيف والتأقلم مع مختلف المتغيرات والتطورات، وتجسيد أسس التضامن والتفاعل والتعاون بين جميع الأفراد العاملين على مستوى المنظمة، مما يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء الوظيفي والإحساس بأقصى حد كبير من الرضا ، والحرص على الدفاع على أهداف وغايات ومصالح المؤسسة وفق ما يعرف بالولاء الوظيفي .

الفصل الثاني: أساسيات حول التغيير التنظيمي

• تمهيد للفصل

المبحث الأول: مفهوم التغيير التنظيمي

المبحث الثاني: أهمية التغيير التنظيمي

المبحث الثالث: أهداف التغيير التنظيمي

المبحث الرابع: أنواع التغيير التنظيمي

المبحث الخامس: مراحل التغيير التنظيمي

المبحث السادس: خصائص التغيير التنظيمي

المبحث السابع: أسباب فشل التغيير التنظيمي في المنظمات

• خلاصة الفصل

• تمهيد للفصل

يعد التغيير التنظيمي من أهم المسائل والقضايا المهمة والراهنة في وقتنا الراهن والحالي لدى مختلف المنظمات والمؤسسات، ولقد ظهرت في صور وأشكال عديدة ومتنوعة مثل التغيير في الأوضاع الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والتكنولوجية عموماً، في أنماط وأشكال ومداخل العمل الإداري والتنظيمي على وجه الخصوص

إذ لم يعد التغيير التنظيمي من الحاجات الكمالية أو الثانوية، إنما أصبح عنصراً أساسياً وركناً ركيناً وأمرًا حتمياً في عصر الانفتاح الاقتصادي والانفجار المعلوماتي، حيث تحتاج مختلف المنظمات والمؤسسات إلى تحديث وتجديد وتنويع أنظمتها وأنماطها وأساليبها التنظيمية والإدارية بصورة مستمرة ومتواصلة وسريعة لتحقيق متطلبات التطور العام في مختلف المجالات، حيث تحتاج المنظمات إلى هذا التغيير التنظيمي، من أجل تغيير النمو التقليدي عبر المنتج نحو أنماط وأشكال ونماذج جديدة وعصرية، قادرة على مواكبة ومسايرة مختلف التحديات والرهانات والتهديدات والتقلبات الحاصلة في البيئة الخارجية، حيث يقوم هذا التغيير التنظيمي بإحداث تجديد وثورة على مستوى الهياكل التنظيمية والإدارية وفي مختلف الوسائل المادية والبشرية واللوائح والهياكل والسلوكيات التنظيمية السليمة والسوية من أجل زيادة مستوى الكفاءة والفعالية الإدارية والتنظيمية للمنظمة، من أجل الإستمرار والإستقرار والبقاء والنمو في إطار المحيط والبيئة الذي تنشط فيه، والعمل على تقديم مختلف المنتجات والخدمات والعمل على تلبيةها لجميع أفراد المجتمع .

وفي هذا الفصل الموسوم "بأساسيات حول التغيير التنظيمي" سنتناول من خلال مباحثه بعد التمهيدي له إلى مفهوم التغيير التنظيمي، أهمية التغيير التنظيمي وأهدافه بالإضافة على أنواعه ومراحله وأهدافه ومختلف خصائصه، وكذا أهم أسباب فشل التغيير التنظيمي في المنظمات، وختاماً هذا الفصل بخلاصة للفصل.

المبحث الأول: مفهوم التغيير التنظيمي

لقد تعددت وتنوعت تعاريف التغيير التنظيمي، فمن الباحثين من ركز على التكنولوجيا المستخدمة في التغيير، ومنهم من ركز على المنظمة والبنية التنظيمية والسلوك التنظيمي ومنهم من ركز على الإستراتيجيات والخطط والسياسات والإجراءات وقواعد العمل لهدف التكوين وتحسين مستوى الأداء.

وهنا سوف نعرض مجموعة من التعاريف، نحاول من خلالها التوصل إلى مفهوم التغيير التنظيمي وفق أبعاد دراستنا.

-يعرف التغيير التنظيمي على أنه "إستجابة ونتيجة طبيعية للتغيير التنظيمي الذي يحدث على مستوى المنظماتوالقدرة على التكيف والإستجابة وهو حالة لإيجاد التكيف والتوازن البيئي للتغيرات التي تحدث في مناخ المناخ" (1)

-كما يعرف على أنه " إحداث تغييرات وتعديلات في أهداف وسياسات وخطط الإدارة وفي أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي" (2)

-وفي تعريف آخر للتغيير التنظيمي يعرف على أنه " مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل مختلف المشكلات وتحديد عملياتها، على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل وتام في المناخ السائد في المنظمة، مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها، فهو تغيير موجه ومقصود وهادف وواع، يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات. (3)

1-عبد الفتاح علاوي، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2013، ص 18

2-علي السلمي، السلوك التنظيمي، (د-ط)، مكتبة غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1988، ص 327

3-محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (د-ط)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص343

- يعرف أحمد ماهر التغيير التنظيمي على أنه " عبارة عن تغيير أو تحسين، يركز على بعض العناصر داخل أي نظام مثل: تغيير التكنولوجيا في إجراءات العمل أو تغيير في عدد ونوعية، فإن التغيير يركز على جزء من أجزاء النظام أو جزء من عدة أنظمة " (1)
- كما يعرف التغيير على أنه " العملية المقصودة التي تقوم من خلالها المنظمة بالانتقال من حالتها العادية إلى حالة مستقبلية مرغوبة من أجل زيادة فاعليتها " (2)
- كما يعرف التغيير التنظيمي أنه " التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان " (3).

المبحث الثاني: أهمية التغيير التنظيمي

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى أهمية التغيير التنظيمي، والذي ينبع من كونه يساهم في تحقيق التنمية الإدارية، وذلك من خلال:

- ✓ تحسين مستوى الأداء لكل فرد عن طريق التدريب والتكوين الذي يتلقاه عن كل تغيير يحدث داخل التنظيم
- ✓ تشجيع روح الفريق وتحسين التعاون عن طريق نشر روح العمل الجماعي
- ✓ تقليل دوران العمل بتوفير الإستقرار الوظيفي للعمال والتشجيع ومنح المكافآت
- ✓ التجديد من مكان العمل في الوسائل والمهارات
- ✓ تنمية الموارد البشرية لتطوير القدرات والمهارات المكتسبة وترقية الأنماط السلوكية لها
- ✓ ترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف
- ✓ تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المنظمة تتناسب وأهدافها
- ✓ تطبيق المنهج العلمي في إتخاذ القرارات من خلال التأني في إتخاذ وعدم الاستمرار والحزم في تنفيذه

1-أحمد ماهر، تطوير المنظمات، الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير (د-ط)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 22

2-طاهر محسن العالي، التطوير التنظيمي، (د-ط)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 41

3-عثمان فاروق السيد، قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر، المنصورة، مصر، 2003 ص 9

✓ تطوير وتنمية أنماط السلوك الإنساني، حتى تسود الجدية في العمل والإتقان من أجل النجاح.¹

المبحث الثالث: أهداف التغيير التنظيمي

إن عملية التغيير التنظيمي لا تأت بطريقة عفوية أو إرتجالية، وإنما تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة، ومن أهداف التغيير التنظيمي:

1-زيادة مقدرات المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدراتها على البقاء والنمو

2-زيادة مقدرات المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العاملة للمنظمة

3-مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحافزهم لإحداث التغيير المطلوب

4-تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الرضا الوظيفي لهم

5-الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة

6-بناء جو من الثقة والإنتفاع بين الأفراد العاملين والمجموعات المنظمة

7-تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية

8-مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها، من خلال تزويدها بالمعلومات عن العاملين بالمنظمة ونتائجها

9-العمل على إيجاد نظام حيوي في المنظمة أو نقل المنظمة في النظام الميكانيكي القائم على تركيز السلطة وعدم المشاركة في إتخاذ القرارات، والذي يكثر فيه إجراءات العمل قواعده القائم على دفع العاملين للعمل بإستخدام المكافآت والعقاب إلى نظام حيوي، قائم على اللامركزية في السلطة والمشاركة في إتخاذ القرارات بإستخدام نظام حوافز، يركز

1-موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 242

على المؤثرات الإيجابية وليس العقاب وتشجيع الرقابة الذاتية، أو بمعنى آخر نقل المنظمة من المركزية إلى اللامركزية¹

المبحث الرابع: أنواع التغيير التنظيمي

يتطلب نجاح عملية التغيير فهما لطبيعة التغيير وأنواعه، وتتمثل أنواع التغيير التنظيمي فيما يلي:

1- التغيير الجزئي والتغيير الشامل: إن التغيير الجزئي يقتصر على جانب واحد أو على قطاع واحد كتغيير الآلات والأجر والأجهزة والتغيير الشامل الذي يشمل على معظم وكافة الجوانب والمجالات في المنظمة، والخطورة في التغيير الجزئي، أنه ينشأ نوعاً من عدم التوازن في المنظمة، بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى مختلفة، مما يقلل من فاعلية التغيير، فعلى سبيل المثال يحتاج تغيير أدوات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين وغير ذلك.

2- التغيير المادي والتغيير المعنوي: إن التغيير المادي هو إحداث تغييرات في بيئات العمل المادية، أما التغيير المعنوي فهو إحداث التغيير في سلوك العاملين وروحهم المعنوية.

3- التغيير السريع والتغيير التدريجي: التغيير السريع، يعتمد على الفترة الزمنية التي يحتاجها أي نوع من التغيير، أما التغيير التدريجي فهو يحتاج إلى فترة زمنية طويلة، وعلى الرغم من أنه بطيء ن يكون عادة أكثر رسوخاً من التغيير السريع.²

المبحث الخامس: مراحل التغيير التنظيمي

يقدم (كيرت ليفين) (Kurt Luvin) محاولته الرائدة لتحديد مراحل التغيير التنظيمي والتي قام باستخدامها العديد من العلماء والباحثين باستخدامها أو تطويرها، لكي تناسب ظروفهم لبساطة هذه المراحل التي استخدمها ليفين وسنعمد عليها في الشرح.

1-الإدابة: وتتمثل هذه الخطوة في محاولة إثارة ذهن أفراد وجماعات المنظمة من العاملين وأقسام ومديرين لضرورة الحاجة إلى التغيير، وهي محاولة جذب إنتباههم إلى تلك المسائل

¹-محمد الصيرفي، إدارة التغيير، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص 19
²-موسى اللوزي، التغيير وإجراءات العمل، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص179

التي تعوق من تقدمهم في العمل، وهي إثارة لدافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية أو إبداعية لحل مشاكلهم،¹

ولا يمكن للمنظمة أن تتم ذلك مالم تقدم بتهيئة الأفراد والمديرين، ويطلق على عملية التهيئة "الإذابة"، حيث يتم تحرير الموقف، الذي يتعرض له الأفراد والأقسام والمنظمة من أي متغيرات وتثبت وتدبر هذا الموقف، ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الموقف مايلي:

1- منع أي مدعمات أي معززات لأنماط السلوك، التي تمثل نوعا من المشاكل، التي يجب تغيير، وذلك لإظهار أن أنماط السلوك البيئية، هي شيء غير مرغوب فيه.

2- إنتقاء التصرفات والسياسات وأساليب العمل والتصرفات، التي تؤدي إلى مشاكل، وقد يصل الأمر إلى زرع الإحساس بالذنب.

3- إشعار العاملين بالآمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا، ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير

4- نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل، التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة وذلك لكي يشعر بمدى جسامه الموقف، وقد يكون ذلك النقل مؤقتا إلى إحدى الأقسام الأخرى وإلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المعنية

5- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات البيئية، فإذا كانت هي التأخير والغياب والأكل على المكاتب والتوقف عن الأداء قبل مواعيد العمل الرسمية، فإن التغييرات التي تشعر العاملين، يسود هذه التصرفات، قد تكون مثل: تفسير مواعيد الحضور والإنصراف وعدد ساعات العمل والراحة.

إن التفكير أو إذابة الموقف، يسهل للأفراد والقائمين على التطورات من التبصر والوعي بوجود مشاكل مكن مقارنة أجزاء المنظمة بعضها ببعض ودراسة تقارير الأداء وتقارير الرقابة والمتبعة بشكل جاد وسليم وأيضا إجراء البحوث.

1- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، (د-ط)، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2003، ص ص، 461، 462

2- التغيير: نعني بهذه المرحلة التدخل الذي يقوم به القائمون على التغيير التنظيمي على

الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية، وعلى السلوك الفردي والجماعي¹

في المنظمة، أي أنها مجموعة التغييرات المخططة، التي تستخدم في التغيير التنظيمي، وينظر البعض إلى مرحلة التغيير، ليست فقط على أنها مرحلة تدخل، بل أنها مرحلة تعلم، أي مرحلة يكتسب فيها ككل من أفراد وجماعات العمل والمنظمة أنماط جديدة من التصرف والسلوك وأن تساهم في مواجهة مشاكلهم، وفي التغيير إلى الاحسن وتهتم مرحلة التغيير بتحديد الأشياء المطلوب تغييرها أو تعلمها (ما يشار إليها بتحديد أهداف التغيير).

أما أهداف التغيير فهي تنحصر بين نتائج نهائية مطلوب التوصل إليها تمثل:

-أرقام ونتائج

-أرقام مبيعات

-أرباح وأرقام حسابات ختامية

-دافعية ورضا عال

-إنخفاض نسبة الشكاوى ضد المنظمة

-إنخفاض نسب ترك الخدمة والغياب والتأخير.

3-إعادة التجميد: تهتم الإدارة العليا في هذه المرحلة بتثبيت التغيير وتجميد

الإتجاهات والسلوكات والأفكار وأهداف المنظمة التي تبنتها في مرحلة التغيير، وقد يتطلب ذلك من المنظمة بذل جهود إضافية في سبيل الإبقاء على الحالة الراهنة، من خلال إستخدام نظام المكافآت وتشجيع السلوك الجيد وتثبيته بالحوافز المادية والمعنوية مثل: الترقيات والمكافآت والألقاب المميزة، بالإضافة إلى التدريب ورفع الكفاءات وإصدار الأوامر والتعليمات ووضع برامج العمل المناسبة، ويأتي ذلك كله بغية حماية وصيانة التغييرات، التي قد يتم إحداثها والحفاظ على التجميد، هي على المكاسب والمزايا الناتجة من ذلك، وتجدر الإشارة هنا أن عملية التجميد لا تعن البقاء على هذه الحالة، وعلى الأساليب المتبعة،

1-أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص 462

وإنما يمكن إعتبارها نقطة الصفر، التي سوف يتصاعد فيها الأداء إلى درجات مستقبلية، تؤملها المنظمة، لذا فإن حالة إعادة حالة نسبية مؤقتة¹

المبحث السادس: خصائص التغيير التنظيمي

تتمثل خصائص عملية التغيير التنظيمي فيما يلي:

1- التغيير عملية مستمرة: حيث تحدث تغييرات مستمرة على مستوى بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، تستدعي تغييرا مستمرا في أنظمتها في تكنولوجيا وإدارة وهياكل ووظائف وغيرها.

2- التغيير عملية مخططة: حيث ينشأ التغيير، نتيجة ظهور حاجة معينة وواضحة، إذ يجب التخطيط إما يجب تغييره لإحتياجاتها، أي كيف ومتى يتم التغيير والتكلفة والنتائج المتوقعة والآثار والمشاكل، وكيف يمكن التصدي للمشكلات الناتجة عن التغيير والمسؤول عن التغيير وغيرها²

3- التغيير مسؤولية إدارية: حيث يعد هذا التغيير من مهام كل المستويات الإدارية، فالإدارة العليا مسؤولة عن الدعم المادي والمعنوي، وكذا المصادقة على خطط التغيير وحل المشكلات الناتجة بعد قرار تنفيذها وإختيار إستراتيجية التغيير المناسبة، وتعني باقي المستويات التنفيذية بالتخطيط المشترك للتغيير وتنفيذه ومعالجة المشاكل اليومية مع العاملين والتنفيذ العلمي به وكذا جهود قسم متخصص في مجال التغيير داخل المنظمة أو بمساعدة مستشار خارجي.

4- تعدد أساليب التغيير: أي أن أسلوب التغيير، يختلف من منظمة إلى أخرى، وما نجح في إحداها، قد يفشل في أخرى، إذن على المنظمة طرح الأسئلة المناسبة قبل تنفيذ، أي تغيير وتحليل جيد لبيئتها الداخلية والخارجية لإختيار التغيير أكثر ملائمة، لأن الوصفات الجاهزة للتغيير، ليست دائمة النجاح والنجاح، فكل منظمة خصوصياتها، إذ يفترض في عملية التغيير المرونة تجاه المسؤولية وثقافتها وتفاعلها.

1- المرجع نفسه، ص، 462

2- محمد الصيرفي، إدارة التغيير، مرجع سبق ذكره، ص34

5- التغيير مبني على الشمولية ومفهوم النظم المقترحة: أي أن التغيير الذي يحدث

بالمنظمة يتأثر بظروفها الخارجية والداخلية، كما أن تغيير أحد النظم داخل المنظمة (1)

يعقبه غالباً تغيير في بعض النظم ذات العلاقة لتنسجم مع الوضع الجديد، فإذا كان التغيير تكنولوجياً مثل: إحتاج الأمر إلى تعديل الإستراتيجيات والخطط والسياسات التنظيمية، مما يؤدي إلى التوتر أو الضغط أو مقاومة التغيير، ناتجة عن عدم التأكد والخوف، هذه الأخيرة تقتض تغييرات على الجوانب الفنية والممارسات والتطبيقات الفنية. (2)

6- نقلاً عن "طارق السويدان" يقول (جيمس ستامبي) مؤلفاً كتابه "إعادة الهندسة" في هذا

الصدد أنه " كلما كان مقدر التغيير أكبر فإن هناك فرصة أكبر للنجاح "

حيث أن أي تغيير في المنظمة يحتاج لتغيير كل المنظمة، إذ قد يحتاج الأمر إلى تغيير السياسات والأهداف ومعايير تحقيقها، وكذا العادات والقيم والسلوكيات الإدارية، إلا أن هناك من يرى أنه كلما كان التغيير صغيراً، كلما تم تقبله أكثر، ولإتخاذ موقف عادل بين الرأيين يفضل تبني خطة شاملة لكل ما يجب تغييره، ولكن إدراج العملية بشكل متدرج من أجل تقبله بسهولة. 3

المبحث السابع: أسباب فشل التغيير التنظيمي في المنظمات

كما يوجد وراء كل عملية تغيير ناجحة عدد من الأسباب، كذلك يوجد عدد من الأسباب وراء فشل كل عملية تغيير، مما يلي نذكر البعض منها:

- ✓ التأثير السلبي الذي سببه التغيير على طرق التفكير الأساسية في المنظمة
- ✓ عدم قدرة قيادة المنظمة على مواجهة تحديات التغيير والإجهاذ الذي يصاحب هذا التغيير
- ✓ عدم وضوح أهداف التغيير وغياب التخطيط والنظرة إلى التغيير بإعتباره تقصير قصير المدى فقط

1-صليحة بوصوردي، الإبداع كمدخل لتسيير التغيير في المؤسسات الإقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة باتنة

2015، ص 40

2 المرجع نفسه ص 41

3-طارق السويدان، منهجية التغيير في المنظمات، (د-ط)، دار الحزم للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002

ص 60

✓ الإلتحاق على أن برمجة التغيير في المنظمات القائمة الأكثر صعوبة في المنظمات قيد التأسيس¹

✓ البداية الخاطئة لعدم توفر الإلتزام الكافي والتنفيذ السريع لبرامج التغيير

✓ إعتبار التغيير مجرد خيار، أي أن تنفيذه ليس واجبا

✓ الإختلاف في تقديرات وتصورات العاملين

✓ الخوف من المجهول، أي خوف العاملين والإدارات من التغيير سبب عدم معرفة ما سيأتي في المستقبل

✓ سوء الفهم وعدم التمكين من إدراك وجود سبب للتغيير

✓ تكاليف التغيير، فأحيانا تكون تكاليف التغيير أكبر بكثير من الأهداف أو النتائج التي ستحققها⁽²⁾

1-ناصر جردات، إدارة التغيير التنظيمي، (د-ط)، دار الإثراء للنشر والتوزيع، عمان،الأردن،2010، ص 53

2- المرجع نفسه ، ص 54

● خلاصة الفصل

في الأخير نصل إلى أن التغيير التنظيمي على مستوى المنظمات ، يعد ضرورة أساسية من أجل تجديد وخلق سياسات وخطط وإستراتيجيات وإجراءات جديدة وحديثة، ترمي إلى زيادة الكفاءة الإدارية والتنظيمية لها، وهذا التغيير التنظيمي يستلزم أن يكون هادفاً ومقصوداً وواعياً وموجهاً، وهذا وفق مؤشرات رقمية ونوعية، من أجل تحقيق الأهداف والغايات التي تصبو إليها هذه المنظمات، ومن أجل أن يحقق التغيير تنظيمه فعاليتها فإنه يتطلب بناء بنك من المعلومات والبيانات والمعطيات، الذي يقوم على رصد وإستشعار مختلف متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، التي تتغير بشكل دائم ومستمر، وإستدراك مختلف النقائص والسلبيات والمعوقات، التي تحول دون السير العام والحسن والدائم والسليم لمختلف مهام ووظائف وأنشطة المؤسسات والمنظمات، كما يجب أن يقوم وفق إستراتيجية واضحة ومحكمة، حتى تتمكن المنظمة من البقاء والإستقرار والإستمرار في إطار المحيط الذي تنشط فيه، مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحافزهم لإحداث التغيير المطلوب إذ أن هذا التغيير التنظيمي يعمل على تشجيع وتحفيز الأفراد العاملين على تحقيق الرضا الوظيفي لهم ، والكشف عن مختلف أشكال الصراعات التنظيمية الموجودة بين مختلف المستويات الإدارية ، بهدف إدارته وتوجيهه الوجهة الصحيحة والسليمة والإيجابية من خلال تفاعل وتأزر وتكاتف جهود الموظفين العاملين بشكل يخدم أهداف وغايات المنظمة والعمل على بناء جو من الثقة والإحترام المتبادل والشفافية، من خلال العلاقات الإنسانية والإجتماعية القوية والمتينة وفق أسس صحيحة وقيمة ومتينة بين الأفراد العاملين والمجموعات والفعاليات التنظيمية للمنظمة ، كما يمكن التغيير التنظيمي المديرين والقادة من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف القائم على إتباع نظرة إستشرافية موجهة للمستقبل بدلاً من أساليب الإدارة التقليدية والكلاسيكية ، التي تقوم على أساس العمل على تحقيق أهداف سريعة ، كما يؤدي التغيير إلى المساعدة المنظمة على حل مختلف المشاكل والصعوبات التي تواجهها وتصادفها، من خلال تزويدها بالمعلومات والبيانات عن العاملين بالمنظمة ونتائجها، سواء كانت ذات الكمية والنوعية المناسبة والملائمة، التي تكون سندا من أجل خلق روح جديدة في التنظيم، وتجديد الدماء الجديدة والإستغناء عن مختلف السلوكيات التنظيمية القديمة والتقليدية .

الفصل الثالث : دور الثقافة الإتصالية في إحداث التغيير التنظيمي على مستوى المؤسسات

تمهيد للفصل

المبحث الاول : الثقافة الاتصالية و السلوك التنظيمي بالمؤسسات

المبحث الثاني : الثقافة الإتصالية و مواكبة تكنولوجيا الاتصال
بالمؤسسة

المبحث الثالث : الثقافة الاتصالية و الهيكل التنظيمي

المبحث الرابع : الثقافة الاتصالية و إدارة الموارد البشرية

المبحث الخامس : الثقافة الاتصالية و إدارة التغيير

خلاصة للفصل

تمهيد الفصل

تساهم الثقافة الاتصالية على مستوى المنظمات المعاصرة في إحداث و تحقيق التغيير و التنظيم وفق أسس سليمة و قويمه و هذا من خلال تشجيع كافة أشكال الاتصالات الغير رسمية خصوصا في إطار جماعات العمل التي تؤدي إلى بناء علاقات إنسانية و اجتماعية وفق أسس الاحترام و التقدير المتبادل و التنسيق و الفهم المشترك و العمل على إدارة مختلف أشكال الصراعات و النزاعات التنظيمية بين مختلف المستويات الإدارية بأسس ودية و سليمة و قوامها التعاون و التضامن و التأزر في إطار نسق تنظيمي تعاوني مشترك وواحد

كما تساهم أيضا في تغيير بعض السلوكيات التنظيمية مثل الإهمال و التسبب و التقصير و التراخي في أداء مختلف الوظائف و الأدوار و المهام و المسؤوليات داءا مناسبا و كما تستدعي أيضا إحداث ثورة في المدخل التقني من خلال استحداث و خلق أساليب و تقنيات جديدة تعمل على مواكبة و مسايرة مختلف التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية الخارجية كما تستدعي أيضا إحداث تغيير على مستوى المدخل البشري من خلال استقطاب و جذب الموارد البشرية التي تتمتع بكفاءات و مهارات و قدرات تنظيمية و معرفي و إدارية و اتصالية و تفاعلية معتبرة و هامة مع الحرص على العناية بهذا المورد البشري و العمل على تثمينه ، وهذا من خلال إجراء دورات تدريبية و تكوينية محددة و مختلفة تساهم في تطوير مهاراتهم و مؤهلاتهم من أجل تقديم الأداء الوظيفي و المهني الملائم و المناسب كما تستدعي أيضا إشراكهم في عملية صنع و اتخاذ القرارات الإدارية ذات الصبغة العقلانية و الموضوعية و العلمية ، كما يتضمن أيضا إحداث تغيير على الهياكل التنظيمية من خلال تخفيض بعض الأقسام و المصالح أو دمجها في مصلحة واحدة و هذا ما يؤدي إلى تسهيل التدفق السلس و المرن بين مختلف المستويات الإدارية كما يؤدي إلى تحقيق الترابط و التكامل مما يؤدي إلى تحقيق أهداف و غايات هذه المنظمات وفق مؤشرات كمية و نوعية يمكن الاستناد عليها علي أرضية الواقع .

و في هذا الفصل الموسوم " دور الثقافة الاتصالية في إحداث التغيير التنظيمي " سنتطرق من خلال مباحثه بعد التمهيد له إلى الثقافة الاتصالية و السلوك التنظيمي ، الثقافة الاتصالية و تكنولوجيا الاتصال ، الثقافة الاتصالية و الهيكل التنظيمي ، الثقافة الاتصالية و إدارة الموارد البشرية ، الثقافة الاتصالية و إدارة التغيير، إضافة إلي خلاصة الفصل

المبحث الأول : الثقافة الاتصالية و السلوك التنظيمي

لعل الدراسات الكثيرة التي عنيت ولا تزال تدرس الثقافة التنظيمية تنطلق في الغالب من الأهمية التي تكتسبها لأنها تشكل هوية المنظمة ومكانتها ما يجعل من إجراء الدراسات لفهم طريقة تشكلها وبنائها أمر لا بد منه، كما أن عملية فهم الأدوار التي يمكن أن تؤديها من خلال النتائج المترتبة وكذا الآثار المحتملة أمر مهم للمنظمة والأفراد لتحقيق أهداف الطرفين معاً، للسهر على تطوير المنظمة وتحسين خدماتها .

إن الثقافة التنظيمية تكسب أعضاء المنظمة عادات السلوك التنظيمي من خلال تقاسم القيم والمعايير، والإحساس المشترك بوحدة الرؤية والهدف، وتسهم في تعزيز إستقرار النظم، أو ترفع من مستوى الإلتزام بالمقاصد المشتركة، وتعمق معاني الولاء التنظيمي لدى أعضاء المنظمة، وتدفعهم بإتجاه بذل الجهود الإضافية والتفكير الذي يتجاوز مصالحهم الآنية الذاتية لتحقيق الصالح العام عبر تنمية الشعور الجمعي ومستوى التطوع التنظيمي فهي بذلك تؤثر بدرجة كبيرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة سواء تأثير سلبي أو إيجابي ويتعلق ذلك أساساً بطبيعة الأفراد من جهة وكذا طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة من جهة أخرى.¹

كما تؤدي الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في التأثير في سلوك العاملين الفردي وذلك من خلال تركيزها على قيم ومعتقدات ترغب الإدارة في ترسيخها في أذهانهم لصالح العمل كالإهتمام بالعملاء، والعمل الجماعي، وإحترام الوقت، والإخلاص في العمل، وتوفر المنظمات ذات الثقافة القوية ميزات عمل مادية ومعنوية أكثر من المنظمات الجديدة التي لم تنتشر بعد ثقافتها ولم تترسخ في نفوس العاملين الجدد فالثقافة التنظيمية هي في الأساس تبتغي التأثير في سلوك الأفراد العاملين في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها حيث يتم إدماج

¹ رمضان سعد كرم بالترهوني، خديجة أحمد عثمان، "التأثيرات المحتملة لعناصر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية" لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي، مجلة نقد وتنوير، العدد 4، 2016، ص 187.

الأفراد ضمن سياستها من خلال جعلهم يؤمنون بثقافتها ويطبقونها خاصة ما تعلق بها لشقين أساسيين ،شق متعلق بالتأثيرات على مستوى الأفراد أين تهدف الثقافة التنظيمية¹ توجيه سلوك الأفراد داخل العمل، وشق متعلق بالمنظمة أين تهدف من خلال الثقافة التنظيمية إلى تحريك وتوجيه السلوك الجماعي وسلوك الجماعات داخل التنظيم ما يسمح بالتأثير في العديد من المخرجات المتعلقة بالمنظمة، وعليه سيتم الإشارة لمختلف تلك التأثيرات في شقها الإيجابي وفق ما يأتي:²

الثقافة التنظيمية كمدخل لتعزيز السلوك الإيجابي على مستوى الأفراد

إن الثقافة التنظيمية تلعب دورا هاما في عملية تعزيز السلوكيات الإيجابية الفردية والتي ترتبط ارتباطا وثيقا بالفرد داخل المنظمة والتي يمكن الإشارة إليها فيما يأتي:

التأثير على مدركات الأفراد: تعمل على توسيع أفق الأفراد والعاملين ومداركهم حول الأحداث التي تجري في المحيط الذي يعملون فيه، أي أن ثقافة المؤسسة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه³

الأداء الوظيفي : يؤكد كوندولا أن مفتاح الأداء الجيد هو ثقافة قوية ، و يؤكد كذلك أن الثقافة الإيجابية و القوية يمكن أن تجعل متوسط أداء عالي في حين الثقافة السلبية و الضعيفة قد تثبط أداء الموظف المتميز،من وجهة نظر

إن إرساء ثقافة تنظيمية قوية هو أداة قوية للتأثير على سلوك الموظفين وتحسين الأداء الوظيفي⁴

عبد اللطيف عبد اللطيف، وجودة محفوظ أحمد،،"دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية" هيئة التدريس في

¹الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 26 ص ص 122 123

² عبد اللطيف عبد اللطيف ، و جودة محفوظ أحمد ، نفس المرجع السابق 123

³ خالد سليمان أحمد مومني. "مستوى الثقافة التنظيمية" في المدارس الثانوية في محافظة عجلون في الأردن من وجهة نظر

المعلمين ، مجلة الرقاء للبحوث و الدراسات الإنسانية، العدد 17 ، 2017، ص 425

⁴ عودة مشاركة و عطية مصلح، "الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي" لدى العاملين في الوزارات الوزارات الحكومية في فلسطين ،مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، العدد 17 2015، ص 24

تحقيق الدافعية: تعد الثقافة التنظيمية القوية مصدرا مهما للدافعية ويتم ذلك من خلال وجود نظام قوي من القيم الواضحة مهمة هذه القيم أن تدفع العاملين إلى تقدير القيم المرتبطة بالعمل.¹

الإلتزام التنظيمي: إن دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين يمكن إبرازه من خلال تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية باعتبارها محدد هام من محددات الإلتزام التنظيمي، فالثقافة التنظيمية محصلة لمجموعة من القيم والمعتقدات و الأعراف التنظيمية التي تمارس تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد في المنظمة، من خلال كونها تحاول تجسيد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين، واهتمام قادة المنظمة بالثقافة التنظيمية بتوفير بيئة تنظيمية تساعد على غرسها في مكونات التنظيم من خلال العمل على اتجاهات الأفراد العاملين نحو هذه الثقافة التنظيمية، وتقبل العاملين لهذه الأخيرة يسهل من التزامهم التنظيمي بحكم أنها تعبر عن هوية ورسالة المنظمة ككل. ومن خلالها يتم صياغة أهدافها التي يسعى إلى تحقيقها كل الفاعلين فيها من خلال التزامهم بتحقيق الأداء العالي الذي يصل بالمنظمة إلى الفعالية التنظيمية.²

الثقافة التنظيمية كمدخل لتعزيز السلوك الإيجابي على مستوى المنظمة

إن الثقافة التنظيمية بقدر ما تؤثر على سلوكيات الأفراد فهي تساهم أيضا في تعزيز العديد من السلوكيات الإيجابية على مستوى المنظمة، أين يمكن أن نقول أنها محدد أساسي في تعزيز هذه السلوكيات التي تعد سلوكيات جماعية في مجال السلوك التنظيمي، ويمكن الإشارة إليها فيما يأتي:

تعزيز الإجراءات والأنظمة: تدعم الثقافة التعليمات والسياسات التي تتبعها المنظمة فالثقافة ذات القيم الإيجابية تعزز الإجراءات والأنظمة حتى يصبح الموظف حريصا على التوافق مع القيم السائدة داخل المنظمة ويصبح المخالف لها مرفوضا من زملائه العاملين حيث أن

¹نجوى يوسف جمال الدين ، و عبد الله عبد القادر الكمالي، و محمود حسان سعيد حسان، "الثقافة التنظيمية في الفكر

التربوي المعاصر"، مجلة العلوم التربوية العدد 22، 2014، ص524

² جلال الدين بو عطيظ ، عبد الوهاب ميروح، " دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين"، مجلة العلوم الإجتماعية

، 2019، ص 315

قوة ثقافة المنظمة وإيجابياتها تقللان من حاجة الإدارة لتوجيه الموظفين نحو الإلتزام بالقواعد والقوانين فتقبلهم لثقافة المنظمة سيجبرهم تلقائيا على تطبيق تلك القواعد والقوانين التي تتفق أصلا مع الثقافة السائدة.¹

الإبداع التنظيمي: تؤثر الثقافة التنظيمية تأثيرا كبيرا على أنشطة المنظمات ومنها الإبداع الإداري، لكونه أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين كفاءة وفاعلية المنظمات، فالثقافة التنظيمية هي التي ترسم سياسة المنظمة فيعبر كل موظف عما بداخله من خلال المعتقدات والأفكار والقيم التي إكتسبها من تلك الثقافة فيظهر ذلك في حل المشكلات والتعامل مع القرارات وتحقيق الأهداف بطرق أكثر إبداعية، وبما أن العاملين يحملون أفكارا ومعتقدات خاصة بهم فإن ذلك سيؤثر على التفاعل الإجتماعي والإبداعي داخل المنظمات التي يعلمون بها.²

التخطيط الإستراتيجي: إن الوعي بثقافة المؤسسة وإدارة هذه الثقافة بطريقة كفوة تساعد في تصميم وتطبيق خطة إستراتيجية متكاملة للمنظمة، فالثقافة التنظيمية ترتبط بالإدارة الإستراتيجية بقوة فمعتقدات وقيم وتقاليدها وفلسفة الإدارة العليا يجب أن تكون مرشدة لعملية صياغة الإستراتيجية، هذه المعتقدات التي تشمل كلا من الإهتمام بالتطوير أو التغيير أو الإهتمام بالسعر في سوق محددة أو عدم الإضرار بالبيئة وتجنب أسباب التلوث البيئي وغيرها من القيم لدى الإدارة، ومن جانب آخر فإن الثقافة التنظيمية التي يراعيها أعضاء المؤسسة في تصرفاتهم يكون لها تأثير واضح على إنجاز الإستراتيجية وتحقيق التوافق والإنسجام بين إدارة الثقافة والإستراتيجية من المهام الرئيسية للإدارة، على إعتبار أن القاسم المشترك بينهما هو الإهتمام بالبعد البشري.³

¹أبتسام عبد الرحمن حلواني، من اين يبدأ التغيير في ثقافة المؤسسة؟ المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية : نحو أداء متميز في القطاع

الحكومي ، معهد الإدارة العامة الرياض ، 13-1 ذو القعدة 1430 ، 2009، ص8

²على يونس ميا و ربح عزت الكنج ،"دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري للمنظمة"دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة تشرين ، مجلة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية سلسلة العلوم الإقتصادية و القانونية ، 38 (04)، 2016، ص ص 210 211

³مصطفى محمود أبو بكر ، " التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة "،مدخل تطبيقي لإعداد و تطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 ، ص422

تحديد نجاح المنظمة: إن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات، نظرا لدورها الذي يربط أفراد المنظمة بمعايير تحدد سلوكهم وتعزز عملهم الإيجابي، وهذا بدوره يؤثر على منتج ومخرجات المؤسسة.¹

الفعالية التنظيمية: إن فاعلية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق والمواءمة بين ثقافة المنظمة وبيئتها وإستراتيجيتها والتقنية التي تستخدمها، فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع البيئة الخارجية، أي بمعنى أن تتضمن القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة والتغيرات البيئية²

التطوير التنظيمي: تعتبر الثقافة التنظيمية سببا لنجاح عمليات التحول والتطوير، فعندما تنسجم المصالح الشخصية للأفراد مع ثقافة وأهداف المنظمة فإن عمليات التجديد سوف تكون مقنعة للأفراد، فتثقافة المنظمة تزود بالهوية المنظمة والإلتزام الجماعي لتعزيز استقرار النظام³

المبحث الثاني : الثقافة الاتصالية و مواكبة تكنولوجيا الاتصال

حيث تشير بعض الدراسات أن هناك تأثير واضحا لاستخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على الهيكل التنظيمي التي تمثل : "البناء او الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة ، أي يوضح تقسيم العمل أفضيل رأسيا و الوحدات الإدارية الأساسية و الفرعية المكلفة بإنجاز هذه الأعمال حيث يمكن للحاسوب من القيام بالعمل الإداري في نطاق ضيق و فعال فبإمكانه جمع الوحدات و خلق تكامل تنظيمي بيم دوائر كبيرة من المؤسسات و مصالحها ، فلكثير من الأنشطة الإدارية من التقارب ما يسمح لها بإدماجها في نظام الحاسوب هذا التقارب يمطن للموظفين الإستفادة الكاملة من مجموع الأنشطة في مكان

¹فهد العوني العنزي، " الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية" بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمين و تصور مقترح لها ، المجلة الدولية المتخصصة، 6 (01) ، 2017، ص286

²سامية معاوي ، "الثقافة التنظيمية و العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية"، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة باجي مختار عنابة ، الجزائر ، 2008-2009 ، ص 633

³أحمد علماوي و محمد حسان خمقاوي ، "واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية"دراسة ميدانية ، مجلة إدارة الأعمال و الدراسات الإقتصادية ، 2 (01) ، 2010، ص 49

واحد ، إستنادا إلى هذه المتغيرات التنظيمية التي يحدثها الحاسوب فإن ذلك يفرض بالضرورة دمج و إلغاء أو إستحداث بعض الأقسام أو الوحدات بالهيكل التنظيمي للمؤسسة

إن استخدام أفراد المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال من خلال تأهيل العقليات أصبح من المسائل الرئيسية لتوظيف فكرة إدخال و تبني تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في المؤسسة ، بخلق ميزة تنافسية متمثلة في ثقافة اتصالية معاصرة لجميع أفراد التنظيم من خلال تدريب العاملين على استخدام قنوات و شبكات إتصالية حديثة ، و كذا الإستخدام الجيد و الواعي لها و الذي يولد شعور لدي العاملين بالتميز و القدرة على مواكبة التطور و تعلم المهارات جديدة تمكن المؤسسة من مواكبة الأنساق الجديدة للمنافسة و مسايرة المؤسسات العالمية حيث أصبحت هذه الأنساق تعتمد على الفرد بإعتباره أحد أهم مزاياه التنافسية و التي تسعى إلى إرضائه من خلال الإهتمام بتوقعاته و آرائه و اهتماماته حول مختلف التكنولوجيات الحديثة ، حتى تضمن عدم وجود مقاومة من طرف الأفراد عند تبنيها لتكنولوجيا اتصالية حديثة ، و اعتماد لغة الحوار و التشاور و إشراك العاملين في عملية إتخاذ مثل هذه القرارات و كذا تبني مثل هذه الخطوات و ترسيخها كجزء من ثقافة المؤسسة¹

المبحث الثالث: الثقافة الاتصالية و الهيكل التنظيمي

يمثل الهيكل التنظيمي خطوط السلطة و المسؤولية و الاتصال و نقل التقارير و تسلسل المستويات الإدارية و الطرق التي تسلكها الأعمال من خلال المنظمة .

حيث يسمح الهيكل التنظيمي تحديد نوع الثقافة الاتصالية السائدة في التنظيم من خلال تصنيفها إلى تنظيم ميكانيكي أو تنظيم عضوي و الذي يحدد مدى مجال المركزية المتاح

¹ سارة بلخير ، و حيدة سعدي ، "دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي" -دراسة ميدانية ، مجلة الرسالة للدراسات و البحوث الإنسانية ، جامعة باجي مختار عنابة ، الجزائر ، العدد 3 ، جويلية 2021 ، ص 8

فتبني المؤسسة للبنية الميكانيكية معناه اعتمادها على هيكل تنظيمي هرمي متدرج يترجم ثقافة اتصالية رسمية تعتمد على الاتصال العمودي و الصاعد و النازل في نقل المعلومة و يكون التركيز للمعارف على المستوى الأعلى للسم التنظيمي ، و بالتالي يكون هناك مركزية في اتخاذ القرار نع تضيق على الاتصالات الأفقية و المحورية بين أفراد التنظيم الأمر الذي يسمح بظهور الاتصالات الغير رسمية ، و بالتالي بروز ثقافات اتصالية فرعية داخل التنظيم و الذي يخلق العديد من المشاكل داخل المؤسسة

أما تبني المؤسسة لبنية عضوية أقل رسمية عن حيث نمطها الاتصالي و تميزها باللامركزية في اتخاذ القرارات من خلال إشراك أفراد التنظيم في هذه العملية الأمر الذي يعكس ثقافة اتصالية مرنة داخل المؤسسة تقوم على أساس مبادئ التعاون و تأخذ في الحسبان أهمية العنصر البشري عن طريق تعبئة الإطارات و تقوية الاتصال و إشراك كل المستخدمين¹.

و يستخلص من الدراسات العديدة أن الثقافة الاتصالية تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي و العمليات و الممارسات الإدارية و أن مواءمة الهيكل التنظيمي و العمليات الإدارية لثقافة المنظمة تساعد على تحقيق مزيد من الفاعلية للمنظمة ، و هنا لا بد من الإشارة إلي أن الثقافة الاتصالية القوية تقوى سلوك العمال و تحدد ما هو السلوك المطلوب و هذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية ، و بالتالي ينخفض اهتمام الإدارة بوضع المنظمة و التعليمات الرسمية لتوجيه سلوك العاملين².

المبحث الرابع : الثقافة الاتصالية و إدارة الموارد البشرية

هناك إجماع بين الباحثين على الثقافة الاتصالية القوية دور أساسي في الرفع من إنتاجية العاملين و كذا إرضائهم الوظيفي و الرفع من الروح المعنوية لهم و يسهل من عملية الاتصال فيما بينهم و ينتج عن ذلك كله مستوى التعاون و الالتزام و التجانس حيث أن جميعهم يعمل داخل إطار ثقافي واحد يدفعهم إلى الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المرجوة

¹أمل مصطفى عصفور ، " قيم و معتقدات الأفراد و أثرها على فعالية التنظيم" ، د ط ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2018، ص96

²ببال خلف السكارنة ، "التطوير التنظيمي و الإداري" ، ط1، دار الميسرة للنشر ، الأردن ، 2009، ص 374 .

منهم و كذا التركيز على التفوق و تحقيق أداء متميز و هنا ك تجارب و دراسات عديدة أجريت على العديد من الشركات أكدت الترابط المتين بين القسم و المعتقدات التي تؤمن بها الأفراد داخل منظماتهم و نجاح و تميز أدائهم و منهذه الدراسات نجد دراسة كل من

حول الأداء لثمانين شركة ووجدوا أ الشركات الاكثر نجاحا هي Deal and Kemmedy

الشركات التي لديها ثقافة اتصالية قوية و هي التي تتمتع بما يلي

- ضرورة إيمان المنظمة بفلسفة الإدارة بالمشاركة على نحو واسع
 - الإهتمام البالغ بالموارد و إعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح التنظيمي
 - تشجيع الطقوس الجماعية و المراسيم و الإحتفالات و المناسبات الخاصة بالمنظمة
 - تكريم الموارد المتميزين و تشجيعهم
 - إرساء قواعد سلوك غير رسمية
 - وجود معايير مرتفعة للأداء
- إضافة إلى ذلك فإن هناك أوجه أخرى لتأثير ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية ، والتي تتمثل فيما يلي :

- أن ثقافة المنظمة تعتبر شكلا من أشكال الرقابة الإجتماعية التي لها تأثير على قرارات الموظفين و سلوكياتهم ففي توجه الموظفين بشكل فعال يتناسب مع التوقعات التنظيمية.
- أن ثقافة المنظمة تعتبر بمثابة العزاء الذي يربط العاملين و يجعلهم يشعرون بأنهم عنصر تكاملي في التجربة التنظيمية السائدة لأنها تشبع حاجة العاملين إلى هوية اجتماعية هذه الخاصية تزداد أهمية في المنظمات ذات القوى العاملة المتعددة الجنسيات¹

¹مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية مداخل لتحقيق ميزة التنافس ، د ط ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 85

-تساعد الموظفين على فهم الأحداث التنظيمية فيصرون قادرين على تأدية ما هو مطلوب منهم عوض تضييع الوقت في محاولة تصور ما يتوقع منهم أن يعملوا ، أيضا تمكن العمال من التواصل بشكل فعالية و أن يصلوا إلى مستويات أعلى في التعاون مع بعضهم البعض مما يمكنهم من تحقيق أداء مرتفع¹

المبحث الخامس: الثقافة الاتصالية و إدارة التغيير

أصبحت جل الدراسات التغيير التنظيمي في الآونة الأخيرة ترتبط بشكل مباشر بالثقافة التنظيمية السائدة في تلك المنظمة ، بالتالي أصبح من غير الممكن أن يتجاهل التغيير التنظيمي موضوع الثقافة الاتصالية لدورها البالغ داخل المنظمة ، حيث تعمل على إيجاد نوع من التكامل و التناسق بين أفراد المنظمة و هو ما يميزها عن غيرها من المنظمات يوجهها للتأقلم مع محيطها الخارجي كم يمكن أن تكون هذه الثقافة التنظيمية كعامل مساعد لعملية التغيير أو كمعوق له ، و قد وجدانه لا يمكن إحداث تغيير فعال دون وجود علاقة متداخلة مع الثقافة التنظيمية أو دون إحداث تغيير كبير و عميق و الأثر في الثقافة التنظيمية على المستوى الكلي للمنظمة، و بهذا نجد أن الثقافة الاتصالية تتأثر بالسياسات و الإجراءات و المهارات و القدرات ، و تكتسب القوة من خلالها و من خلال تقوية أداء الأفراد لأعمالهم و على هذا الأساس فإن هناك طريقتان أساسيتين للتفكير في الثقافة التنظيمية و التغيير التنظيمي.²

الأولى في إحداث تغيير في المنظمة من خلال التغيير الثقافي و الذي يتضمن إيجاد منظمة مبدعة ثقافيا

و الثانية ترقية و تطوير المنظمة بما فيها من أعضاء ووظائف من خلال تطوير الثقافة التنظيمية

¹Steven LMc Shane، and Mary Ann Von Glinow، op cit، P 505

²تسرين طاري ، "دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير التنظيمي ، مجلة القبس للدراسات النفسية و الإجتماعية ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، العدد 4 ، 2012، ص 312

و قد أثبتت العديد من الدراسات المتعلقة بالتغيير التنظيمي و مدي نجاحه أن التغيير الناجح عادة ما يكون مدعم بتغييرات و تطورات ملائمة في كل النظم الفرعية في المنظمة بما فيها الثقافة التنظيمية ، فمن خلال تبني المنظور الثقافي في المنظمة يكون هناك تسهيل لإحداث التغيير التنظيمي بالتركيز على المفاهيم للمنظمة و الطقوس و القيم و الأنماط القيادية إذ نجد الكثير من المنظمات اليوم حريصة فيما اذا كانت ثقافتها تستمر في التطور و بإمكانها إعطاء ميزة تنافسية للمنظمة و هو ما يسمح لها لمواجهة المشاكل من جهة و إستغلال تلك الفرص التي يوفرها المحيط المضطرب و المعقد من جهة أخرى

خلال ما سبق يمكن أن نستنتج بأن الثقافة الاتصالية بما تشمله من قيم و معتقدات و طقوس و أنماط و سلوك تتأثر بإستراتيجيات التغيير المطبقة في المنظمة ، حيث نجد أن هذه الإستراتيجيات تؤثر على بعض نماذج السلوك و القيم و المعتقدات و بعض العناصر الثقافية الأخرى مما يجعلها أكثر نجاحا و تكيفا مع هذه التغييرات الجديدة ، كما يظهر أيضا الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في التأثير على إستراتيجيات و عمليات التغيير داخل المنظمة ، فالعلاقة التأثيرية بينهما متبادلة و يرجع هذا الارتباط القوي بين الثقافة الإتصالية و إدارة التغيير الذي لا يمكن الخلاص منه إلى عدة أسباب نذكر منها

- إرتباط الثقافة التنظيمية بالأداء برابطة قوية من أجل إدخال تغيير على أداء المنظمة لا بد من الإهتمام بهيكل الثقافة التنظيمية

- إن المنظمات التي تتميز بنوع من اللامركزية تهتم بالأفراد سلوكياتهم هي تلك المنظمات التي تكتب لها عادة النجاح¹.

¹ نسرين طاري ، نفس المرجع السابق ، ص 313

خلاصة الفصل

في الأخير نستخلص بأن الثقافة الاتصالية تساهم مساهمة فعالة و كبيرة في تغيير فلسفة المنظمة و هذا من خلال استشعار و رصد مختلف التغييرات و التطورات الحاصلة في

بمعنى تحديدي نقاط القوة و الضعف و الفرص SWOT والقيام بما يعرف بالبيئة الخارجية

و التهديدات ، حيث تعمل الثقافة الاتصالية على إعادة ترتيب بين هذه المنظمات و هذا من خلال إحداث ثقافة التغيير الحديثة و العصرية و العمل على تحويل المنظمات من منظمات تقليدية كلاسيكية إلى منظمات حديثة و عصرية تعمل على تقديم منتجات و خدمات ذات نوعية و كمية ملائمة لمختلف رغبات و حاجات المستفيدين منها (الزبائن ، العملاء ، الموردين ، الممولين ، جمعيات حماية البيئة و حماية المستهلك) إذ تغيير الثقافة الاتصالية الركن الركين و العنصر الأساسي في تحقيق القفزة النوعية العملاقة في تقديم خدمات و منتجات تعمل على نيل رضا و قبول و استحسان الجمهور كما تساهم في بناء العلاقات الإنسانية و الاجتماعية من خلال التفاعل المتبادل و تبادل الآراء و الاتجاهات و الانتقادات الرامية إلى تحقيق التوافق العام و الإجماع المشترك بين مختلف الفاعلين لهذه المنظمات مما يساهم في تحقيق غايات و أهداف هذه المؤسسات و النمو و التوسع و البقاء في إطار المحيط الذي تنشط فيه لأن المؤسسة التي لا تعمل على مواكبة التغييرات و التعديلات و التحسينات الحاصلة في البيئة الخارجية سيكون مصيرها الزوال و الاندثار و الفناء و الانهيار .

الإطار التطبيقي

-الجانب التطبيقي : جمع و تحليل البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية

تمهيد

1-التعريف بمؤسسة المجلس الشعبي ولائي بولاية تيزي وزو

2- الهيكل التنظيمي لمؤسسة المجلس الشعبي ولائي بولاية تيزي وزو

3- مهام و وظائف مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بتيزي وزو

4- مجتمع البحث و خصائصه

5- التحليل الكمي و الكيفي للجداول

أ-التحليل الكمي و الكيفي للجداول البسيطة

ب- التحليل الكمي و الكيفي للجداول المركبة

6- عرض المقابلة و التعليق عليها

7- عرض نتائج الدراسة

أ-عرض النتائج الجزئية

ب- عرض النتائج العامة

خلاصة الدراسة

توصيات و إقتراحات الدراسة

تمهيد

نتطرق في هذا الجانب من الإطار التطبيقي الذي يعد و يمثل المحور الأساسي و الرئيسي كونه يسمح لنا بإسقاط مختلف المفاهيم النظرية على الإطار التطبيقي حول دور الثقافة الاتصالية في إحداث التغيير التنظيمي على مستوى المجلس الشعبي ولائي ببيتزوزو و في هذا الإطار التطبيقي تمكنا من الحصول و إستقاء بيانات ثمينة و المتمثلة في وضع جداول بسيطة ذات تكرارات و نسب مئوية و هذا من أجل الوصول إلى نتائج ذات مصداقية و موضوعية و أمانة كما تمكنا من الحصول و الوصول إلى مقاربات كمية و نوعية و معلومات و هذا من أجل تدعيم و تعزيز دراستنا وفق المنهج الكمي و النوعي و تتمثل هذه المعلومات في التعريف و التقديم العام لمؤسسة المجلس الشعبي ولائي و هيكلها التنظيمي و مهامها و وظائفها و مختلف المصالح و الأقسام الإدارية التي تتكون منها هذه المؤسسة بإضافة إلى عرض المقابلات المقننة و التي كانت ذات أسئلة معدة سلفا و هذا من أجل سد مختلف الثغرات و الهفوات التي غفلت عنها استمارة استبيان التي تعد أداة أساسية و رئيسية في دراستنا الحالية من حيث حجم المعلومات و البيانات المتحصل عليها ، كما تطرقنا إلى عرض النتائج الجزئية و هي المتعلقة بأعلى الإحصائيات المتحصل عليها من الجداول البسيطة و الجداول المركبة بالإضافة إلى عرض النتائج العامة التي إجابة عن مختلف تساؤلات الإشكالية مع الوصول إلى خلاصة و حوصلة عامة لموضوع دراستنا و تدعيم ذلك بتقديم مختلف الإقتراحات و التوصيات الراهنة إلى تجسيد و تطوير الثقافة الاتصالية من أجل إحداث التغيير التنظيمي الهادف و البناء وفق أسس سليمة و مبادئ قويمه و مناسبة تعمل على مواكبة مختلف التغييرات و التطورات الحاصلة في بيئة خارجية خاصة في ظل المنافسة بين مختلف المؤسسات و المنظمات من أجل استقطاب أكبر قدر ممكن من الزبائن و تكوين صورة جيدة حسنة عن منتجاتها و ضمان بقائها و نموها و إستمراريتها في إطار المحيط الذي تنشط فيه

1-تعريف بالمجلس الشعبي ولائي

يمثل المجلس الشعبي الولائي هيئة للولاية أين منحت لها جملة من الاختصاصات، نظرا للدور الذي يلعبه للسهر على حسن سير إدارة أعمال الولاية .

يعد جهاز مداولة يمثل الإدارة الرئيسية بالولاية،و يعد الأسلوب الأمثل للقيادة الجماعية والصورة الحقيقية، التي بموجبها يمارس سكان الإقليم حقهم في التسيير، والسهر على شؤونه ورعاية مصالحه، يختارهم سكان الولاية بالاقتراع السري العام والمباشر بنظام التمثيل النسبي⁽¹⁾ مشترطا تمثيل كل دائرة انتخابية بعضو واحد على الأقل لمدة خمس (5) سنوات ويتراوح عدد أعضائه حسب المادة 82 من القانون 01-12 بنظام الانتخاب بين 35 و55عضو.²

وهو هيئة منتخبة من طرف الشعب عن طريق الاقتراع العام ، وهو هيئة للمداولة والمراقبة وهو المعبر عن تطلعات الشعب وبمثابة صورتهم .

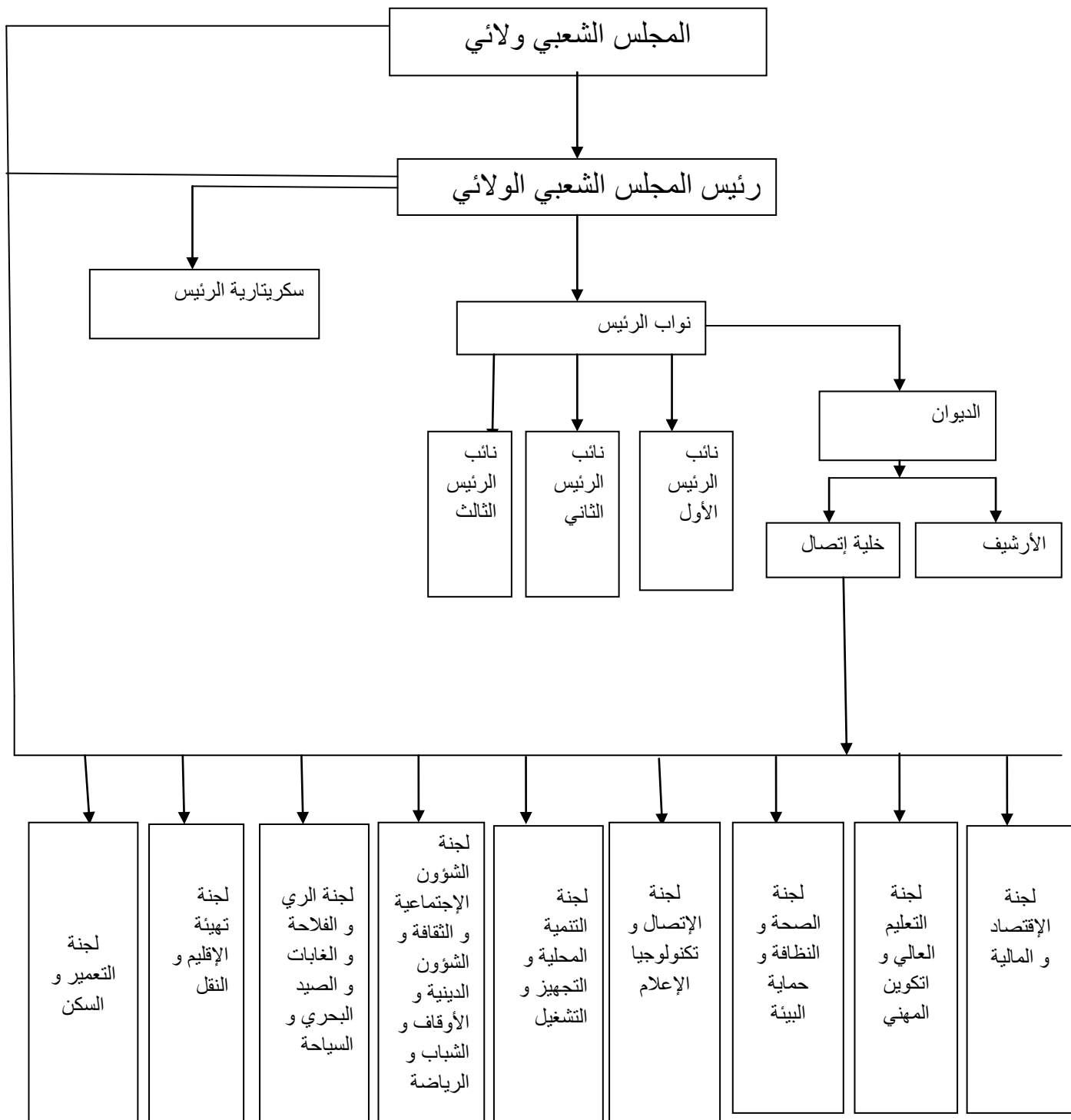
كما يعد جهاز للمداولة للولاية ومظهر من التعبير عن اللامركزية.³

1-إسماعيل فريجات، مكانة الجماعات المحلية في النظام الإداري الجزائري، رسالة الماجستير في القانون العام كلية الحقوق والعلوم السياسية،جامعة الوادي، 2004، ص65

2-المادة 82 من القانون العضوي 01-12 المؤرخ في 12جانفي 2012، المتعلق بنظام الانتخاب، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد: 01، الصادر في 14جانفي 2012

3-ناصر لباد، الباحث في القانون الإداري، ط2، مخبر الدراسات السلوكية والدراسات القانونية، سطيف، 2006، ص 122

2-الهيكل التنظيمي لمؤسسة المجلس الشعبي ولائي بولاية تيزي وزو



3- مهام وظائف المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو

تمارس الولاية باعتبارها جماعة إقليمية لامركزية صلاحياتها طبقاً للمبادئ المحددة في المواد الأولى والثالثة والرابعة من هذا القانون:

-يمكن المجلس الشعبي الولائي، بالإضافة إلى التكفل بالمهام المنوطة به، التدخل في المجالات التابعة لاختصاصات الدولة المساهمة في تنفيذ النشاطات المقررة في إطار السياسات العمومية والاقتصادية والاجتماعية.

-يمكن المجلس الشعبي الولائي أن يقترح قائمة مشاريع قصد تسجيلها في البرامج القطاعية العمومية

-يقدم المجلس الشعبي الولائي المساعدة للبلديات في إطار التكامل وانسجام الأعمال التي ينبغي القيام بها، ويمكنه المبادرة بكل الأعمال التي تهدف إلى إنجاز التجهيزات التي يحكم حجمها وأهميتها أو استعمالها، تتجاوز قدرات البلديات

يعالج المجلس الشعبي الولائي الشؤون التي تدخل ضمن صلاحياته عن طريق المداولة

-يساهم المجلس الشعبي الولائي في إعداد مخطط تهيئة إقليم الولاية ويراقب تطبيقه طبقاً للقوانين والتنظيمات المعمول بها.

-يقدم المجلس الشعبي الولائي الآراء التي تقتضيها القوانين والتنظيمات، ويمكنه من تقديم الاقتراحات وإبداء الملاحظات في كل ما يخص شؤون الولاية إلى الوزير المختص وذلك في أجل أقصاه ثلاثون (30) يوماً.

-يمارس المجلس الشعبي الولائي اختصاصات في إطار الصلاحيات المخولة للولاية بموجب القوانين والتنظيمات ويتداول في مجال:

الصحة العمومية وحماية الطفولة والأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة، السياحة، الإعلام والاتصال، التربية والتعليم العالي والتكوين، الشباب والرياضة والتشغيل، السكن والتعمير وتهيئة إقليم الولاية، الفلاحة والري والغابات، التجارة والأسعار والنقل.¹

¹وفاء مختاري، "الهيئات اللامركزية المحلية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة"، مذكرة ماستر في الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 9

4- مجتمع الدراسة و خصائصه

في دراستنا الحالية إعتدنا على العينة القصدية و التي تكون من خلال إختيار مفرداتها و عناصرها بطريقة تحكيمية و عمدية من أجل تحقيق أهداف و غايات داستنا و تتمثل عينة دراستنا في مجموع العمال و الموظفين على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بتيزي وزو حيث صادفنا صعوبات في توزيع إستمارة الإستبيان و نظرا لعدم وجود تنسيق و تنظيم لدى المبحوثين و عدم التواصل و التفاعل بشكل جيد و هذا يعود أساسا إلى كثرة الأعباء و المهام و المسؤولية الموكلة إليهم مما أدى ذلك إلى التأخر في جمع هذه البيانات و تنظيمها و تصنيفها في جداول بسيطة و مركبة

إذ قمنا بإختيار ولاية تيزي وزو لقيام و إجراء الدراسة الميدانية نظرا لقرب المسافة و سهولة الوصول و التفاعل مع مجتمع المبحوثين مما أدى إلى اقتصاد و توفير الوقت و المال

إعتدنا في تحليل و تفسير و التعليق على البيانات الخاصة لدراستنا الحالية على أربعة متغيرات أساسية و رئيسية لقياس مختلف الفروقات فيما يتعلق بمدى مساهمة الثقافة الاتصالية في إحداث التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بتيزي وزو بالإضافة إلى التطرق إلى طبيعة هذا التغيير التنظيمي سواء كان ذلك على المستوى البشري ، المدخل السلوكي ، المدخل الهيكلي ، المدخل التقني و التكنولوجي ، المخل القانوني إذ تتمثل هذه المتغيرات الأربع و البيانات الشخصية أو بما يعرف بالخصائص السوسيوديمغرافية الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، الأقدمية المهنية ، كما إعتدنا على التحليل الكمي ونوعي لبيانات و معلومات هذه الدراسة و هذا من خلال الاستناد على القيام و إنجاز جداول بسيطة و مركبة لتعرف على واقع الثقافة الاتصالية و مدى مساهمتها و تأثيرها في إحداث التغيير التنظيمي الهادف و البناء وفق أسس إدارية و تنظيمية و تكنولوجية و معرفية متعددة

5- التحليل الكمي و الكيفي للجداول

أ- التحليل الكمي و الكيفي للجداول البسيطة

الجدول رقم 1: يمثل توزيع أفراد المبحوثين حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
46,66%	14	ذكر
53,33%	16	أنثي
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم أفراد عينة الدراسة من الإناث بنسبة تمثل 53.33% في حين نجد النسبة عند الذكور منخفضة حيث تتمثل 46.66%. بناء على هذه المقاربات الكمية يتبين لنا وجود تقارب في النسبة المئوية لدى الذكور و الإناث ، إذ أن الذكور يقع عليهم مختلف الأعباء و المسؤوليات و المهام التي تتطلب مجهودات عظيمة و جسمانية من أجل أدائها على أحسن وجه وفق مبادئ و معايير الثقافة الاتصالية ، أما الإناث فيعملن بسير و تنظيم مختلف المهام من أجل إحداث التغيير التنظيمي الهادف و الفعال و المنظم الذي يكون وفق قواعد منظمة و أسس موضوعية التي تهدف إلى زيادة فعالية و كفاءة مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بتيزي وزو

و في الأخير نلخص إلي أن هذه المؤسسة تعمل على استقطاب و توظيف الذكور و الإناث التي تتوفر فيهم شروط و متطلبات نفسية و تنظيمية و الرامية إلى تقديم خدمة عمومية ذات جودة عالية للمواطنين و منه كسب تأييد و رضا وود المواطنين .

الجدول رقم 2 : يمثل توزيع أفراد المبحوثين حسب متغير السن

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة السن
30%	9	من 20 سنة إلى 29 سنة
30%	9	من 30 سنة إلى 39 سنة
30%	9	من 40 سنة إلى 49 سنة
10%	3	من 50 سنة ما فوق
100%	30	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه، أن هناك تساوي في النسب المئوية لدى الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة) و الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة) و الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة) بنسبة تمثل 30% لكل واحدة منهما ، حيث تتسم الفئة العمرية الأولى من 20 سنة إلى 29 سنة بنقص النضج العقلي و النفسي و هي بحاجة إلى ثقافة اتصالية و تنظيمية من أجل القيام بمختلف الوظائف و الأدوار بأكمل وجه، أما الفئة العمرية الثانية من 30 سنة إلى 39 سنة فتتسم بنوع من النضج العقلي و النفسي و ذات قدرات و مهارات متوسطة لكنها في طور التطور ، أما الفئة العمرية الثالثة من 40 سنة إلى 49 سنة تتميز بنوع من الخبرة و المهارات و حسن التحكم بمختلف الأسس و الأساليب التنظيمية التي تهدف إلى أداء مختلف الوظائف وفق معايير و أسس صحيحة و سليمة ، و في آخر الترتيب نجد الفئة العمرية الرابعة أكثر من 50 سنة ، بنسبة تمثل 10% و هي تتسم بالحكمة و برجاحة العقل و النضج التنظيمي و النفسي مع قلة النشاط و التحرك .

في الأخير نخلص أن هذه المؤسسة تعتمد على المزاجية و المزج بين عنصر الشباب و الحيوية و النشاط و بين عنصر المهارة و النضج التنظيمي من أجل تحقيق التكامل و الترابط و التنسيق بهدف إحداث التغيير التنظيمي اللازم و الضروري وفق مؤشرات كمية و نوعية يمكن قياسها و الاستناد عليها من أجل تقديم خدمات عمومية تلقى قبول و استحسان المواطنين الوافدين إلى المجلس الشعبي الولائي بتييزي وزو .

الجدول رقم 3: يمثل توزيع أفراد المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	عدد التكرارات	المستوى تعليمي الإجابة
3,33%	1	متوسط
30%	9	ثانوي
60%	18	جامعي
6,66%	2	دراسات عليا
0%	0	تكوين المهني
100%	30	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن معظم الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية بنسبة 60% و هذه الفئة تتميز بقدرات علمية و معرفية تسمح لهم باكتساب أسس الثقافة الاتصالية التي تسمح لها بإحداث التغيير التنظيمي و المهام الموكلة إليها بعيدا عن العشوائية و الارتجالية و التكهن و التخمين ، و ثاني الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية بنسبة تقدر 30% و هذه الفئة تتسم بمستويات تعليمية متوسط لكنها في طور التحسن من خلال إجراء الدورات التدريبية التي تسمح لهم باكتساب مبادئ الثقافة الاتصالية التي تسمح لهم بأداء مختلف المسؤوليات و الأطوار و الوظائف الموكلة إليهم بناء مقاييس و معايير صحيحة و سليمة و واضحة و هذه الفئة من المستويات الثانوية تشغل منصب أعوان الإدارة ، في ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي الدراسات العليا بنسبة تقدر ب 6.66% و هذه الفئة ذات قدرات و مكتسبات معرفية و علمية تسمح لها بإحداث التغيير اللازم و الضروري و الواجب في وقت و المكان المناسب ووفق الإمكانيات و الموارد المتاحة ، في المرتبة الرابعة نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستوى المتوسط بنسبة تقدر 3.33% ، حيث تسند إليهم وظائف تتعلق بأعوان الأمن و الوقاية أو السائقين و أعوان النظافة مما يسمح لهم بأداء الوظائف وفق مستوياتهم العلمية و التعليمية ، وفي آخر الترتيب نجد النسبة معدومة لدى الأفراد المبحوثين من ذوي التكوين المهني بنسبة تقدر 0% وهذا يدل على أن هذه المؤسسة تعمل على استقطاب الأفراد الذين يتوفرون على مهارات و قدرات

الأخير يتضح لنا أن مؤسسة المجلس الشعبي ولائي ببنيزي وزو تعمل على جذب الأفراد الذين يتوفرون على كفاءات و مؤهلات و قدرات علمية و معرفية معتبرة و هامة التي تسمح لهم باكتساب و تزود بالمعلومات و أسس الثقافة الاتصالية التي تتيح لهم إحداث ثورة تنظيمية و سلوكية على مختلف المصالح و الأقسام التي يعملون فيها و إضفاء صفة العلمية و المنطقية على الوظائف و المهام و الأنشطة الإدارية وهذا ما يضمن العمل على سير هذا

المرفق الهام و عدم وجود إختلالات أو معوقات تؤثر سلبا على سيره بشكل طبيعي و سليم وواضح .

الجدول رقم 4: يمثل توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير الأقدمية المهنية

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الأقدمية المهنية الإجابة
30%	9	أقل من 5 سنوات
30%	9	من 6 سنوات إلى 10 سنوات
36,66%	11	من 11 سنة إلى 20 سنة
3,33%	1	أكثر من 20 سنة
100%	30	المجموع

يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية الأفراد المبحوثين الذين لهم الخبرة من (11 سنة إلى 20 سنة) يمثلون النسبة الأعلى التي تقدر ب 36,66% وهذه الفئة تتمتع بمهارات و قدرات إدارية و تنظيمية تسمح لهم باكتساب أسس الثقافة الاتصالية و تدعيمها ، في ثاني الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة أقل من 5 سنوات) و أفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة متساوية تمثلان 30 % لكل واحدة منهما إذ أن الأفراد المبحوثين الذين لهم الأقدمية مهنية أقل من 5 سنوات لا يتوفرون على خبرات و مهارات تنظيمية بحكم أنهم التحقوا حديثا للعمل بمستوى هذه المؤسسة و هم بحاجة إلي اكتساب أسس الثقافة الاتصالية من اجل التكيف و التأقلم مع مختلف الجماعات التنظيمية و مع أجواء العمل و الوظائف و الأنشطة أما الأفراد المبحوثين الذين لهم الخبرة من 6 سنوات إلى 10 سنوات فهم يتمتعون بخبرات تنظيمية متوسطة و لكنها في طور التحسن و التطوير نتيجة وجود استعدادات نفسية و فزيولوجية مما يسمح لهم بإحداث التغيير التنظيمي المناسب و الملائم على المجلس الشعبي ولائي بتيزي وزو ، و في آخر الترتيب نجد الأفراد المبحوثين ذو خبرة أكثر من 20 سنة بنسبة تقدر ب 3,33% وهذه الفئة يتميزون بقدرات معتبرة و آداب و نضج عقلي و نفسي يسمح لهم بالقيام بأداء مختلف المهام و الوظائف على أكمل وجه ممكن .

منه نستنتج أن مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بتيزيوزو تعمل على توظيف مختلف الأفراد باختلاف مهاراتهم و لكن هذه الخبرات و المهارات التنظيمية الإدارية تكون في صالح هذه المؤسسة من أجل تقديم خدمات عمومية بشكل مستمر و دائم و دون انقطاع أو وجود معوقات أو مشاكل تصادف السير الحسن بمختلف وظائف و نشاطات هذه الهيئة العمومية .

الجدول رقم 5 : يمثل مدلولات الثقافة الاتصالية على مستوى المجلس الشعبي الولائي
بتيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
33,33%	10	معايير و قوانين و ضوابط تحكم سلوك العمال
6,66%	2	أفكار و اتجاهات توجه سلوك العمال
26,66%	8	المناخ العام الذي يحكم العلاقات بين العمال
10%	3	الاختيار الأنسب و الأفضل للسائل و الأساليب الاتصالية
23,33%	7	مزيج من معتقدات و القيم السائدة بالمؤسسة
100%	30	المجموع

يظهر لنا من خلال هذا الجدول أن معظم الأفراد المبحوثين يؤكدون بأن المعايير و القوانين و الضوابط التي تحكم سلوك العمال من أهم مدلولات الثقافة الاتصالية بنسبة 33,33 % و هذا من خلال النصوص القانونية سواء كانت تشريعية و تنظيمية لوائح و موثيق و أخلاقيات التي تنظم السير الحسن لمختلف الوظائف و العلاقات بناء على القانون الداخلي الخاص لهذه المؤسسة و التقيد و الالتزام و الامتثال بتطبيقها على أرض الواقع ، في المرتبة الثانية نجد المناخ العام الذي يحكم العلاقات بين العمال الذي يمثل نسبة 26,66% و هذا من خلال الهيكل التنظيمي الذي يعمل على تحديد العلاقات و توظيف المهام و الأدوار بين مختلف المستويات الإدارية مما يؤدي إلي إحداث التنسيق و الفهم المشترك بين مختلف المستويات الإدارية المتنوعة ، وفي المرتبة الثالثة نجد مزيج من المعتقدات و القيم السائد و بالمؤسسة بنسبة 23,33% و هذا من خلال تفاعل و اتصال الموظفين وفق وجود تعايش بين مختلف العادات و التقاليد و اللغة و السلوكيات السائدة بهذه المؤسسة و العمل على الالتزام بها، و في المرتبة الرابعة نجد الاختيار الأنسب و الأفضل للسائل و الأساليب الاتصالية تمثل 10% إذ أن اختيار الوسائل و الأساليب الاتصالية يضمن التداول و التدفق السلس و المرن لمختلف المعلومات و البيانات بين جميع المستويات الإدارية و يؤدي إلي تحقيق التنسيق و التفاهم في إطار و جو من التعاون و التضامن و التساند و العمل تحت

روح الفريق الواحد مما يؤدي إلى زيادة فعالية و كفاءة هذه المؤسسة ، و في آخر الترتيب نجد أفكار و اتجاهات توجه سلوك العمال بنسبة تقدر ب 66,66% و هذا من خلال تبادل مختلف الأفكار و الاتجاهات و الأحاسيس و الإدراكات بين مختلف المستويات الإدارية العاملة على بناء و خلق توافق واحد و إجماع عام حول مختلف القضايا و المسائل التنظيمية السائدة على مستوى المجلس الشعبي ولائي بتيزو.

في الأخير نستنتج بأن اللوائح و القوانين و التشريعات القانونية تعد من أهم مدلولات الثقافة الاتصالية مما يتوجب على الرؤساء و المسؤولين على مستوى هذه الهيئة العمومية توضيحها و تفسيرها بشكل جيد و واضح حتى يحصل الفهم و الإستيعاب لهذه القوانين الرامية إلى ضبط سلوكيات الموظفين و العمال على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بتيزو.

الجدول رقم 6 :يمثل نوع الثقافة الاتصالية السائدة على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بتيزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
26,66%	8	ضعيفة (لا يقبلها أفراد المؤسسة لا يثق بها)
73.33%	22	قوية (تحظى بقبول و ثقة العمال)
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم الأفراد المبحوثين يؤكدون بأن نوع الثقافة الاتصالية السائدة على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بتيزو قوية تحظى بقبول و ثقة العمال بنسبة تمثل 73.33% كون هذه الثقافة الاتصالية تقوم وفق إستراتيجية منظمة واضحة المعاني تعمل بمختلف النواحي و الجوانب النفسية و الاجتماعية و السلوكية و الثقافية و يكون هدفها هو تحقيق التنسيق و التفاهم بين كافة المستويات الإدارية سواء كانت المستويات العليا أو الوسطي أو الدنيا ، في حين نجد بقية الأفراد المبحوثين يؤكدون أن الثقافة الاتصالية ضعيفة لا يقبلها أفراد المؤسسة و لا يثق بها بنسبة تمثل 26,66% و هذه الثقافة لا تقوم على معايير و مرتكزات صحيحة و واضحة و مفهومة و لا تعمل على إحداث التنسيق و التفاهم بين كافة المستويات الإدارية بالإضافة إلى غموضها و هذا ما يؤثر

بالشكل السلبي على استعاب الأفراد العاملين و الموظفين و لا يعملون على تقبلها و كونها لا تراعي معتقداتهم و عاداتهم و تقاليدهم .

منه نستخلص في الأخير بأن معظم الأفراد المبحوثين يؤكدون أن الثقافة الاتصالية السائدة على مستوى المجلس الشعبي ولاني بتيزي وزو قوية و متينة كونها مبنية وفق أسس و قواعد تنظيمية منطقية و صحيحة و مفهومة تعمل على مواكبة و مسايرة مختلف التطورات و التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية و الخارجية إذ أن المؤسسة تمثل نسقا مفتوحا يتوجب عليها تغيير و تطوير أنماطها و أساليبها التنظيمية من أجل أن تستمر في البقاء و الاستمرارية في المحيط التي تنشط فيها.

الجدول رقم 7 : يمثل كيفية مساهمة الثقافة الاتصالية في تجسيد أسس العلاقات الإنسانية و الاجتماعية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولاني بتيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
من خلال احترام و التقدير	20	66,66%
إشراك العاملين في اتخاذ القرارات	10	33,33%
من خلال مراعاة الأحوال النفسية و الاجتماعية	0	0%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين يؤكدون أن كيفية مساهمة الثقافة الاتصالية في تجسيد أسس العلاقات الإنسانية و الاجتماعية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولاني بتيزيوزو من خلال الاحترام و التقدير بنسبة تقدر ب 66.66% و يكون ذلك التفاعل و التبادل مختلف المشاعر و الأحاسيس و الإدراكات و العمل في إطار الجماعة مما يكون له بالغ الأثر في إرساء الاحترام المتبادل و تقدير المشاعر و جهود الآخرين ، وفي ثاني الترتيب إشراك العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية بنسبة تقدر ب 33,33% ويكون ذلك من خلال المشاركة الايجابية للعاملين في صنع و اتخاذ القرارات الإدارية و هذا يؤدي إلى خلق ما يعرف بالولاء التنظيمي بمعنى حرص أفراد العاملين بالدفاع عن مصلحة هذه المؤسسة و سمعتها و هذا يعود بشكل أساسي إلى إحساسهم بقيمتهم و أهميتهم و دورهم في إطار التنظيم الذين ينتمون إليه ما يؤدي إلى زيادة و تآزر جهودهم الإدارية الرامية إلى زيادة الفاعلية و الكفاءة الإدارية و التنظيمية لهذه المؤسسة , في آخر الترتيب نجد النسبة

معدومة فيما يتعلق بمراعاة الأحوال النفسية و الاجتماعية بنسبة تقدر 0% إذ يتوجب على هذه المؤسسة عند صياغة و تنفيذ إستراتيجيتها حسن التعاطي و التعامل مع الموظفين و الأفراد بناء على جوانبهم النفسية و الاجتماعية حتى تسهم الثقافة الاتصالية في إرساء و تجسيد العلاقات الإنسانية القوية و المتينة وفق أسس سليمة و واضحة .

في الأخير نتضح لنا أن الاحترام و التقدير يمثلان أحد مقومات تجسيد أسس العلاقات الإنسانية و الاجتماعية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بيتزيوزو من خلال ثقافة اتصالية قوية و واضحة و منطقية تعمل على ترجمة مختلف المعتقدات و الإدراكات و العادات و التقاليد إلى أنماط وظيفية و تنظيمية تكون بالفائدة و مصلحة هذه الهيئة العمومية.

الجدول رقم 8 : يمثل أهم الأمور الواجب مراعاتها أثناء وضع و إرساء مبادئ الثقافة الاتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بتيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
30%	9	المعايير النفسية والاجتماعية للموظفين
63,33%	19	اللوائح و القوانين
6,66%	2	تغييرات البيئة الداخلية و الخارجية
100%	30	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن غالبية الأفراد المبحوثين يؤكدون أن اللوائح و القوانين من أهم الأمور الواجب مراعاتها أثناء إرساء مبادئ الثقافة الاتصالية على مستوى المجلس الشعبي ولائي بيتزيوزو بنسبة تمثل 63,33 كون هذه الثقافة الاتصالية يتوجب أن تقوم وفق قوانين و موثيق و أخلاقيات المهنة التي تنظم و تحدد و توصف مختلف المهام و الوظائف و الأنشطة و الإدارية و تعمل على ضبط مختلف سلوكيات و الموظفين و لهذه المؤسسة، و في المرتبة الثانية نجد المعايير النفسية و الاجتماعية للموظفين بنسبة تمثل 30% و هذا من خلال مراعاة الجوانب النفسية و الاجتماعية و الوظيفية للموظفين كون تسيير و إدارة الموارد البشرية يعتبر من أصعب الإدارات و الذي ينطوي تحت ما يعرف النفس الفارقي أي مراعاة الفروق الفردية (الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، الحالة

الإجتماعية للموظفين) ، و في آخر الترتيب نجد التغييرات البيئة الداخلية و الخارجية بنسبة تمثل 6,66% و هذا من خلال مسايرة و مواكبة و مختلف التطورات الحاصلة في المحيط الداخلي و الخارجي لهذه المؤسسة من خلال القيام بما يعرف بتحليل ال بمعنى استشعار و رصد و تعرف على مختلف نقاط القوة و الضعف و التهديدات التي توجهها

في الأخير نستخلص أن الإطار القانوني يمثل الركن الركين و حجر الزاوية الذي ينبغي مراعاته و أخذه بعين الاعتبار من اجل التحكم و ضبط سلوكيات و تصرفات العمل و العمل على إدارة مختلف الصراعات التنظيمية وفق أسس سليمة ودية و توجيه هذا الصراع الوجهة الإيجابية و الحسنة التي تهدف إلى إرساء و تجسيد و مبادئ الاحترام و التقدير و التفاهم و التعاون و التضامن في جو من الدفء اللحمة الواحدة .

الجدول رقم 9 : يمثل أهم التغييرات الحاصلة من خلال تجسيد الثقافة الاتصالية على مستوى المجلس الشعبي ولائي بيتريوزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
20%	6	الإبداع
26,66%	8	المشاركة
13,33%	4	التواصل و التبادل
0%	0	الشفافية و الوضوح
16,66%	5	التوافق و التناسق
20%	6	روح الجماعة
3,33%	1	الإتمام و التقدير
100%	30	المجموع

يظهر من خلال الجدول أن غالبية الأفراد المبحوثين بأن المشاركة من أهم التغييرات الحاصلة من خلال تجسيد الثقافة الاتصالية على مستوى المجلس الشعبي ولائي بيتريوزو بنسبة تمثل 26,66% و هذا يكون من خلال إضفاء طابع المشاركة العمال و الموظفين في اتخاذ القرارات و صنعها و هذا إن دل على شيء يدل على وجود الطابع الديمقراطي و التشاوري الرامي إلى تفاعل و اتصال مختلف المستويات الإدارية ، و في المرتبة الثانية نجد الإبداع و روح الجماعة بنسب متساوية تمثل 20% لكل واحدة منهما ، إذ يتمثل الإبداع في إعطاء المجال للموظفين و العمال لابتكار و خلق و صياغة خطط و إستراتيجيات و سياسات التي ترمي إلى تحقيق مبدأ الجودة في مختلف المهام و الوظائف و الأدوار من خلال تجسيد ما يعرف بالتمكين الإداري ، أما روح الجماعة فتتمثل في التفاعل و الاتصال

في إطار الجماعة و العمل تحت روح الفريق الواحد مما يؤدي إلى تحفيز الموارد البشرية و تفجير مختلف القدرات و المهارات الكامنة و الرامية إلى إحداث التغيير التنظيمي المناسب و الملائم و السليم ، و في المرتبة الثالثة نجد التوافق و التنسيق بنسبة تمثل 16,66% و ذلك يكون من خلال أصول التفاهم و الاتفاق المشترك بين العمال حول مختلف الوسائل و القضايا الإدارية التي تهم التنظيم ، و في المرتبة الرابعة نجد التواصل و التبادل بنسبة تتمثل 13,33% وهذا من خلال الاتصال و التفاعل و تبادل مختلف الآراء و الاتجاهات و الأفكار في إطار نسق تنظيمي تفاعلي يضمن تحقيق التنسيق و التعاون و التوافق الإداري و التنظيمي ، و في المرتبة الخامسة الاحترام و التقدير بنسبة تمثل 3,33% إذ أن التفاعل و الاتصال في إطار الجماعة يؤدي إلى بناء و خلق علاقات إنسانية و الاجتماعية وفق أسس الاحترام المتبادل و التفاهم بعيدا عن الخلافات و الصراعات التي تؤثر على سير وظائف و مهام هذا المرفق العام و آخر الترتيب نجد الشفافية و الوضوح بنسبة 0% إذ يتوجب أن يكون هذه الثقافة وفق أسس واضحة و مفهومة و مستعابة و غير غامضة حتى يسهل على الموظفين العمال التقيد بها و تطبيقها واقعا في الميدان التنظيمي

منه نستخلص في الأخير بان المشاركة تمثل إحدى التغييرات الحاصلة في التنظيم على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بيتزيوزو من خلال التفاهم و التوافق المشترك بين الجمهور الداخلي و الخارجي لهذه المؤسسة

الجدول رقم 10: يمثل مدى قيام مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بيتزيوزو على تشجيع أسس التواصل البناء و الفعال بين مختلف مستوياتها الإدارية من عدمه

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
80%	24	نعم
20%	6	لا
100%	30	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن معظم الأفراد المبحوثين يؤكدون قيام مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بتيزي وزو على تشجيع أسس التواصل البناء و الفعال بين مختلف مستوياتها الإدارية بنسبة تقدر ب 80% وهذا من خلال تجسيد و إضفاء الطابع الديمقراطي التشاوري التشاركي وفق نسق تعاوني يؤدي إلى بناء و تجسيد العلاقات الإنسانية و الاجتماعية بين الموظفين و العمال و هذا ما يهدف إلى زيادة الكفاءة الإدارية و الفعالية التنظيمية و جو أسري و عائلي أساسه التفاهم و التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية، في حين نجد بقية الأفراد المبحوثين ينفون ذلك بنسبة تقدر ب 20% و هذا مؤشر سلبي يعبر عن غياب

الاتصال وفق قدراته المتنوعة مما يؤثر سلبا على إحداث التغيير التنظيمي المناسب و الملائم و الصحيح وفق مرتكزات و قواعد صحيحة و سليمة.

نستخلص في الأخير بأن التواصل و التفاعل البناء و الفعال بين مختلف المستويات الإدارية بمؤسسة المجلس الشعبي ولائي بتيزي وزو تضمن بناء علاقات و روابط إنسانية وفق أسس الود و الاحترام و التقدير المتبادل و هذا ما يؤدي إلى أداء موظفي و العمال بمختلف الوظائف و المهام و الأدوار وفق أسس علمية موضوعية بعيدا عن التعقيد و الغموض و العشوائية و الارتجالية .

الجدول رقم 11: كيفية تشجيع مؤسسة المجلس الشعبي ولائي تيزي وزو أسس التواصل البناء و الفعال بين مختلف مستوياتها الإدارية

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
تقديم شروحات للعمال	16	66,66%
تبسيط المعلومات المقدمة	6	25%
إشراك العمال في اتخاذ القرارات	2	8,33%
المجموع	24	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معظم الأفراد المبحوثين يؤكدون أن تقديم شروحات للعمال من أهم طرق تشجيع مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بينزيوزو لأسس التواصل البناء و الفعال بين مختلف مستوياتها الإدارية بنسبة 66,66% و هذا من خلال تقديم توضيحات و تفسيرات للعمال حول مختلف الوظائف و الأدوار الموكلة إليه و توضيحات في حالة وجود غموض و السعي من أجل إحداث التغيير التنظيمي الملائم و المناسب الذي يضمن أداء الوظائف و المهام بشكل جيد و حسن ، وفي المرتبة الثانية تبسيط المعلومات المقدمة بنسبة 25% و هذا من خلال شرح و تفسير تلك المعلومات بحالة وجود تعقيدات لفهمها لدى العمال و هذا من خلال مراعاة النواحي النفسية و الاجتماعية و الثقافية و الفيزيولوجية تجسيدا لمقولة " خاطب الناس حسب عقولهم "، و في آخر الترتيب نجد إشراك العمال في اتخاذ القرارات الإدارية بنسبة تمثل 8,33% و هذا من خلال فسح المجال و إعطائهم الحيز الهام و المعنوي لتقديم مختلف الآراء و الأفكار و الاتجاهات في إطار فضاء عمومي يتم فيه النقاش و التواصل الفعال و البقاء في إطار عقلاني أي من خلال توظيف و استخدام الحجج القاطعة و البراهين الساطعة الرامية إلى بناء توافق و اتفاق عام حول مختلف القضايا و المسائل التنظيمية المشتركة.

منه نستنتج في الأخير بأن تزويد الموظفين بمختلف الشروحات و التغييرات حول أساليب التسيير الإداري و طرق تنفيذ و أداء مختلف المهام و الوظائف و الأنشطة الإدارية يعد محور أساسي في إحداث التغيير التنظيمي الهادف و الرشيد و منه أداء مختلف المهام و الوظائف من أجل تحقيق الجودة الإدارية و التنظيمية لمختلف الخدمات العمومية المقدمة.

الجدول رقم 12: يمثل أهداف الثقافة الاتصالية على مستوى المجلس الشعبي الولائي ببيتزور

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
36,66%	11	تحقيق الرضا الوظيفي و تحسين أداء العمال
6,66%	2	دراسة المناخ التنظيمي الاتصالي بالمؤسسة
3,33%	1	تزويد العمال بطرق و أساليب لتعبير عن آرائه
13,33%	4	تعويد العمال على ثقافة الإبداع في العمل
10%	3	تعويد العمال على تبادل الخبرات و التجارب
26,66%	8	خلق جو من التنسيق و التفاهم بين العمال و كل الأقسام
0%	0	تحديد أسس و تخصيص الحوافز و الترقية و العقاب و الإستغناء
3,33%	1	توفير أداة رقابية على كل العمال
100%	30	المجموع

يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه أن تحقيق الرضا الوظيفي من أهم أهداف الثقافة الاتصالية على مستوى المجلس الشعبي ولأبي بيتزورو بنسبة تمثل 36,66% و هذا من خلال توفير حوافز مادية و معنوية للعمال و تطوير الوسائل و الأساليب الإدارية التي تواكب العصر مما يؤدي إلى تحسين أداء العمال بشكل جيد، و في المرتبة الثانية نجد خلق جو من التنسيق و التفاهم بين العمال و كل الأقسام بنسبة 26,66% و هذا من خلال الانتقاء الجيد للوسائل الاتصالية من أجل بناء علاقات إنسانية و العمل على تقويتها ، خاصة في

إطار التفاعل و التواصل و التفاهم في إطار الجماعة التنظيمية و في المرتبة الثالثة نجد تعويد العمال على ثقافة الإبداع في العمل بنسبة 13,33% و يكون ذلك من خلال إعطاء العمال المجال من أجل تقديم اقتراحات و عرض أفكارهم فبدل من يكون أفراد تابعين فإنهم يتحولون إلي أفراد مساهمين و فاعلين و ناشطين و مشاركين في صياغة و خلق مختلف السياسات و الاستراتيجيات و الأساليب الإدارية و التنظيمية ، و في المرتبة الرابعة نجد تعويد العمال على تبادل الخبرات و التجارب بنسبة تمثل 10% و هذا من خلال إجراء دورات تكوينية و تدريبية من أجل الرفع من مستوى الأداء الوظيفي و تقجير قدراتهم و مهاراتهم الكامنة و الخفية ، و في المرتبة الخامسة دراسة المناخ التنظيمي الاتصالي بالمؤسسة بنسبة تمثل 6,66% و هذا من خلال تحديد نقاط القوة و الضعف و العمل على تقويتها و تدعيمها ورصد مختلف مواطن الخلل و الضعف و العمل على تقويمها و تقييمها وفق أسس علمية و منطقية ، و في المرتبة السادسة تزويد العمال بطرق و أساليب لتعبير عن آرائهم و توفير الأدوات الرقابية على كل العمال بنسب متساوية تتمثل 3,33% لكل واحدة منهما و يكون تزويد العمال بمختلف الوسائل و التقنيات الاتصالية التي تسهل من تداول المعلومات و البيانات وفق قنوات مرنة من أجل التعبير عن مختلف آرائهم و إتجاهتهم و التخفيف من حدة الضغوطات الإدارية و المهنية كما أن الثقافة الاتصالية تعمل على تجسيد سياسة الرقابة الإدارية سواء كانت قبلية أو بعدية على مختلف الوظائف و المهام و الأنشطة الإدارية في إطار ما يعرف بالتقييم الوظيفي و تطبيق الإدارة الإستراتيجية بشكل جيد و مناسب ، و في آخر الترتيب نجد النسبة معدومة فيما يتعلق بتحديد أسس تخصيص الحوافز و الترقية و العقاب بنسبة 0% إذ يتوجب على مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بيتريوزو بتقديم توفير الحوافز المادية و المعنوية و تطبيق أسس القيادة الإدارية الرشيدة بهدف ضبط و التحكم في سلوكيات و تصرفات الموظفين وفق معايير و ضوابط تنظيمية و قانونية و سلوكية و تكون المحصلة النهائية لزيادة و الكفاءة و الفعالية الإدارية و التنظيمية بمؤسسة المجلس الشعبي ولائي بيتريوزو .

في الأخير نستنتج أن تحسين أداء العمال مرهون بتحسين مختلف الأساليب و الأنماط و التقنيات الإدارية و الاتصالية و إشراك العمال في اتخاذ القرارات الإدارية و هذا ما يؤدي إلي تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين وإحساسهم بالراحة و الطمأنينة و نتيجة توفر مناخ تنظيمي ملائم و مناسب و مساعد على تقديم الأداء الوظيفي الجيد و السليم.

الجدول رقم 13: يمثل مدى قيام مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بيتزيوزو بإشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية .

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
60%	18	نعم
40%	12	لا
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم الأفراد المبحوثين يؤكدون قيام مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بيتزيوزو بإشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية بنسبة 60% وهذا من خلال إعطاء المجال و الحيز و الفضاء الموظفين و العمال من أجل تقديم مختلف الأفكار و الآراء و الاتجاهات و الاقتراحات من أجل صنع اتخاذ القرارات الإدارية و خصوصا في حالة الأزمات ووجود صراعات و مشاكل تنظيمية بين مختلف المستويات الإدارية و من يعبر أن هذه المؤسسة تتبنى أسلوب الإداري الديمقراطي المتفتح من خلال إشراك مختلف الجماعات و الفعاليات التنظيمية و الإدارية بهدف تجسيد التغيير التنظيمي الهادف و الفعال ، في حين نجد بقية المبحوثين ينفون ذلك بنسبة 40% إذ أن عدم إشراك مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بيتزيوزو في عملية اتخاذ القرارات بعد مؤشر سلبي على عدم وجود قنوات اتصالية تتيح تبادل و تدول مختلف المعلومات و الآراء الاتجاهات بين مختلف المستويات الإدارية إذ أن الاتصال يعد صمام الأمان و أداة فعالة لتحقيق و بناء علاقات إنسانية و إدارية وفق أسس صحيحة و سليمة و قوية

و في الأخير يتضح لنا بأن إشراك مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بيتزيوزو لموظفيها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية يؤدي إحداث و تحقيق التغيير التنظيمي الهادف كما أنه يؤدي إلى إشعار الموظفين و العمال بقيمتهم و أهمية أدوارهم و يؤدي ذلك إلى تحقيق الولاء التنظيمي و بناء صورة ذهنية حسنة و جيدة و إيجابية لدى جمهورها الداخلي و الخارجي .

الجدول رقم 14 : يمثل كيفية إشراك مؤسسة المجلس الشعبي ولائي ببيتريوزو ل موظفيها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
50%	9	الإنصات لإنشغلات العمال
33,33%	6	تقبل آراء و أفكار و انتقادات
16,66%	3	إشراكهم في اتخاذ القرارات
100%	18	المجموع

تبين من خلال الجدول أعلاه أن الأفراد المبحوثين يؤكدون بأن كيفية أن الأفراد المبحوثين يؤكدون بأن كيفية إشراك مؤسسة المجلس الشعبي ولائي ببيتريوزو بموظفيها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية تكون من خلال الإنصات لإنشغلات العمال بالنسبة تمثل 50% وهذا من خلال الإصغاء التام لمختلف المشاكل و المعوقات التي تواجه العمال و الموظفين

و تعرقل السير الحسن لمختلف الوظائف و الأدوار و المهام ، و في المرتبة الثانية تقبل الأفكار و الانتقادات بنسبة تمثل 33,33% من خلال تطبيق مبدأ " الرأي و الرأي الآخر " أي احترام الآراء و الأفكار و حتى الانتقادات و التعايش في إطار جو ديمقراطي متفتح يكرس التعددية و التنوع الاختلاف في الآراء و الأفكار و الإتجاهات المختلفة ، إذ أن الاختلافات في الآراء شئ طبيعي لكن لا ينبغي أن تؤدي هذه الاختلافات إلى خلافات و صراعات و مشاكل تنظيمية يؤثر بشكل سلبي عللا التغيير التنظيمي و على مختلف مهام و وظائف و سياسات هذه المؤسسة ، وفي آخر الترتيب نجد العمل على إشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات بنسبة 16,60% و اعتبارهم أفراد فعالين و ناشطين و معادلة صعبة في تحقيق التغيير التنظيمي المنشود و المناسب باعتبار أن الموارد البشرية تمثل أداة ثمينة و أساسية في عملية التغيير التنظيمي .

منه نستخلص في الأخير بأن الإنصات و الاستماع و الانشغالات و مشاكل العمال يمثل أهم مؤشر لإشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات و هو يعبر عن توجه الإدارة العليا المجلس الشعبي ولائي ببيتريوزو إلى تبني مبدأ روح الفريق الواحد أو تجسيد الوحدة الإدارية الفاعلة و إرساء أسس المواطنة الإدارية بين مختلف المستويات التنظيمية لهذه المؤسسة .

الجدول رقم 15: يمثل كيفية إدارة الأزمات و الصراعات التنظيمية على مستوى المجلس الشعبي ولائي بيتزيوزو.

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
40%	12	من خلال القيادة الديمقراطية
0%	0	من خلال القيادة الدكتاتورية
60%	18	التركيز على العلاقات الإنسانية
100%	30	المجموع

يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه بأن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون بان التركيز على العلاقات الإنسانية من أهم طرق إدارة الأزمات و الصراعات التنظيمية على مستوى المجلس الشعبي ولائي بيتزيوزو بنسبة 60% و هذا من خلال تشجيع التواصل و التفاعل و الحوار على أسس ديمقراطية تعمل على احتواء و التخفيف من حدة الأزمات و الصراعات التنظيمية و تغييب منطق العقلي و الحكمة و الرشد ، وفي المرتبة الثانية القيادة الديمقراطية و هذا من خلال استخدام ما يعرف بالقوة الهادئة أي مراعاة الجوانب و النواحي العقلية و النفسية و الاجتماعية و العلمية للموظفين و العمال و إشراكهم في تحقيق أهداف و غايات المؤسسة وفق إستراتيجيات و سياسات تنظيمية إستشرافية نحو المستقبل ، وفي آخر الترتيب النسبة معدومة فيما يتعلق بالقيادة الدكتاتورية بنسبة 0% إذ أن القيادة الدكتاتورية التي تكون وفق التحكم و احتكار الرأي و عدم وجود قنوات لاتصال يؤدي إلي جمود التنظيم مما يؤدي إلى ظهور صراعات و مشاكل تنظيمية نتيجة لغياب الثقافة الاتصالية السليمة و عدم وجود تعايش و تقبل لمختلف الآراء و الاتجاهات و بين مختلف المستويات الإدارية لمؤسسة المجلس الشعبي ولائي .

منه نستنتج في الأخير بأن التركيز على العلاقات الإنسانية من أهم مؤشرات إدارة الأزمات و الصراعات التنظيمية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بتيزي وزو و تغليب ثقافة الحوار و التواصل و النقاش البناء وفق أسس ودية و سليمة و هذا ما يؤدي التي تحقيق ما يعرف بالديمقراطية تشاركية و التعددية في الأفكار و الآراء و الاتجاهات .

الجدول رقم 16: مدى اعتماد مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بيتزيوزو على معرفة القيم و المبادئ الأساسية لبيئة الداخلية بهدف تشجيع الاتصال و التفاعل من عدمه

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	28	93,33%
لا	2	6,66%
المجموع	30	100%

يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه بأن أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون على اعتماد مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بيتزيوزو على معرفة القيم و المبادئ الأساسية لبيئة الداخلية بهدف تشجيع الاتصال و التفاعل بنسبة يمثل 93.33% و هذا من خلال رصد و استشعار مختلف المعتقدات و العادات و التقاليد و الإدراكات التنظيمية و السلوكيات و الموارد البشرية بهدف تجسيد و تكريس أسس التفاعل و التواصل البناء و الجيد ، في بقية المبحوثين ينفون ذلك بنسبة 6,66% و هذا يدل على عدم قيام هذه المؤسسة بالتعرف على مختلف القيم و الإدراكات الموجودة في هذي المؤسسة و عدم تحليل الإطار التنظيمي الداخلي للمؤسسة مما يؤثر بشكل سلبي على إحداث التغيير التنظيمي البناء و العقلاني الذي يتم وفق أسس سليمة و قوية و معالم و مرتكزات واضحة و مستعابة .

و في الأخير يظهر لنا بأن مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بيتزيوزو تعمل على التعرف على القيم و المبادئ الأساسية للبيئة الداخلية باعتبارها تمثل الدعامات الأساسية و الركيزة الرئيسية لتشجيع الاتصال و التفاعل في إطار ديمقراطي حر يضمن التداول و التدفق السليم و السلس و المرن لمختلف المعلومات و البيانات و الحقائق مما يؤدي إلى ضمان التغيير التنظيمي الهادف و الجيد إلى ضمان السير الحسن لمختلف خدمات و وظائف هذا المرفق العمومي الهام و الحيوي.

الجدول رقم 17: يمثل مظاهر اعتماد مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بيتريوزو على تعرف على القيم و المبادئ الأساسية للبيئة الداخلية بهدف تشجيع الاتصال و التفاعل .

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
32,14%	9	عملية التقييم
28,57%	8	المراقبة
39,28%	11	عقد الاجتماعات
0%	0	إجراء مقابلات
100%	28	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن عقد الاجتماعات من أهم مظاهر اعتماد مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بيتريوزو على تعرف على قيم و مبادئ الأساسية للبيئة الداخلية بهدف تشجيع الاتصال و التفاعل بنسبة تمثل 39,28% وهذا من أجل مناقشة و التطرق إلى مختلف القضايا و المسائل الإدارية في إطار جو ديمقراطي الذي يعمل على تبادل الآراء و الأفكار و إيجاد حلول لمختلف المشاكل و الصراعات التنظيمية و بين مختلف المستويات الإدارية و في المرتبة الثانية عملية التقييم بنسبة تمثل 32,14% و يتمثل في القيام بحصيلة نوعية و رقمية حول مدى نجاح و مختلف الإستراتيجيات و السياسات أي الموازنة بين الإيجابيات و السلبيات و القيام بتعديلات و تغييرات إدارية و تنظيمية في حالة وجود خلل أو مشاكل في الأساليب و الأنماط و الأسس الإدارية المعتمدة ، و في المرتبة الثالثة نجد المراقبة بنسبة تمثل 28,57% و يتم ذلك من خلال الرقابة على السير الحسن لمختلف الوظائف و الأدوار و السياسات و الاستراتيجيات التنظيمية و مدى وجود و حصول التغيير التنظيمي المنشود ، و في آخر ترتيب إجراء المقابلات بنسبة معدودة تمثل 0% و هذا من خلال التفاعل و التواصل بين مختلف المستويات الإدارية وجه لوجه مما يسمح بالتعرف بشكل جيد و كلي على مختلف الممارسات و علي المناخ التنظيمي بشكل عام و شامل و كامل

في الأخير نستنتج أن عقد الاجتماعات يمثل أهم مؤشرات اعتماد مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بيتريوزو في التعرف على القيم و المبادئ الأساسية للبيئة الداخلية بهدف تشجيع الاتصال و التفاعل بين مختلف المستويات الإدارية بطرق التعرف على وجهات النظر المختلة و السياسات و البرامج و السلوكيات الإدراكات من أجل التطبيق الأمثل و الأنسب و الثقافة الاتصالية وفق أرضية صلبة متينة و قوية لإحداث التغيير التنظيمي السليم و الملائم و المناسب .

الجدول رقم 18: يمثل مدى قيام مؤسسة المجلس الشعبي ولائي ببيتريوزو بتوفير مختلف الظروف التنظيمية لتشجيع أسس التواصل و التفاعل من عدمه.

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
80%	24	نعم
20%	6	لا
100%	30	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن معظم أفراد المبحوثين يؤكدون قيم مؤسسة المجلس الشعبي ولائي ببيتريوزو بتوفير مختلف الظروف لتشجيع أسس التواصل و التفاعل بنسبة تمثل 80% و تتمثل في توفير الموارد البشرية ذات النوعية و الكمية المناسبة بالإضافة إلى الموارد المادية من تجهيزات ووسائل و موارد مالية من خلال رصد الميزانيات و الأغلفة المالية تهدف تجسيد التغيير التنظيمي و هذا وفق أسس التواصل و التفاعل بمعنى توفير أجواء تنظيمية ملائمة تشجع على تقديم الأداء الوظيفي الملائم و تعمل على تحقيق مبدأ الرضا الوظيفي و الالتزام و الولاء حسب المسؤولية و الإخلاص و التفاني في أداء مختلف الوظائف و الأدوار و البرامج ، في حين ينفي بقية المبحوثين ذلك بنسبة 20% و هذا يعد مؤشر سلبي على عدم قيام هذه المؤسسة بتوفير ظروف و أجواء تنظيمية مساعدة من أجل تحقيق التواصل و التفاعل و هذا ما يحد و يمنع هذا التنظيم من إحداث تلك الثورة التنظيمية الإدارية الضرورية .

منه نستخلص في الأخير بأن مؤسسة المجلس الشعبي ولائي ببيتريوزو تعمل على توفير مختلف الظروف و الموارد الأساسية لتشجيع أسس التواصل و التفاعل بهدف تحفيز و تشجيع العمال على التواصل و الاتصال في إطار ديمقراطي حر و هادف و منظم مما يؤدي إلى تكريس التغيير التنظيمي المنشود في مختلف الوظائف و السلوكيات و الأساليب و الأنماط الإدارية المتبعة .

الجدول رقم 19: أهم الظروف و الإمكانيات المتوفرة بمؤسسة المجلس الشعبي ولائي بتيزي وزو بهدف تشجيع أسس التواصل و التفاعل بين الموظفين و العمال

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
50%	12	بشرية
25%	6	مادية
25%	6	تقنية
100%	24	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم عينة الدراسة يؤكدون بأن الإمكانيات البشرية من أهم الموارد و الإمكانيات المتوفرة بمؤسسة المجلس الشعبي ولائي بتيزي وزو بهدف تشجيع أسس الاتصال و التفاعل بين الموظفين و العمال بنسبة تمثل 50% إذ أن المورد يعد العنصر الأساسي لإحداث التغيير التنظيمي المناسب و الملائم و هذا من خلال تنميته و الاهتمام لاحتياجاته النفسية و الاجتماعية و السلوكية بهدف تكريس أسس التغيير التنظيمي من خلال تشجيع الاتصال و التفاعل بإطار بيئة ديمقراطية اتصالية متفتحة ، وفي المرتبة الثانية الإمكانيات المادية و التقنية بنسبة متساوية تمثل 25% لكل واحد منها إذ تتمثل الإمكانيات المادية في مجموع الوسائل و التجهيزات و العتاد من مكاتب و كراسي التي تضمن تحقيق التغيير التنظيمي و الهادئ و الملائم ، أما التقنية فتتمثل في استخدام وسائل حديثة و عصرية تعمل على مسايرة و مواكبة تغيرات و تطورات العصر مثل استخدام معلوماتية و اتصالية ذات مستوى عالي من التطور و الحداثة مما يؤدي إلى عصرنة مختلف الوظائف و المهام و الخدمات المقدمة للمواطنين

منه نستنتج بأن الموارد البشرية من أهم الإمكانيات الهامة على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بتيزي وزو و يقع عليها مسؤولية إحداث التغيير التنظيمي السليم و الملائم و الصحيح وفق مرتكزات علمية و موضوعية واضحة

الجدول رقم 20: يمثل أهم دلالات التغيير التنظيمي على مستوى المجلس الشعبي ولائي بيتريوزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
13,33%	4	التغيير في السلوك التنظيمي
13,33%	4	وضع إستراتيجيات و خطط للعمل
33,33%	10	وضع قواعد و أسس لتحسين أداء العمال
0%	0	تحويل القيم إلى قيم أخرى بمصلحة المؤسسة
33,33%	10	التغيير في بيئة المؤسسة
6,66%	2	التعديل في أجزاء المؤسسة
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم الأفراد المبحوثين يؤكدون بأن التغيير في البيئة ووضع قواعد و أسس لتحسين أداء العمال بنسب متساوية لكل واحدة منهما تمثل 33,33% إذ يتمثل التغيير مختلف الأنماط و الأساليب و الهياكل التنظيمية الحاصلة في البيئة الداخلية و الخارجية أما وضع قواعد و الأسس فإنها تساهم تحسين أداء العمال من خلال الالتزام و الإمتثال لها و إحداث التغيير التنظيمي وفق معايير و مرتكزات علمية و موضوعية بعيدا عن التكهن و العشوائية و الاحتمال ، وفي ثاني الترتيب نجد التغيير في السلوك التنظيمي ووضع إستراتيجية و خطط في العمل بنسبة 13,33% لكل واحدة منهما و يتمثل التغيير في السلوك التنظيمي من خلال تعديل التغيير و استحداث أفكار و سلوكيات تنظيمية مثل حسن المسؤولية و الالتزام المواطنة التنظيمية و التفاعل في إطار جماعات تنظيمية معينة من أجل إدارة و تسيير مختلف الأزمات و الصراعات التنظيمية المتنوعة ، كما يتضمن أيضا وضع و صياغة سياسات و خطط برامج وفق معايير مؤشرات المالية و المادية و قابلية تحقيق تلك الأهداف من خلال هذه الإستراتيجيات و الخطط الاستشرافية تم يليه التعديل في أجزاء المؤسسة من خلال إجراء تغييرات سواء في الهياكل التنظيمية من خلال زيادة أو التخطيط في المصالح و الأقسام الإدارية و استحداث أخرى تعمل على مواكبة و مسايرة مختلف التغييرات و التطورات الحاصلة و الواقعة في البيئة الداخلية و الخارجية ، وفي آخر الترتيب نجد تحول القيم إلى قيم أخرى لمصلحة المؤسسة تتمثل ب 0% وهذا من خلال تعديل أو تجديد و استحداث سلوكيات و قيم تنظيمية تعمل على مسايرة مختلف التغييرات

الحاصلة في البيئة الداخلية و الخارجية شرط توفر حجم هائل و كمي و نوعي من المعلومات و البيانات التي تسمح بالقيام بهذا التحول و التغيير الهادف

منه نستنتج في الأخير بأن التغيير في الأساليب و الأنماط و التقنيات الإدارية و التنظيمية ووضع أسس و معايير لتحسين أداء العمال من أهم دلالات التغيير التنظيمي كون التغيير في البيئة ووضع القواعد تضمن سير التغيير التنظيمي وفق سكة الصحيحة و السليمة مما يؤدي إلى تحقيق أهداف و غايات هذه المؤسسة و تكوين صورة إيجابية و حسنة عن خدمات ووظائف هذه المؤسسة.

الجدول رقم 21: يمثل أهم المدلولات المتعلقة بالتغيير التنظيمي على مستوى المجلس الشعبي ولائي بيتريوزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
المجال البشري	19	63,33%
المجال المادي	2	6,66%
المجال التقني	9	30%
المجموع	30	100%

يتبين من خلال الجدول أعلاه المبحوثين يؤكدون أن التغيير في المجال البشري من أهم المدلولات المتعلقة بالتغيير التنظيمي على مستوى المجلس الشعبي ولائي بيتريوزو التي تمثل 63,33% و هذا من خلال استقطاب و جذب الكفاءة البشرية المؤهلة ذات الخبرة والوظائف و المهام الموكلة إليه بناء لمعايير علمية و كمية و موضوعية واضحة ، وفي المرتبة الثانية نجد في المجال التقني بنسبة تمثل 30% و هذا من خلال توفير و استحداث أنماط و تقنيات اتصالية إدارية حديثة مثل بناء بنك للمعلومات الإلكترونية و استحداث أنظمة متطورة على مستوى هذا المرفق الإداري الحيوي و الهام و المعتبر ، و في آخر الترتيب نجد المجال المادي بنسبة تمثل 6,66% توفير الأجهزة و اللازم التي تساعد في تطوير هذه المؤسسة و تنشيطها في كل المجالات .

و منه نستخلص في الأخير بأن التغيير في المجال البشري يعد مقوما هاما من أجل إحداث عمومية جيدة تنال رضا و قبول و استحسان المواطنين الوافدين على مستوى هذه المؤسسة.

الجدول رقم 22 : يمثل مدى قيام إدارة المجلس الشعبي الولايتي بتيوزو بإقناع العمال لضرورة التغيير الهادف .

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
80%	24	نعم
20%	6	لا
100%	30	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه بأن معظم أفراد الدراسة يؤكدون قيام إدارة المجلس الشعبي ولائي بتيوزو على إقناع العمال بضرورة التغيير الهادف بنسبة 80% و هذا من خلال تقديم تفسيرات و شروحات و توضيحات حول أهم المداخل و النواحي التي يركز عليها التغيير التنظيمي سواء في المدخل السلوكي ، البشري ، التقني ، المادي ، النفسي ، و العمل على جس نبض الموظفين من أجل تعارف على ردود أفعالهم و عدم وجود ما يعرف بمقاومة التنظيم، في حين نجد بقية الأفراد المبحوثين ينفون ذلك بنسبة 20% وهذا يعبر بشكل أساسي عن عدم اهتمام الإدارة العليا للمعرفة مدى قبول العمال و الموظفين لهذا التغيير و يؤدي ذلك إلى إحساسهم لعدم أهميتهم و تدني قيمتهم في إطار المناخ التنظيمي الذين يعملون فيه .

منه نستنتج في الأخير بأن إدارة المجلس الشعبي ولائي بتيوزو تعمل على إقناع العمال بضرورة التغيير الهادف و هذا من أجل إحداث التغيير بشكل تدريجي ووفق مراحل متعددة و ليس بدفعة واحدة مما يسهل على الموظفين و العمال الفهم و إستعاب أسس التغيير الهادف بشكل إداري و تفاعلي و تشاوري.

الجدول رقم 23: يمثل مدى مساهمة وفرة المعلومات و البيانات في إحداث التغيير التنظيمي على مستوى المجلس الشعبي ولائي بيتريوزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
83,33%	25	نعم
16,66%	5	لا
100%	30	المجموع

يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون مساهمة وفرة المعلومات و البيانات في إحداث التغيير التنظيمي على مستوى المجلس الشعبي ولائي بيتريوزو بنسبة تمثل 33,83% إذ أن إحداث التغيير التنظيمي المنشود يتطلب أن تتوفر معلومات ذات نوعية و كمية مناسبة و ملائمة من أجل صياغة و تنفيذ مختلف الإستراتيجيات و البرامج لتحقيق أهداف و غايات هذه المؤسسة العمومية و منه إحداث تغيير جذري و ثورة تنظيمية و إدارية هائلة في مختلف الأساليب و التقنيات الإدارية القديمة و الكلاسيكية و استحداث أنماط إدارية و تنظيمية تلائم متغيرات و تطورات البيئة الداخلية و الخارجية لهذه المؤسسة ،في حين ينفي بقية المبحوثين بمسبة تمثل 16,66% إذ أن البيانات و المعلومات تمثل المادة الخام و العنصر الأساسي و الرئيسي في صياغة و تنفيذ مختلف النشاطات الإدارية و المهام و الوظائف و عدم توفرها يؤدي إلى عدم إحداث التغيير التنظيمي المنشودة و الهادف ذ.

و في الأخير نستنتج أن وفرة المعلومات و البيانات يؤدي إلى القيام بالتغيير التنظيمي المناسب العقلاني في مختلف الأساليب و المهام و السياسات و الإستراتيجيات على مستوى المجلس الشعبي ولائي بيتريوزو .

الجدول رقم 24: يمثل مدى قيام مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بتزيوزو بتقديم حوافز تنظيمية بهدف إحداث التنظيمي من عدمه

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	14	46,66%
لا	16	53,33%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم أفراد عينة الدراسة ينفون قيام مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بتزيوزو بتقديم حوافز تنظيمية بهدف إحداث التغيير التنظيمي بنسبة تمثل 53,33% إذ أن عدم توفر الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية يؤثر سلبا في تشجيع و دفع العمال و الموظفين في إحداث التغيير التنظيمي الهادف و المنشود و هذا راجع إلى غياب المناخ التنظيمي الجيد المشجع على إبداع و الابتكار ، في حين نجد بقية الأفراد المبحوثين يؤكدون ذلك بنسبة 46,66% و تتمثل و الصلاحيات و تقديم عبارات المدح و الإشادة و اللوحات الشرف و تقليد الأوسمة و الجوائز أما المادية فتتمثل في الترقية الزيادة في الأجرة و تقديم منح علاوات مالية مثل منحة المردودية ، منحة العائلة ، منحة تشجيعية.

في الأخير نستنتج أن عدم تقديم مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بتزيوزو لحوافز تنظيمية للعمال و الموظفين يؤثر سلبا على إحداث التغيير التنظيمي و هذا ما يؤدي إلى عدم وجود فعالية و جودة إدارية و في تقديم خدمات عمومية تنال رضا و استحسان الموظفين .

الجدول رقم 25: يمثل طبيعة الحوافز التنظيمية المقدمة من قبل مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بتزيوزو لموظفيها من أجل التغيير التنظيمي

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
مادية	3	21,42%
معنوية	6	42,85%
كلاهما	5	35,71%
المجموع	30	100%

يتبين لنا من خلال الجدول أن معظم أفراد عينة الدراسة يؤكدون بأن الحوافز المعنوية من أهم الحوافز التنظيمية المقدمة من قبل مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بتزيوزو لموظفيها من أجل إحداث التغيير التنظيمي بنسبة 42,85% و تتمثل في تقديم عبارات الإشادة و الامتنان و المدح و الحرص عن الإنصات و الاستماع لانشغالات العمال و الموظفين و

العمل على حلها فضلا عن إشراكهم في عملية صنع و اتخاذ القرارات الإدارية ، وفي ثاني الترتيب نجد الحوافز المادية و المعنوية بنسبة تمثل 35,71% حيث تتمثل في الترفيه و الوظيفة و تقديم المنح و العلاوات المالية و الزيادة الأجر الشهري ، أما المعنوية فتتمثل في مراعاة النواحي النفسية و الاجتماعية لموظفين و الحرص على تقوية العلاقات الإنسانية و الاجتماعية خاصة في إطار الجماعة ، وفي آخر الترتيب نجد الحوافز المادية بنسبة تمثل 21,42% و هذا من خلال الحرص على تشجيع العمال بتقديم علاوات مالية، و أجر شهري محترم يتناسب مع المهام و الوظائف التي يقوم بهل.

و الأخير نستنتج بأن الحوافز المعنوية من أهم الحوافز التنظيمية المقدمة من قبل مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بيتزيوزو بهدف إحداث التغيير التنظيمي عن طريق الحوافز تتيح للعمال و الموظفين و الإحساس بأهمية الوظيفة على مستوى هذه المؤسسة مما يؤدي إلي الدفاع عن مصلحة هذه المؤسسة و التصدي لمختلف محاولات التشويه و التشهير و الأكاذيب التي تستهدف أركان و مقومات هذه الهيئة العمومية .

الجدول رقم 26: يمثل مدى وجود مقاومة من طرف العمال لعملية التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بتيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	9	30%
لا	21	70%
المجموع	30	100%

يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه أن غالبية عينة الدراسة ينفون وجود مقاومة من طرف العمال لعملية التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بيتزيوزو بنسبة تمثل 70% و هذا يدل وجود فهم و استعاب و اقتناع لدى الموظفين و العمال بضرورة إحداث التغيير التنظيمي الملائم و المناسب كون هذا التغيير يعمل على مراعاة النواحي النفسية و الاجتماعية و الفيزيولوجية و التنظيمية و المادية و يؤدي إلي زيادة فعالية كفاءة هذا التنظيم ، في حين نجد بقية المبحوثين يؤكدون بنسبة تمثل 30% و هذا ما يؤثر سلبا على إحداث تعديلات و تغييرات على مستوى مهام و وظائف أدوار هذه المؤسسة العمومية كون هذا التغيير يستهدف التأثير على مصلحة و أهداف الموظفين و العمال

منه نستنتج بأن أغلبية أفراد عينة الدراسة لا يعملون على مقاومة التغيير التنظيمي كونه يعمل على استحداث أنماط إدارية حديثة و عصرية تلائم و تناسب و تواكب مختلف التطورات و التغييرات على مستوى البيئة الداخلية و الخارجية و استحداث أنماط سلوكية حديثة تعمل على الإستغناء على بعض الممارسات السلوكية السلبية مثل البيروقراطية ، الإهمال ، والنقصير في أداء مختلف الوظائف و أهمها بشكل جيد و صحيح و سليم .

الجدول رقم 27: يمثل مدي قيام مؤسسة المجلس الشعبي ولائي ببتيزي وزو بتنظيم دورات و تربصات تكوينية من أجل تكوين الثقافة الاتصالية المساهمة في إحداث التغيير التنظيمي .

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	4	13,33%
لا	26	86,66%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم أفراد عينة الدراسة ينفون قيام مؤسسة المجلس الشعبي ولائي ببتيزيوزو بتنظيم دورات و تربصات تكوينية من أجل تكوين الثقافة الاتصالية المساهمة في إحداث التغيير التنظيمي المناسب بنسبة تمثل 86,66% و هذا يعبر عن عدم اهتمام الإدارة العليا بهذه المؤسسة في تنمية و تجسيد أسس التفاعل و التواصل البناء و غياب الرؤية الإستراتيجية الإستشرافية و عدم الاهتمام و العناية بالقيام بإحداث التغيير التنظيمي سواء في المدخل البشري ، السلوكي ، التقني ، المادي ، الهيكل التنظيمي في حين يؤكد بقية المبحوثين قيام مؤسسة المجلس الشعبي ولائي ببتيزيوزو بدورات تكوينية التي قد تكون يومية أو شهرية أو أسبوعية و هذا من أجل رفع من قدراتهم و تحسين مهاراتهم الإدارية و الوظيفية و التنظيمية و هذا من خلال الارتكاز و الاستناد على أسس الثقافة الاتصالية التي تؤدي إلى إرساء و تجسيد الثقافة التنظيمية الإدارية يساهم في إضفاء الفعالية و الكفاءة الإدارية و العلمية على مختلف الوظائف و المهام و المسؤوليات و تحقيق ما يعرف بإدارة الجودة

في الأخير نستنتج أن مؤسسة المجلس الشعبي ولائي ببتيزي وزو يستوجب عليها عقد و تنظيم دورات تدريبية و تكوينية من أجل تحسين مستوى الأداء المهني و الوظيفي للعمال و هذا يؤدي إلى إحداث التغيير التنظيمي المناسب و الملائم و المنشود و هذا يكون من خلال التركيز على تزويدهم بأسس الثقافة الاتصالية الناجعة و الراهنة إلى ضمان تحقيق التنشيط و التنظيم و التفاهم المشترك بين جميع المستويات الإدارية و تكاتف الجهود و الأدوار و الفعاليات و العمل تحت ما يعرف بالفريق الواحد.

الجدول رقم 28: يمثل الفترة الزمنية المتعلقة بتنظيم مؤسسة المجلس الشعبي ولائي ببيتزوزو لدورات التكوينية و التدريبية بهدف تكوين الثقافة الاتصالية لإحداث التغيير التنظيمي المناسب

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
يومية	2	50%
شهرية	2	50%
أسبوعية	0	0%
سنوية	0	0%
المجموع	4	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معظم أفراد عينة الدراسة يؤكدون بأن المدة الزمنية المتعلقة بتنظيم مؤسسة المجلس الشعبي ولائي ببيتزوزو الدورات التدريبية و التكوينية بهدف تكوين الثقافة الاتصالية لأحداث التغيير التنظيمي المناسب و تكون بصفو يومية و شهرية بنسب متساوية تمثل 50% لكل واحدة منهما أما اليومية فتتمثل في قيام هذه المؤسسة بدورات و تربصات تكوينية و تدريبية طيلة أيام الأسبوع باستثناء الجمعة و السبت بهدف تحقيق مبدأ الاستمرارية و العمل بشكل سريع و تسريع وتيرة اكتساب خبرات و المهارات الإدارية و التنظيمية من أجل إحداث ثورة تنظيمية هائلة و معتبرة و شاملة في مختلف أساليب و أنماط الإدارة ، أما الشهرية فتتمثل في إجراء الموظفين بدورات تدريبية و تكوينية شهريا و بشكل نوعي و كمي دون الإخلال بالقيام بمختلف المهام و الوظائف و الأدوار و المسؤوليات الإدارية و التنظيمية المسندة إليهم ، في حين نجد النسبة معدومة فيما يتعلق بالدورات التكوينية بصفة أسبوعية و سنوية بنسب 0% لكل واحدة منهما ، أي هناك غياب و عدم وجود لتنظيم دورات و تربصات التكوينية و التدريبية أسبوعيا و سنويا .

بناء على كل ما سبق يتضح لنا وجود دورات تكوينية و تدريبية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولائي ببيتزوزو بشكل يومي و شهري لكنهما غير كافية مما يستلزم على صانعي القرارات على مستوى هذه الهيئة العمومية التكيف بتنظيم دورات تكوينية و تدريبية من أجل تحسين التغيير التنظيمي المنشود و المناسب و المأمول و من أجل تحسين جودة الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين .

الجدول رقم 29 : يمثل أهم الإمكانيات اللازمة لإنجاح الثقافة الاتصالية على مستوى المجلس الشعبي ولائي بيتريوزو من أجل إحداث التغيير التنظيمي

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
إمكانيات مادية	7	23,33%
إمكانيات بشرية	4	13,33%
إمكانيات مالية	1	3,33%
جميعها	18	60%
المجموع	30	100%

يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون أن الإمكانيات المادية و الإمكانيات البشرية و الإمكانيات المالية تمثل أهم الإمكانيات اللازمة لإنجاح الثقافة الاتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بيتريوزو من أجل إحداث التغيير التنظيمي بنسبة تمثل 60% حيث يتوجب تظافر و تفاعل رأس المال النقدي المتمثل في الميزانية المالية و الأغلفة المالية بهدف صياغة مختلف السياسات و الإستراتيجيات و الخطط التنظيمية بهدف إحداث التغيير التنظيمي بالإضافة إلى الإمكانيات المادية المتمثلة في مختلف التجهيزات و الوسائل و اللوازم و العتاد الضروري مثل المكاتب ، الكراسي إضافة إلى ذلك يتوجب توافر الموارد البشرية ذات الكمية و النوعية و المدربة و المؤهلة تدريب و تأهילה عاليين و راقبين إداريا و علميا و نفسيا من أجل أداء مختلف الأدوار و الوظائف و المسؤوليات من خلال التحلي بروح المسؤولية و المبادرة و الإلتزام و التفاني و الجدية و العزم و الحزم و الإستعداد لمواجهة مختلف الظروف الطارئة مثل الأزمات و المشاكل التي تواجه مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بيتريوزو سواء كانت أزمة داخلية و خارجية ، وفي المرتبة الثانية نجد الإمكانيات المادية بنسبة تمثل 23,33% من خلال توفير كامل المعدات و التجهيزات الضرورية لتنفيذ مختلف المهام و الوظائف ، و في المرتبة الثالثة نجد الإمكانيات البشرية بنسبة تمثل 13,33% إذ أن المورد البشري يمثل العنصر الأساسي لإنجاح الثقافة الاتصالية مما يتطلب تدريبه و تطوير قدراته و مهاراته الإدارية و التنظيمية ، السلوكية و العلمية بشكل كمي و نوعي مناسب ، وفي آخر الترتيب نجد الإمكانيات المالية بنسبة تقدر 3,33% و ذلك من خلال رصد و توفير الميزانية المالية و الأغلفة المالية بهدف إنجاح الثقافة الاتصالية لإحداث التغيير التنظيمي الفعال و الناجع و البناء وفق أسس صحيحة و معايير سليمة و مرتكزات قوية .

و في الأخير نستخلص بأن توفر الإمكانيات المالية ، المادية ، البشرية تمثل أبرز العوامل الضرورية و اللازمة لإنجاح الثقافة الاتصالية و أحداث التغيير التنظيمي المأمون و المنشود و المناسب و إذ لا يمكن فصل أي عامل عن آخر و هي عبارة عن حلقات ربط

تتيح و تسمح بتحقيق الترابط و التكامل من أجل تحقيق أهداف و غايات المؤسسة و من أبرزها إحداث التغيير التنظيمي الملائم.

الجدول رقم 30: يمثل كيفية مساهمة إستراتيجية الثقافة الاتصالية المعتمدة على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بيتزيوزو في تحقيق التغيير التنظيمي

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
46,66%	14	تحديد الأهداف و غايات المؤسسة
23,33%	7	تحديد واجبات و حقوق العمال و الإداريين
30%	9	وضع خطط و سياسات لتجاوز مختلف العراقيل
100%	30	المجموع

يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه أن معظم أفراد عينة الدراسة يؤكدون أن تحديد الأهداف و غايات المؤسسة من أهم طرق مساهمة إستراتيجية الثقافة الاتصالية المعتمدة على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بيتزيوزو في تحقيق التغيير التنظيمي بنسبة تقدر 46,66% إذ أن من خلال الثقافة الغتصالية يتم صياغة الاهداف الواجب تحقيقها سواء على المدى القريب ، المتوسط ، البعيد و هذا وفق مؤشرات نوعية و كمية يمكن الإستناد عليها حيث يعبر هذا على وجود نظرة إستشرافية نحو المستقبل لتحقيق الأهداف و غايات المؤسسة بشرط توفر الموارد و الإمكانيات اللازمة و المتاحة و العمل على إستغلالها ، وفي المرتبة الثانية وضع الخطط و السياسات لتجاوز مختلف العراقيل و الصعوبات و تمثل 30% و هذا من خلال وضع إستراتيجيات و سياسات تعد بمثابة خريطة طريق و صمام الأمان لمواجهة و مجابهة مختلف الأزمات قبل حدوثها أو أثناء حدوثها و العمل على أن تكون هذه الخطط و السياسات واضحة أو مستعابة و مفهومة لي تسهل تطبيقها ، وفي اخر الترتيب تحديد واجبات و حقوق العمال و الإداريين إذ تتمثل تلك الواجبات بتحلي بروح المسؤولية و الجدية و الانضباط و الإخلاص و الحرص على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة بمعنى تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة أما حقوق العمال و الإداريين فتتمثل في الحق في الحصول على الراتب الشهري ، الحق في الراحة سواء كانت أسبوعية أو سنوية ، الحق في تقديم مختلف الآراء و الاتجاهات و الانتساب إلى مختلف التنظيمات النقابية العمالية ، الحق في الحماية و السلامة المهنية من خلال توفير وسائل الوقاية و السلامة و الأمن المهني ، الحق في الرعاية الصحية و الحصول على ضمان الاجتماعي

وفي الأخير إلى أن تحديد أهداف و غايات مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بيتزيوزو من أهم مؤشرات مساهمة إستراتيجية الثقافة الاتصالية المعتمدة على مستوى هذه المؤسسة من

تحقيق التغيير التنظيمي كون التغيير ضرورة حتمية وواجبة لا مفر منها من أجل ضمان استقرارية و إستمرارية سير مختلف المهام و الوظائف على مستوى هذا المرفق العام الأساسي و الحيوي

الجدول رقم 31 : تمثل كيفية مساهمة الثقافة الاتصالية في إحداث التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولاني بيتريوزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
30%	9	إدارة الصراعات التنظيمية
20%	6	تحسين العلاقات بين الرئيس و المرؤوس
16,66%	5	تحسين صورة المؤسسة لدى جمهورها
20%	6	تساهم في تجسيد التعاون في إطار الجماعة
13,33%	4	تساهم في إرساء قيم الإحترام و التقدير
100%	30	المجموع

يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه أن معظم الأفراد المبحوثين يؤكدون أن إدارة الصراعات التنظيمية من أهم طرق مساهمة الثقافة الاتصالية في إحداث التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بيتريوزو و 30% و هنا من خلال حسن التعاطي و التعامل مع مختلف المشاكل و الصراعات التنظيمية التي أساسها التنافس في تحقيق أهداف سواء كانت عامة او خاصة و العمل على توجيه هذا الصراع الوجهة الإيجابية و الصحيحة من أجل تحقيق التغيير التنظيمي الهادف و الهادئ ، و في المرتبة الثانية نجد تحسين العلاقات بين الرئيس و المرؤوس و المساهمة في التجسيد و التعاون بنسبة متساوية تمثلان 20% لكل واحد منهما و يكون تحسين العلاقات بين الرئيس و المرؤوس من خلال تبادل مختلف و الآراء و الاتجاهات و الأفكار و الاجتماع و النقاش في صنع اتخاذ القرارات الإدارية مما يؤدي إلى غياب الصراعات التنظيمية أما المساهمة في تجسيد التعاون في إطار الجماعة فله أثر إيجابي و جيد و زيادة مستوى أداء الأفراد العاملين نتيجة التفاعل في إطار الجماعات التنظيمية و العمل على التخفيف من عدة الضغوطات الإدارية و التنظيمية و تجسيد مبدأ الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي ، وفي ثالث الترتيب نجد تجسيد صورة المؤسسة لدى جمهورها بنسبة تمثل 16,66% و هذا من خلال بناء صورة ذهنية جيدة و إيجابية و حسنة لدى جمهورها الداخلي أو الخارجي مما يؤدي إلى تقوية العلاقات الإنسانية

وق أسس الاحترام و التقدير ، وفي آخر الترتيب نجد المساهمة في إرساء قيم الاحترام و التقدير بنسبة تمثل 13,33% وهذا من خلال تبادل مختلف مشاعر و أساس الاحترام و التقدير المتبادل و هذا من خلال التعايش و تقبل آراء و اتجاهات الآخرين دون التعصب و التمسك بأحادية الرأي إذ تعمل الثقافة الاتصالية على تجسيد سياسة تعددية و تنوع المعتقدات و الآراء و الأفكار و الإتجاهات بهدف إحداث التغيير التنظيمي البناء و الناجح و الناجح .

في الأخير نستخلص بأن إدارة الصراعات التنظيمية من مؤشرات مساهمة الثقافة الاتصالية في إحداث التغيير التنظيمي المنشود و الهادف إلى زيادة الكفاءة الإدارية و الفعالية التنظيمية بمؤسسة المجلس الشعبي ولائي بيتزي وز

الجدول رقم 32: يمثل مدى قيام مسؤولي المجلس الشعبي الولائي على إمداد الموظفين بمختلف المعلومات و البيانات بهدف إحداث التغيير التنظيمي من عدمه

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	20	66,66%
لا	10	33,33%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية الأفراد المبحوثين يؤكدون قيام مسؤولي المجلس الشعبي ولائي بيتزيوزو من إمدادهم بمختلف المعلومات و البيانات بهدف إحداث التغيير التنظيمي بنسبة تمثل 66,66% و هذا من خلال إبلاغهم بمختلف المعلومات و الأوامر و القرارات و العمل على تفسير و تبسيط الإجراءات القانونية و الإدارية خصوصا الغامضة منها و المعقدة التي تكون عصبية الفهم و الاستعاب لمختلف الإستراتيجيات و السياسات و الخطط و البرامج المتعلقة بهذه المؤسسة ، في حين ينفي بقية المبحوثين ذلك بنسبة تمثل 33,33% إذ أن عدم قيام مسؤولي المجلس الشعبي ولائي بيتزيوزو بإمداد الموظفين بمختلف المعلومات و البيانات يؤثر سلبا على إحداث التغيير التنظيمي نتيجة لعدم وضوح الإجراءات البرامج السياسية و الإستراتيجية و اللوائح و التشريعات مما يؤثر سلبا على تنفيذ و أداء مختلف الوظائف و المهام بشكل مناسب و جيد و ملائم و يضعف من كفاءات الفعالية الإدارية و التنظيمية بهذه المؤسسة

في الأخير نستخلص أن قيام مسؤولي المجلس الشعبي ولائي بإمداد الموظفين بمختلف المعلومات و البيانات يمثل خارطة طريق و بوصلة تعمل على توجيه و تسيير مختلف

الجهود و الأدوار و للعمل على تقويم مختلف النقائص و نقاط الضعف و تدعيم نقاط القوة و تعزيزها وفق معايير و أسس تنظيمية و علمية و موضوعية

الجدول رقم 33 : يمثل مظاهر قيام مسؤولي المجلس الشعبي ولائي بتزيوزو بإمداد الموظفين بمختلف المعلومات و البيانات بهدف إحداث التغيير التنظيمي

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
25%	5	شرح سياسة المؤسسة
45%	9	تقسيم الأدوار و المهام
30%	6	تحديد النقائص و مواطن الضعف و الخلل
100%	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم الأفراد المبحوثين يؤكدون أن تقسيم الأدوار و المهام من أهم مظاهر قيام مسؤولي المجلس الشعبي الولائي بتزيوزو بإمداد الموظفين بمختلف المعلومات بهدف إحداث التغيير التنظيمي بنسبة تمثل 45% و هذا من خلال تقسيم العمل و تجزئته و تحديد بهدف توفير الجهد و الوقت و المال لتجسيد نوع من التنظيم و التنسيق بهدف تطوير و تحسين أداء الموظفين بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب من خلال مراعاة الحالة النفسية و الاجتماعية و التعليمية، وفي ثاني ترتيب نجد تحديد النقائص و مواطن الضعف و الخلل بنسبة 30% و هذا من خلال العمل على كشف و استشعار و رصد مختلف المشاكل المعوقات التي تؤثر سلبا في إحداث التغيير التنظيمي مثلا الإهمال و العمل على تقويمها وفق أسس علمية صحيحة ، وفي آخر الترتيب نجد شرح سياسة المؤسسة بنسبة تمثل 25%بمعني توضيح رسالة المؤسسة و شرح سبب وجودها كونها تنشط في إطار المسؤولية الاجتماعية من خلال التزامها بتقديم خدمات عمومية للمواطنين و العمل على كسب رضاهم و قبواهم و تأييدهم .

في الأخير نستنتج بأن تقسيم الأدوار و البرامج يؤدي إلى إحداث التغيير التنظيمي الملائم و هذا من خلال وضع كل فرد في وظيفة معينة تناسب و تلائم و تناغم مع قدراته النفسية و الاجتماعية و الفيزيولوجية و التعليمية .

الجدول رقم 34 : يمثل مدى قيام مؤسسة المجلس الشعبي الولايبيتري و بإجراء استطلاع و صبر الآراء على الموظفين من أجل التعريف على أفكارهم من عدمه

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	11	36,66%
لا	19	63,33%
المجموع	30	100%

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن معظم عينة الدراسة ينفون قيام مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بتيزي وزو بإجراء استطلاع و صبر الآراء على الموظفين من أجل التعريف على أفكارهم بنسبة تمثل 63,33% و هذا مؤشر سلبي يدل على عدم اهتمام الإدارة العليا باستطلاع و التعرف على اتجاهات و أفكار و اقتراحات العمال و الموظفين و كذا التعرف على ردود أفعالهم عند تطبيق مختلف الإستراتيجيات و السياسات و خطط ، في حين يؤكد بقية المبحوثين بنسبة تمثل 36,66% كون الإدارة العليا لمجلس الشعبي ولائي بتيزي وزو تعمل على التعرف و استشعار و رصد مختلف الآراء و ردود أفعال العمال و الموظفين و الإنصات التام لمختلف المشاكل و الانشغالات التي تواجه العمال عند تنفيذ مختلف المهام و الوظائف و الوجبات و الأدوار و تعمل على رسم معالم و أساليب إدارية و تنظيمية سوية و سليمة .

في الأخير نستنتج أن مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بتيزي وزو لا تولي أهمية بتعرف على أفكار و الاتجاهات العمال و الموظفين مما يتوجب عليها ضرورة اتخاذ تدابير و أسس تعمل على التعرف و رصد مختلف الآراء و الأفكار و الانتقادات و العمل تقويم مختلف النقائص و إصلاح مختلف الأوضاع الإدارية السائدة

الجدول رقم 35 : يمثل مؤشرات اعتبار الثقافة الاتصالية مقوما جوهريا لتحقيق التغيير التنظيمي الملائم بمؤسسة المجلس الشعبي ولائي بتييزوزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
43,33%	13	تقبل الآراء والأفكار
6,66%	2	زيادة كفاءة المؤسسة
23,33%	7	تحسين نوعية العلاقات و الروابط
3,33%	1	توجيه سلوكيات الأفراد
10%	3	المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية
13,33%	4	تحسين أداء العمال
100%	30	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون أن تقبل الآراء و الأفكار من أهم مؤشرات اعتبار الثقافة الاتصالية مقوما جوهريا في تحقيق التغيير التنظيمي الملائم بنسبة تمثل 43,33% وهذا من خلال احترام الآراء و الاتجاهات و الانتقادات و لو كانت مغايرة و مناقضة لا تحقق الإجماع و التوافق العام بين مختلف المستويات الإدارية و التنظيمية إذ أن تعدد الآراء و تنوعها يعب عن الطابع المتفتح و الديمقراطي للإدارة الحديثة القائمة على أساس الإدارة التشاركية ، وفي ثاني الترتيب نجد تحسين نوعية علاقات و الروابط بنسبة تمثل 23,33% و هذا من خلال تقوية و تمكين العلاقات الانسانية و الاجتماعية سواء بين الموظفين و العمال و بين الإدارة العليا من رؤساء و مسؤولي مع بقية المستويات الإدارية الوسطي و العليا للمرؤوسين و العمل على تبادل وجهات النظر و الأفكار في إطار مناخ تنظيمي متفتح و ديمقراطي من خلال ما يعرف بتجسيد " المواطنة التنظيمية" ، وفي ثالث الترتيب نجد تحسن أداء العمال و هذا من خلال تدريبهم و تكوينهم تكويننا إداريا و علميا عاليا وراقيا بهدف تحقيق ما يعرف بالجودة الإدارية ، و في رابع الترتيب نجد المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية بنسبة تمثل 10% و هذا من خلال اشتراك العمال و الموظفين في صنع القرارات الإدارية و التنظيمية مما يؤدي إلى زيادة الإلتزام و الولاء التنظيمي و إحساس الموظفين بأهمية أدوارهم و قيمة و وظائفهم في إطار التنظيم ينتمون إليه ، وفي خامس الترتيب نجد زيادة كفاءة المؤسسة بنسبة 6,66% و هذا من خلال إجراء تغييرات و تعديلات على مستوى النمط البشري و السلوكي و التقني و التكنولوجي و الهيكل التنظيمي مما يؤدي إلى زيادة فعالية مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بتييزوزو و ضمان السير الحسن لمختلف وظائف هذا المرفق العام و الحيوي ، و في آخر

الترتيب نجد توجيه سلوكيات الأفراد بنسبة تمثل 3,33% و هذا من خلال التأثير على نواحهم النفسية و السلوكية وفق القيادة الإدارية الرشيدة و الحكمة و استخدام ما يعرف بالقوة الهادئة

وفي الأخير نستنتج أن تقبل الآراء و الأفكار يعد من أهم مقومات الثقافة الاتصالية في تحقيق التغيير التنظيمي الملائم علو مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولائي ببتيزو و زو في إذ أن تعدد و تنوع الأفكار و اختلافها هو أمر طبيعي و لكن لا ينبغي أن يؤدي الاختلاف في الأفكار و الاتجاهات و الآراء إلى خلافات و صراعات و نزعات تنظيمية تؤثر بالشكل السلبي على السير الحسن و الجيد لهذا المرفق الإداري العام و الحيوي

الجدول رقم 36 : يمثل أنماط التغيير التنظيمي الحاصل على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولائي ببتيزو من خلال تجسيد عملية الثقافة الاتصالية بين مختلف المستويات الإدارية

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
53,33%	16	تفعيل عملية التواصل بالمؤسسة
30%	9	تحسين نوعية العمل
16,66%	5	توفير الوقت و الجهد و سرعة الأداء
100%	30	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون أن تفعيل عملية التوصل و الاتصال على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولائي ببتيزو من أهم أنماط التغيير التنظيمي الحاصل من خلال تجسيد عملية الثقافة الاتصالية بين مختلف المستويات الإدارية بنسبة تمثل 53,33% وهذا من خلال تشجيع كافة أشكال الاتصالات الرسمية سواء كانت صاعدة أي تكون من الموظفين إلى رؤساء و تكون في صورة تقارير و اقتراحات و شكاوي و احتجاجات أو اتصالات نازلة و التي من رؤساء إلى المرؤوسين تكون في صيغة أوامر و تعليمات و قرارات و توجيهات أو الاتصالات الأفقية التي تكون بين نفس المستويات الإدارية مثل الاتصال الذي يكون بين رئيس الموارد البشرية و رئيس مصلحة الموارد المالية و المادية و يكون هدفه تبادل المعلومات و البيانات من أجل تحقيق التفاهم و و التوافق و التنسيق و الإجماع العام والواحد بإضافة العمل بشكل كبير على

تشجيع الاتصالات الغير رسمية بين العمال و الموظفين و الإدارة العليا من أجل الترويج عن النفس و التخفيف من حدة الضغوطات الإدارية و تهدئة مختلف الصراعات و الأجواء التنظيمية المكهربة ، في ثاني ترتيب تحسين نوعية العمل بنسبة 30% من خلال تقسيم المهام و الأدوار و الوظائف و وضع الرجل المناسب في المكان المناسب مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء الذي يجمع بين السرعة و الجودة و الفعالية التنظيمية ، وفي ثالث ترتيب نجد توفير الوقت و الجهد و سرعة الأداء بنسبة 16,66% يكون ذلك من خلال خلق و ابتكار واستحداث أنماط وأساليب و تقنيات إدارية حديثة و عصرية تساهم في تطورات العصر و مختلف التغيرات البيئية الداخلية و الخارجية مما يؤدي إلى تحقيق ما يعرف بجودة المخرجات انطلاقاً من جودة المداخل.

في الأخير نستنتج بأن تفعيل عملية التواصل و الاتصال يمثل أبرز أنماط التغيير التنظيمي الحاصل على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولائي ببتيزوزو من خلال تجسيد عملية الثقافة الاتصالية بين مختلف المستويات الإدارية ، كون الاتصال يمثل الشريان الحيوي من أجل تحقيق التنسيق و التوجيه و الرقابة على مختلف الوظائف و المهام و الإستراتيجيات وفق معايير و أسس علمية صحيحة و قوية .

الجدول رقم 37: يمثل أهم المداخل المستهدفة من قبل الثقافة الاتصالية بتجسيدها بغية إحداث التغيير المناسب و الملائم و السليم على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولائي ببتيزوزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
33,33%	10	المدخل السلوكي
16,66%	5	المدخل التكنولوجي
36,66%	11	المدخل الهيكلي
13,33%	4	المدخل البشري
100%	30	المجموع

يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه أن معظم أفراد عينة الدراسة أن المدخل الهيكلي من أهم المداخل المستهدفة من قبل الثقافة الاتصالية لتجسيدها بغية إحداث التغيير المناسب و الملائم و السليم مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولائي ببتيزوزو بنسبة تمثل 36,66% و هذا من خلال إجراء تعديلات و تغييرات يكون من خلال زيادة بعض الأقسام و المصالح الإدارية أو تخفيضها أو العمل على اختزالها في مصلحة أو إدارة واحدة مع وضع الرجل المناسب

في المكان المناسب بناء على ملاءمته و مؤهلاته و مكتسباته الإدارية و العلمية تشغل الوظيفة المناسبة ، وفي ثاني ترتيب المدخل السلوكي بنسبة تمثل 33,33% و يكون ذلك من خلال تغيير بعض المؤسسات الإدارية السلبية مثل البيروقراطية ، التسبب ، الإهمال الغيابات و التكاثر في أداء الوظائف و المهام إحلال ثقافة سلوكية حديثة تعمل على خلق روح المسؤولية و الجدية والانضباط و الحماس و النشاط ، وفي المرتبة الثالثة نجد المدخل التكنولوجي بنسبة 16,66% وهذا من خلال تحويل الإدارة الكلاسيكية الورقية إلى إدارة حديثة و عصرية و إلكترونية مما يؤدي إلى تقديم الخدمات العمومية الموجهة للمواطنين بشكل مبسط و توفير الوقت و الجهد و المال و التخفيف من مظاهر البيروقراطية الإدارية التي أثقلت كاهل المواطن المغلوب من أمره الذي لا حول و لا قوة ، وفي آخر الترتيب نجد المدخل البشري التي تمثل 13,33% كون المورد البشري يعد قوة هامة و طاقة لا تنضب و معادلة صعبة في تحقيق الفعالية و الكفاءة الإدارية على مستوى المجلس الشعبي ولائي بيتريوزو مما ينبغي على الإدارة العليا في هذه المؤسسة تثمين و تقدير هذا المورد من خلال العمل على تدريبه و تكوينه و تزويده بمختلف المهارات و المؤهلات و القدرات العلمية و الإدارية كما العمل على توفير مختلف الحوافز المعنوية و المادية بهدف تفجير قدراته النفسية الكامنة و تجسيد الحماسة و روح المسؤولية من أجل أداء مختلف الوظائف و المهام و الأدوار الإدارية بشكل مناسب و لائق

وفي الأخير نستنتج أن المدخل الهيكلي من أهم المداخل المستهدفة من خلال الثقافة الاتصالية بغاية إحداث التغيير التنظيمي المناسب و الملائم على مستوى المجلس الشعبي ولائي بيتريوزو إذ لا يكون هذا التغيير من أجل التغيير و إنما ينبغي أن يصحبه و يرافقه تغيير في العقلية و الذهنيات و السلوكيات و الأنماط السلوكية بهدف زيادة مستوى كفاءة و فاعلية هذا المرفق العمومي الحيوي و الهام و المعتمد .

الجدول رقم 38 :يمثل مدى قيام مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بتيزي وزو بتدعيم معارف و خبرات و التجارب الفنية الموجهة إلى الموظفين و العمال

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	11	36,66%
لا	19	63,33%
المجموع	30	100%

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن معظم الأفراد المبحوثين ينفون قيام مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بيتريوزو بتدعيم المعارف و الخبرات و التجارب الفنية الموجهة للموظفين للعمال بنسبة 63,33% وهذا يدل على أن هذه المؤسسة لا تعمل على مواكبة و مسايرة

مختلف التغييرات و التطورات الحاصلة في المجال الإداري و هذا ما يؤدي بشكل سلبي إلى عدم إحداث التغيير التنظيمي الملائم و المناسب ، في حين يؤكد بقية المبحوثين ذلك بنسبة 36,66% من خلال تعزيز و تنمية القدرات و المؤهلات و المهارات سواء كانت تنظيمية أو إدارية أو اتصالية أو علمية تسمح للموظفين و العمال بأداء مختلف الوظائف و المهام بشكل حسن و ملائم.

في الأخير نستنتج بأن مؤسسة المجلس الشعبي ولائي لا تدعم المعارف و الخبرات الفنية و التطبيقية للموظفين و العمال مما يستوجب عليها ضرورة استدراك الوضع من خلال العمل عل تدعيم مهاراتهم بأساليب إدارية و اتصالية حديثة تواكب و تساير تطورات و تغييرات البيئة الداخلية للمؤسسة و البيئة الخارجية التي يصعب التحم فيها و العمل على ضبطها

الجدول رقم 39 : يمثل مؤشرات تدعيم مؤسسة المجلس الشعبي ولائي ببيتزي و زو لمعارف و خبرات الموظفين و العمال

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
54,54%	6	تشجيع ثقافة المشاركة
36,36%	4	ثقافة التعاون و الجماعة
9,09%	1	التفاعل و التحاور
100%	11	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن معظم أفراد عينة الدراسة يؤكدون أن تشجيع ثقافة المشاركة من أهم مؤشرات تدعيم مؤسسة المجلس الشعبي ولائي ببيتزي و زو لمعارف و خبرات الموظفين و العمال بنسبة تمثل 54,54% و يكون ذلك من خلال إتباع أسلوب الإدارة بالمشاركة و تقديم مختلف الأفكار و الآراء و الاقتراحات و الانتقادات البناءة و الهادفة خاصة و المشاركة الجماعية في صنع القرارات الإدارية خصوصا أثناء الأزمات و وجود الصراعات التنظيمية بهدف تلطيف الأجواء العكرة و المكهربة ، وفي ثاني ترتيب نجد ثقافة التعاون و الجماعة بنسبة تقدر ب 36,36% و هذا من خلال التضامن و الفعاليات و أداء مختلف المهام و الوظائف في إطار الجماعات التنظيمية باعتبار أن هذه الجماعات لها المفعول السحري و الإيجابي و دفع الأفراد إلى أداء مختلف المهام و الوظائف بشكل جيد و في جو من الحماس و الحيوية و النشاط و روح المسؤولية ، وفي آخر الترتيب التفاعل و التحاور بنسبة تمثل 9,09% و يكون ذلك من خلال التفاعل و الإحتكاك بين مختلف المستويات الإدارية في إطار مناخ تنظيمي مناسب مما يؤدي إلى تجسيد الرضا الوظيفي لدى الموظفين و العمال و يكون مكان العمل أشبه بالأسرة الثانية الذي يسود فيه

دفع العلاقات الإنسانية و الاجتماعية وفق أسس الاحترام المتبادل و التقدير و العرفان و الإخلاص

منه نستنتج بأن ثقافة المشاركة على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بيتزوزو تعد القلب النابض و الركن الركين و حجر الرواية في تدعيم و تعزيز الخبرات الفنية و التطبيقية و العلمية لدى الموظفين و العمال .

الجدول رقم 40: يمثل أساليب التخطيط و الأهداف التنظيمية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بيتزوزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
30%	9	وضع قواعد و قوانين
46,66%	14	اتخاذ إجراءات و قرارات معينة
6,66%	2	تحديد أهداف معينة
16,66%	5	وضع هيكل تنظيمي لتسيير العلاقات و الوظائف
100%	30	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معظم أفراد عينة الدراسة يؤكدون على اتخاذ الإجراءات المعنية من أهم طرق و أساليب التخطيط لأهداف التنظيمية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بيتزوزو و بنسبة تمثل 46,66% و يكون ذلك من خلال إصدار قرارات إدارية و القيام بتعديلات في القوانين و التشريعات الإدارية و جعلها متناسب و تتناغم مع مختلف السياسات و البرامج و الإستراتيجيات و كذا تحديد مختلف المعوقات و مواطن الضعف في الإجراءات و الأساليب و الأنماط ، وفي المرتبة الثانية نجد وضع قواعد و قوانين بمسبة تمثل 30% و هذا من أجل ضبط و تحكم في مختلف السلوكيات الإدارية و تعديلها و تحسينها و جعلها تناسب و تلائم مختلف الأنماط و السلوكيات التنظيمية ، و في المرتبة نجد وضع هيكل تنظيمي لتسيير العلاقات و الوظائف بنسبة تمثل 16,66% يكون ذلك من خلال توصف الوظائف و تحديد نطاق السلطة و المسؤولية و كيفية تحقيق الاتصال على مستوى هذا الهيكل التنظيمي ، آخر ترتيب نجد تحديد أهداف معينة بنسبة تمثل 6,66% و هذا يكون من خلال صياغة و بناء أهداف سواء كانت قصيرة المدى أو متوسطة المدى أو طويلة المدى و على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف

في الأخير نستنتج بأن اتخاذ القرارات و الإجراءات معينة من أهم أساليب التخطيط للأهداف التنظيمية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولأني بيتريوزو كون هذه القرارات و الإجراءات تمثل خريطة طريق من أجل تحديد مختلف العالم التنظيمية و الأنماط الإدارية السائدة

الجدول رقم 41: يمثل أساليب الاتصالية والإدارية التي يتم بموجبها تحويل مؤسسة المجلس شعبي ولأني بيتريوزو من حالة إلى أخرى

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
26,66%	8	كفاءة
50%	15	فعالية
23,33%	7	حدائة و تطور
100%	30	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن معظم أفراد المبحوثين يؤكدون بأن تجسيدى الفعالية من أهم أهداف الاعتماد على الأساليب الاتصالية و الإدارية لتحويل مؤسسة المجلس الشعبي ولأني بيتريوزو من حالة إلى أخر بنسبة 50% و هذا من أجل تجسيد النجاعة و الفعالية الإدارية لتقديم مختلف الخدمات وفق أسس سليمة و حديثة و في المرتبة الثانية نجد الكفاءة بنسبة تمثل 26,66% و هذا حتى تكون هذه الوسائل ملائمة بغرض تكريس الاتصالات الإدارية بمختلف أنواعها سواء الصاعدة أو النازلة أو الأفقية ، في آخر الترتيب نجدة الحدائة و التطور بنسبة تمثل 23,33% و يكون ذلك من خلال عصرنة الأساليب الاتصالية و جعلها أكثر فعالية من أجل تحقيق التفاعل و التنسيق و التفاهم بين مختلف المستويات الإدارية و التنظيمية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولأني بيتريوزو. في الأخير نستنتج على أن الفعالية من أهم أهداف الاعتماد على أساليب الاتصالية و الإدارية حتى تكون هناك جودة في الخدمات الإدارية المنظمة للمواطنين و تعمل على نيل رضاهم و قبولهم و استحسانهم.

الجدول رقم 42 : يمثل طبيعة إستراتيجية التغيير التنظيمي المعتمدة على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بيتريوزولإحداث التغيير التنظيمي

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
30%	9	تعديل مجال أو عدة مجالات في المنظمة
66,66%	20	النظر إلى أهداف المحققة و غير محققة
3,33%	1	التغييرات و الأحداث المؤثرة على المنظمة
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن معظم أفراد المبحوثين أكدون النظر إلى الأهداف المحققة و غير محققة من أهم إستراتيجيات التغيير التنظيمي المعتمدة على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بنسبة تمثل 66,66% بمعنى القيام بإجراء تقييم نوعي و كمي حول أهم النقاط الإيجابية و النقاط السلبية و العمل على تعديل مختلف الإستراتيجيات السياسات و الأنماط و جعلها تتناسب و تتلاءم مع متطلبات التنظيم ، في المرتبة الثانية نجد تعديل مجال أو عدة مجالات في المنظمة بنسبة تمثل 30% و ذلك من خلال إجراء تعديلات على مستوى الهيكل التنظيمي أو الموارد البشرية و استحداث خلق أنماط و أساليب اتصالية حديثة تتناغم و تتلاءم مع متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية ، وفي آخر الترتيب نجد التغييرات الأحداث المؤثرة على المنظمة بنسبة 3,33% بمعنى على هذه المؤسسة استشعار و رصد مختلف التغييرات و الأهداف الحاصلة في البيئة الداخلية و الخارجية من خلال تحديد نقاط القوة و الضعف و التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية من خلال نقاط الفرص و التهديدات التي تواجه هذه المؤسسة.

في الأخير نستنتج بأن النظر إلى الأهداف المحققة و غير المحققة من أهم استراتيجيات التغيير التنظيمي ز هذا من خلال القيام بتقسيم نوعي و كمي لمدى نجاح تلك السياسات و الإستراتيجيات و الخطط المبنية من أجل تحقيق أهداف و غايات هذه المؤسسة .

الجدول رقم 43: يمثل أهداف التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بيتريوزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
26,66%	8	الفاعلية
40%	12	المشاركة
13,33%	4	الإبداع
0%	0	الإصلاح
6,66%	2	الترشيد
13,33%	4	التوافق
100%	30	المجموع

يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه أن معظم أفراد المبحوثين يؤكدون أن المشاركة من أهم أهداف التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بيتريوزو بنسبة تمثل 40% و ذلك من خلال تطبيق الإدارة التشاركية و يتم ذلك بإشراك مختلف المستويات الإدارية في عملية التغيير التنظيمي و، و في المرتبة الثانية نجد الفاعلية بنسبة تقد 26,66% أي تحقيق الكفاءة و النجاعة المناسبة من خلال الجودة الخدمات العمومية ذات مستوى جيد و راقى ، في المرتبة الثالثة نجد الإبداع و التوافق بنسبة متساوية 13,33% لكل واحد منهما إذ يتمثل الإبداع في إتاحة المجال و الحيز لتقديم مختلف آرائهم و اقتراحاتهم من أجل المساهمة في إحداث التغيير الإداري الهادف كون الإدارة ليس علوما دقيقة أو قواعد نمطية لا ينبغي التعدد فيها و إنما هي فن له أسسه و مقوماته يسمح ذلك بتطبيق ما يعرف بالإدارة الموقفية من خلال التعامل و التكيف مع مختلف المتغيرات الطارئة و المفاجئة مثل الأزمات أما التوافق فيمثل في إحداث التنسيق و التفاهم بين مستويات الإدارية وفي التوفيق الأمثل و الاستغلال العقلاني و الأنسب للموارد البشرية و المادية و المالية ، وفي المرتبة الرابعة نجد الترشيد بمعنى الاستغلال العقلاني و الرشيد و الحكيم لمختلف الموارد المتاحة و عدم الاستهانة بها و إعطائها النصيب الهام من الاهتمام و العناية ، و في آخر الترتيب نجد الإصلاح بنسبة 0% و يكون ذلك من خلل تقويم مختلف الأنماط و مواطن الخلل و الضعف في سياسات و إستراتيجيات و الخطط.

الجدول رقم 44: يمثل أهم الأمور الواجب التركيز عليها عند توزيع المهام و الوظائف على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بيتريوزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
26,66%	8	شخصية العامل النفسية و مهاراته
10%	3	استعداد العمال للتغيير و كيف
56,66%	17	قدرة العمال على المواجهة و المشاركة
6,66%	2	الإستعداد لتقبل ضرورة التغيير
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين يؤكدون أن قدرة العامل على المواجهة و المشاركة من أهم الأمور الواجب التركيز عليها على توزيع المهام و الوظائف على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بيتريوزو حيث تقدر بنسبة 56,66% و هذا يكون من خلال تحلي الموظفين و العمال لحسن المسؤولية و المبادرة و المشاركة في عملية صنع و اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة و الحكيمة التي تصب في مصلحة المؤسسة في صورتها و سمعتها الذهنية المنطبعة في ذهن الأفراد العاملين ، وفي المرتبة الثانية نجد شخصية العمال النفسية و مهارته بنسبة تمثل 26,66% و هذا من خلال مراعاة الحالة النفسية و الاجتماعية و مستوى قدراته و مهاراته و مقوماته الفيزيولوجية والسلوكية ، وفي المرتبة الثالثة نجد إستعداد العمال للتغيير و التكيف بنسبة 10% و هذا من خلال التأقلم و تقبل مختلف الأوضاع و التغييرات الحاصلة في البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة ، وكذا التغيير في الأساليب و الأنماط و المقومات التنظيمية و الأطر القانونية و التشريعية و التكنولوجية ، وفي آخر الترتيب نجد الاستعداد لتقبل ضرورة التغيير بنسبة تمثل 6,66% و هذا من خلال تنمية معتقداتهم و إدراكاتهم بضرورة التغيير التنظيمي و عدم وجود مقاومة شديدة من طرف الموظفين و العمال بهدف القيام بالتغيير المنشود و الناجح و الفعال

منه نستنتج في الأخير بأن قدرة العمال على المواجهة و المشاركة من أهم الأمور التي تركز عليها مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بتريوزو عند توزيع المهام و الوظائف و ذلك يكون من خلال تنمية حس المسؤولية و الجدية و الانضباط و تنمية الالتزام و الولاء التنظيمي .

الجدول رقم 45: يمثل الأساليب المؤدية لدفع مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بيتريوزو لإحداث التغيير التنظيمي

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
23,33%	7	أساليب المؤسسة و سياساتها
10%	3	الرغبة في تفجير طاقات الفرد في المؤسسة و تحفيزها
30%	9	الرغبة في تشجيع روح الإنتماء و المشاركة الإيجابية
36,66%	11	الرغبة في تجاوز السلبية و عدم اللامبالاة
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد الدراسة يؤكدون على أن الرغبة في تجاوز السلبية و عدم اللامبالاة من أهم الأساليب المؤدية لدفع مؤسسة المجلس الشعبي ولائي تيزيوزو لإحداث التغيير التنظيمي بنسبة تمثل 36,66% و هذا من خلال التقليل و القضاء على مختلف الممارسات الإدارية السائدة مثل البيروقراطية و الإهمال و التسبب و عدم التحلي بروح المسؤولية وبالضمير الأخلاقي و المهني ، و في ثاني الترتيب نجد الرغبة في تشجيع روح الإنتماء و المشاركة الإيجابية بنسبة تمثل 30% و هذا من خلال إشباع حاجات الاحترام و التقدير و التضامن و هذا من خلال التفاعل في إطار جماعات تنظيمية مرجعية و في ثالث ترتيب نجد أساليب المؤسسة و سياساتها بنسبة 23,33% و هذا يعود إلى كون كل مؤسسة لها ثقافة اتصالية و تنظيمية خاصة بها و التي تتجه إلى الجمهور في إطار ما يعرف برسالة المنظمة التي ينبغي أن تتناغم و تتوافق مع معتقدات و عادات و تقاليد المجتمع و في آخر ترتيب نجد الرغبة في تفجير طاقات الفرد و تحفيزها بنسبة 10% و هذا من خلال تقديم حوافز مادية و معنوية و توفير مختلف الظروف و الإمكانيات التنظيمية الملائمة في ظل مناخ تنظيمي ملائم و مناسب يعمل على تكريس الرضا الوظيفي

في الأخير نستنتج بأن الرغبة في تجاوز السلبية و عدم اللامبالاة من أهم أساليب المؤدية لدفع المؤسسات لإحداث التغيير الإداري و هذا من خلال تغيير بعض الممارسات الإدارية السلوكية السلبية و استحداث سلوكيات إدارية إيجابية تعمل على زيادة كفاءة و فعالية الإدارية لهذه المؤسسة

الجدول رقم 46: يمثل أهم المعوقات الاتصالية المصادفة و المعيقة لعملية التغيير التنظيمي المنطقي السليم والفعال على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بيتريوزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
50%	15	معوقات بشرية
23,33%	7	معوقات تكنولوجية
13,33%	4	معوقات مادية
13,33%	4	معوقات مالية
100%	30	المجموع

يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون المعوقات البشرية تمثل أهم المعوقات المصادفة والمعيقة لعملية التغيير التنظيمي المنطقي السليم و الفعال على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بيتريوزو حيث تقدر بنسبة 50% و تشمل هذه المعوقات البشرية في صعوبة تسيير وإدارة الموارد البشرية التي تعتبر من أصعب الإدارات إذ يتم فيها التعامل مع سلوكيات و عقليات مختلفة بالإضافة إلى وجود صعوبة في بعض الأحيان في حسن تسييرها ، وفي المرتبة الثالثة المعوقات التكنولوجية بنسبة تمثل 23,33% و تمثل هذه المعوقات في الأعطال و الخلل الذي يطرأ على مختلف الأجهزة التكنولوجية بالإضافة إلى ضعف تدفق الانترنت ، في آخر الترتيب نجد المعوقات المادية و المعوقات المالية في قلة التجهيزات و العتاد و اللاوازم ، أما المعوقات المالية فتتمثل في الأغلفة المالية و الميزانية المرصودة بهدف تنفيذ الإستراتيجية و الخطط و البرامج الرامية و الهادفة إلى زيادة الكفاءة و الفعالية التنظيمية بهذه الهيئة العمومية .

في الأخير نستنتج بأن المعوقات البشرية تمثل حجلا عثر عي عملية التغيير التنظيمي المنطقي و الفعال و السليم على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بيتريوزو بهذا يستلزم على صانعي هذه المؤسسة على العناية و الاهتمام بهذا المورد من خلال ترتيبه و تكوينه تكوينا إداريا عاليا و راقيا و كليا و نوعيا .

ب- التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة:

جدول رقم (1): يمثل علاقة متغيرات الجنس والمستوى التعليمي والأقدمية والمهنية بمدى قيام مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو بتنظيم دورات تدريبية وتكوينية للموظفين والعمال من أجل تكوين الثقافة الإتصالية المساهمة في إحداث التغيير التنظيمي المناسب من عدمه

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات	
%46.66	14	%85.71	12	%14.28	2	الجنس	ذكر
%53.33	16	%87.5	14	%12.5	2		أنثى
%100	30	%86.66	26	%13.33	4		المجموع
%3.33	1	%0	0	%100	1	المستوى التعليمي	متوسط
%30	9	%88.88	8	%100	1		ثانوي
%60	18	%5.55	17	%100	1		جامعي
%6.66	2	%50	1	%100	1		الدراسات العليا
%0	0	%0	0	%0	0		التكوين المهني
%100	30	%86.66	26	%13.33	4		المجموع
%30	9	%77.77	7	%22.22	2		الأقدمية المهنية
%30	9	%88.88	8	%11.11	1	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	
%36.66	11	%90.90	10	%9.09	1	من 11 سنة إلى 20 سنة	
%3.33	1	%100	1	%0	0	أكثر من 20 سنة	
%100	30	%86.66	26	%13.33	4	المجموع	

من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس، نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة من الإناث ينفون قيام مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو بتنظيم دورات تدريبية وتكوينية للموظفين والعمال من أجل تكوين الثقافة الإتصالية المساهمة في إحداث التغيير التنظيمي المناسب، بنسبة تمثل 87.5%، كما نجد النسبة مقاربة لدى الذكور التي تمثل 85.71% .

من خلال هذه المقاربات الرقمية، يتضح لنا أن الأفراد المبحوثين من الذكور والإناث يروون أن مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو لا تعمل على تنظيم دورات وتربصات تدريبية وتكوينية لفائدة الموظفين والعمال من أجل تكوين أسس ومعايير الثقافة الإتصالية المساهمة والمؤدية إلى إحداث التغيير التنظيمي المناسب والملائم، وهذا مؤشر سلبي، يدل على أن هذه المؤسسة لا تولي أهمية للمورد البشري والعمل على تطوير قدراته ومهارته التنظيمية والإتصالية لتقديم الأداء الوظيفي الملائم، ومنه إحداث وإحلال التغيير الهادف والإيجابي، نتيجة وجود مشاكل وصعوبات ومعوقات، تعرقل السير الحسن لوظائف هذه المؤسسة الخدمية

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يتضح لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات التعليمية الثانوية، ينفون قيام مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو بتنظيم دورات تدريبية وتكوينية للموظفين والعمال، من أجل تكوين الثقافة الإتصالية المساهمة في إحداث التغيير التنظيمي المناسب، بنسبة تمثل 88.88%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي الدراسات العليا بنسبة تمثل بـ 50%، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، بنسبة تقرب بـ 5.55%، في حين نجد النسب معدومة لدى الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة والتكوين المهني، اللتان تقدران بـ 0% لكل منهما .

من خلال هذه البيانات الإحصائية، يظهر لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات التعليمية الثانوية، ينفون قيام مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو بعقد وتنظيم الدورات التدريبية والتكوينية للموظفين والعمال من أجل تكوين أسس الثقافة الإتصالية والمساهمة في إحداث التغيير التنظيمي المناسب، وهي فئة تحتاج إلى تكوين إداري وتنظيمي وإتصالي، يسمح لها بتطوير قدراتها ومهاراتها ومؤهلاتها العلمية والتنظيمية، مما يؤدي إلى تقديم أداء وظيفي أنسب وأمثل وأفضل، أما الأفراد المبحوثين من ذوي الدراسات العليا

والأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، فهي تتسم بتوفر مؤهلات علمية ورصيد ثقافي معتبر ولكنها تحتاج إلى عقد دورات تكوينية، من أجل المساهمة في تقديم خدمات عمومية للمواطنين تكون ذات نوعية وجودة عالية، أما النسب المعدومة لدى الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة والتكوين المهني، فتدل على أن مؤسسة المجلس الشعبي الولائي، تعمل على إستقطاب وجذب الأفراد الموظفين من ذوي الكفاءات والقدرات التنظيمية، وهاتين الفئتين من الأفراد المبحوثين (المتوسط، التكوين المهني) لا تتوفران على قدر معتبر ومقبول ومحترم وكبير من الكفاءة والمؤهلات والمكتسبات والقدرات التنظيمية والمؤهلات والمعارف الضرورية للقيام بمختلف الوظائف والأدوار على مستوى هذه المؤسسة، وهذا ما يفسر غيابها على مستوى عينة دراستنا الحالية .

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، يظهر لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة، الذين لهم أقدمية مهنية (من 20 سنة فأكثر) ينفون قيام مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو بتنظيم دورات تدريبية وتكوينية للموظفين والعمال من أجل تكوين الثقافة الإتصالية المساهمة في إحداث التغيير التنظيمي المناسب بنسبة تمثل 100%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 11 سنة إلى 20 سنة) بنسبة تمثل بـ 90.90%، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة تقدر بـ 88.88%، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسبة تمثل بـ 77.77% .

من خلال هذه البيانات والمعطيات الإحصائية، يبرز لنا إرتفاع النسبة لدى الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 20 سنة فأكثر) والأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 11 سنة إلى 20 سنة)، لديهم خبرات ومهارات تنظيمية طويلة، وهذا من خلال إلتحاقهم بالعمل مبكرا على مستوى هذه المؤسسة، مما سمح وأتاح لهم فرصة الإطلاع على ظروف العمل وكيفية سيره، ومن بينها غياب الدورات التدريبية والتكوينية لتطوير مهارات وقدرات الموظفين التنظيمية والإدارية والإتصالية، أما الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) والأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات)، فهم يتسمون بخبرات متوسطة ومحدودة نوعا ما، حيث يحتاجون إلى عقد دورات تكوينية

وتدريبية، من أجل تطوير قدراتهم الإتصالية والإدارية والتنظيمية، لأداء مختلف الوظائف والأدوار والمسؤوليات المسندة إليهم على أكمل وجه ممكن .

منه نستنتج أن عدم قيام مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو بتنظيم وعقد دورات وتربصات تدريبية وتكوينية لفائدة الموظفين والعمال من أجل تكوين أسس الثقافة الإتصالية المساهمة والمؤدية إلى إحداث التغيير التنظيمي المناسب والملائم، يؤثر سلبا على مختلف الوظائف والأدوار، مما يضعف من الكفاءة والفعالية التنظيمية لهذه المؤسسة الخدمية، ويضعف عملية الإتصال والتفاعل بين مختلف المستويات الإدارية لهذه المؤسسة، وعلى التدفق السلس والمرن لمختلف المعلومات والبيانات وفق أسس ومعايير منظمة ومنطقية .

وفي الجهة المقابلة ، ومن خلال الجدول المتعلق بمتغير السن، نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة من الذكور، يؤكدون قيام مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو بتنظيم دورات تدريبية وتكوينية للموظفين والعمال من أجل تكوين الثقافة الإتصالية المساهمة في إحداث التغيير التنظيمي المناسب، بنسبة تمثل 14.28%، كما نجد النسبة متقاربة لدى الإناث التي تمثل 12.5% .

من خلال هذه المقاربات الرقمية، يتضح لنا أن الأفراد المبحوثين من الذكور والإناث يروون أن مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو تقوم بتنظيم وعقد دورات وتربصات تدريبية وتكوينية لفائدة الموظفين والعمال من أجل تكوين الثقافة الإتصالية المساهمة والمؤدية إلى إحداث التغيير التنظيمي المناسب والملائم ، وهذا يدل على أن هذه المؤسسة تولي أهمية وعناية كبيرة للمورد البشري والعمل على تطوير قدراته ومهارته التنظيمية والإتصالية لتقديم الأداء الوظيفي الملائم ، كون المورد البشري يعد المحور الأساسي في زيادة كفاءة وفعالية المنظمة التنظيمية والإدارية، ومنه إحداث وإرساء أسس التغيير الهادف والإيجابي، وفق أسس موضوعية وعلمية، تساير وتواكب تغيرات وتطورات البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يتبين لنا أن الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات التعليمية الثانوية، والمتوسطة والمستويات الجامعية والدراسات العليا يؤكدون تنظيم مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو لدورات تدريبية وتكوينية للموظفين والعمال من

أجل تكوين الثقافة الإتصالية المساهمة في إحداث التغيير التنظيمي المناسب، بنسب متساوية تمثل 100%، لكل من المستويات التعليمية الأربع، في حين نجد النسبة معدومة لدى الأفراد المبحوثين من ذوي التكوين المهني، التي تقدر بـ 0%.

من خلال هذه البيانات الإحصائية، يظهر لنا أن الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات التعليمية الثانوية والمتوسطة، يحتاجون إلى دورات تكوينية وتدريبية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتييزي وزو، من أجل تكوين أسس الثقافة الإتصالية والمساهمة في إحداث التغيير التنظيمي المناسب، وهي فئة تحتاج إلى تكوين إداري وتنظيمي وإتصالي وعال وراق، يسمح لها بتطوير وتحسين قدراتها ومهاراتها ومؤهلاتها العلمية والتنظيمية، مما يؤدي إلى تقديم خدمات عمومية ذات جودة عالية للمواطنين الساكنة في شتى الميادين الإقتصادية والإجتماعية والإدارية، أما الأفراد المبحوثين من ذوي الدراسات العليا والأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، فهي تتميز بتوفر ورصيد معرفي ومؤهلات ومعارف معتبرة ومن خلال عقد الدورات تكوينية والتدريبية، يسمح لهم ذلك بالمساهمة في تدعيم وتعزيز مستوى الأداء الوظيفي والإداري، أما النسبة المعدومة لدى الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات التكوين المهني، فتدل على أن مؤسسة المجلس الشعبي الولائي، تعمل على إستقطاب وجذب الأفراد الموظفين من ذوي الكفاءات والقدرات التنظيمية، وهاتيتين الفئتين من الأفراد المبحوثين (المتوسط، التكوين المهني) لا تتوفر على قدر معتبر ومقبول ومحترم وكبير من الكفاءة والمؤهلات والمكتسبات والقدرات التنظيمية والمؤهلات والمعارف الضرورية للقيام بمختلف الوظائف والأدوار ، وهذا ما يفسر غياب مفرداتها على مستوى عينة دراستنا الحالية .

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، يظهر لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة، الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5سنوات) يؤكدون قيام مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتييزي وزو بتنظيم دورات تدريبية وتكوينية للموظفين والعمال من أجل تكوين الثقافة الإتصالية المساهمة في إحداث التغيير التنظيمي المناسب بنسبة تمثل 22.22%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 6سنوات إلى 10سنوات) بنسبة تمثل بـ 11.11%، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 11سنة إلى 20سنة) بنسبة

تقدر بـ 9.09%، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 20 سنة فما فوق) بنسبة صفرية تمثل بـ 0% .

من خلال هذه المقاربات الرقمية ، يبرز لنا ارتفاع النسبة لدى أفراد عينة الدراسة، الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات) الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات)، إذ يتسمون بخبرات ومهارات متواضعة ومحدودة ، وهم بحاجة إلى مثل هذه الدورات التكوينية من أجل تحسين مستوى مؤهلاتهم ومهاراتهم الإتصالية والتنظيمية والإدارية المختلفة، أما الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 11 سنة إلى 20 سنة) فهي ذات خبرات ومهارات تنظيمية وتمرس في الميدان الإداري والتنظيمي ، وتعمل على عقد الدورات التدريبية من أجل تدعيم معارفهم ومؤهلاتهم الإتصالية والتنظيمية، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 20 سنة فما فوق) من خلال النسبة الصفرية، تتمتع بتمرس وخبرة وتجربة طويلة في العمل والميدان الإداري على مستوى هذه المؤسسة الخدمية، مما يدل على أنهم لم يخضعوا لدورات تدريبية وتكوينية، بهدف التحسين من مستوى أدائهم المهني والوظيفي على مستوى هذه المؤسسة الخدمية .

منه نستنتج أن عد قيام مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتهيئة وزو بتنظيم وعقد دورات وتربصات تدريبية وتكوينية لفائدة الموظفين والعمال من أجل تكوين أسس الثقافة الإتصالية المساهمة والمؤدية إلى إحداث التغيير التنظيمي المناسب والملائم، يؤثر سلبا على مختلف الوظائف والأدوار، مما يضعف من الكفاءة والفعالية التنظيمية لهذه المؤسسة الخدمية، ويضعف عملية الإتصال والتفاعل بين مختلف المستويات الإدارية لهذه المؤسسة، وعلى التدفق السلس والمرن لمختلف المعلومات والبيانات وفق أسس ومعايير منظمة ومنطقية .

منه نستخلص أن قيام مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتهيئة وزو بتنظيم دورات وتربصات تدريبية وتكوينية لفائدة الموظفين والعمال بهدف تكوين أسس الثقافة الإتصالية المساهمة إلى إحداث التغيير التنظيمي المناسب والملائم، تدل على البعد الإستراتيجي والإستشرافي المخطط والهادف والمنظم لهذه المؤسسة، في تكوين أفراد موظفين، يتمتعون بكفاءات ومؤهلات علمية وإدارية وإتصالية، تسمح لهم بأداء مختلف الوظائف والأدوار والمسؤوليات المسندة والموكلة إليهم وفق أسس ومعايير صحيحة وسليمة وموضوعية مناسبة.

جدول رقم (2): يمثل علاقة متغيرات الجنس والسنوات الأقدمية والمهنية بكيفية مساهمة إستراتيجية الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتييزي وزو في إحداث التغيير التنظيمي المناسب

المجموع		وضع خطط وسياسات لتجاوز مختلف العراقيل		تحديد واجبات وحقوق العمال الإدارية		تحديد أهداف وغايات المؤسسة		الإجابة المتغيرات	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%46.66	14	%64.68	9	%14.28	2	%21.42	3	ذكر	
%53.33	16	%0	0	%31.25	5	%68.75	11	أنثى	
%100	30	%30	9	%23.33	7	%46.66	14	المجموع	
%30	9	%22.22	2	%22.22	2	%55.55	5	من 20 سنة إلى 29 سنة	
%30	9	%33.33	3	%22.22	2	%44.44	4	من 30 سنة إلى 39 سنة	
%30	9	%33.33	3	%22.22	2	%44.44	4	من 40 سنة إلى 49 سنة	
%30	9	%33.33	1	%33.33	1	%33.33	1	من 50 سنة فما فوق	
%100	30	%26.66	9	%23.33	7	%46.66	14	المجموع	
%30	9	%44.44	4	%11.11	1	%44.44	4	أقل من 5 سنوات	
%30	9	%22.22	2	%22.22	2	%55.55	5	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	
%36.66	11	%27.27	3	%36.36	4	%36.36	4	من 11 سنة إلى 20 سنة	
%3.33	1	%0	0	%0	0	%100	1	أكثر من 20 سنة	
%100	30	%30	9	%23.33	7	%46.66	14	المجموع	

من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس، نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة من الإناث يؤكدن على أن تحديد أهداف وغايات المؤسسة من أهم كفاءات مساهمة إستراتيجية الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو في إحداث التغيير التنظيمي المناسب ، بنسبة تمثل 86.75%، في حين نجد النسبة لدى الذكور تمثل 21.42% من خلال هذه المقاربات الرقمية، يتضح لنا أن الأفراد المبحوثين من الذكور والإناث يروون أن مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو من خلال إستراتيجية الثقافة الإتصالية تعمل على تحديد أهداف وغايات على المدى القريب أو البعيد أو المتوسط أو البعيد وفق مؤشرات كمية ورقمية يمكن قياسها، بهدف إحداث التغيير التنظيمي الهادف والمنشود .

أما الجدول المتعلق بمتغير السن ، يظهر لنا بأن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة) يؤكدون أن تحديد أهداف وغايات المؤسسة من أهم كفاءات مساهمة إستراتيجية الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو في إحداث التغيير التنظيمي المناسب، بنسبة تمثل 55.55%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة) والفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة) بنسب متساوية تمثل بـ 44.44%، لكل واحدة منهما، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي الفئة العمرية الرابعة (من 50 سنة فأفوق)، بنسبة تقدر بـ 33.33%،

من خلال هذه البيانات الإحصائية والرقمية ، يظهر لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة) يؤكدون أن تحديد أهداف وغايات المؤسسة من أهم كفاءات مساهمة إستراتيجية الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو في إحداث التغيير التنظيمي المناسب، وهذه الفئة في بداية المشوار وتنسم بالحيوية والنشاط والحماسة من أجل إثبات وجودهم، أما الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة) والفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة)، فهي ذات نضج عقلي ونفسي وذات حركية تسمح لها بتمييز دور الثقافة الإتصالية في تحديد أهداف المؤسسة وغاياتها البعيدة وفق نظرة إستراتيجية وإستشرافية نحو المستقبل، في حين نجد الأفراد المبحوثين من ذوي الفئة العمرية الرابعة (من 50 سنة فأفوق)، ذات نضج إداري وعقلي

كبيرين وتمرس في الميدان يسمح لها ويتيح لها إدراك أهمية الثقافة الإتصالية في تحديد أهداف المؤسسة وغاياتها المتنوعة والمتشعبة ، لهدف إحداث التغيير المنشود والهادف.

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، يتضح لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة، الذين لهم أقدمية مهنية (من 20 سنة فأكثر) يؤكدون أن تحديد أهداف وغايات المؤسسة من أهم كفايات مساهمة إستراتيجية الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو في إحداث التغيير التنظيمي المناسب نسبة تمثل 100%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة تمثل بـ 55.55%، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسبة تقدر بـ 44.44%، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 11 سنة إلى 20 سنة) بنسبة تمثل بـ 36.36% .

من خلال هذه المعطيات الرقمية يبرز لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة، الذين لهم أقدمية مهنية (من 20 سنة فأكثر) يركزون على أن تحديد أهداف وغايات المؤسسة من أهم كفايات مساهمة إستراتيجية الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو في إحداث التغيير التنظيمي المناسب، كونهم يتمتعون بخبرات وتجارب مهنية عالية وتمرس إداري وتنظيمي كبير، أما الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات)، في حين الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات)، فهم من ذوي الخبرات و التجارب المتوسطة والمتواضعة التي تسمح لهم بإدراك أن الثقافة الإتصالية تعمل على تحديد الأهداف المنشودة للمؤسسة، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 11 سنة إلى 20 سنة)، من ذوي الكفاءة والمؤهلات الإدارية العالية ومن ذوي النضج التنظيمي والإداري ، الذي يسمح لهم بالحكم على مساهمة إستراتيجية الثقافة الإتصالية في تحديد أهداف هذه المؤسسة الخدمية، وتقديم خدمات مناسبة ونوعية للمواطنين الوافدين إليها .

وفي ثاني الترتيب نجد وضع خطط وسياسات لتجاوز مختلف العراقيل، حيث نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من الذكور، يؤكدون على أن وضع خطط وسياسات لتجاوز مختلف العراقيل من أهم كفايات مساهمة إستراتيجية الثقافة

الإتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو في إحداث التغيير التنظيمي المناسبة تمثّل 64.28%، في حين نجد النسبة لدى الإناث معدومة، التي تمثّل 0%

من خلال هذه المقاربات الرقمية، يتضح لنا أن الأفراد المبحوثين من الذكور يروون أن مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو من خلال إستراتيجية الثقافة الإتصالية تعمل على وضع إستراتيجيات وخطط مسبقة لمجابهة مختلف العراقيل والأزمات من خلال إستراتيجية الثقافة الإتصالية، وهم يتمتعون بالصبر وطول النفس في مواجهة الأزمات والمشاكل مقارنة بالإناث من ذوي النسب الصفرية، ونظراً لأنهن يروون أن إستراتيجية الثقافة الإتصالية، تقوم أدوار وأهداف أخرى مثل تحديد حقوق وواجبات العمال والموظفين على مستوى هذه المؤسسة الخدمائية.

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، يظهر لنا بأن الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة) والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة) والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة) يؤكدون على أن وضع خطط وسياسات لتجاوز مختلف العراقيل، من أهم كفاءات مساهمة إستراتيجية الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو في إحداث التغيير التنظيمي المناسبة تمثّل 33.33%، لكل واحدة منها، في حين نجد الأفراد المبحوثين من ذوي الفئة العمرية الرابعة (أقل من 5 سنوات)، بنسبة تقدر بـ 22.22%،

من خلال هذه المقاربات الرقمية، يظهر لنا أن الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (من 50 سنة فما فوق) والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة) والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة) يؤكدون على أن وضع خطط وسياسات لتجاوز مختلف العراقيل، من أهم مساهمات إستراتيجية الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو في إحداث التغيير التنظيمي المناسب، كون هذه الفئات الثلاث تتسم باختلاف في التمييز والنضج النفسي والعقلي والتنظيمي في واجهة والتكيف مع مختلف المواقف والأزمات والمشاكل الإدارية التي تهدد هذه المؤسسة، في حين نجد الأفراد المبحوثين من ذوي الفئة العمرية الرابعة (أقل من 5 سنوات)، يتسمون بالقوة

ونقص النضج العقلي والنفسي والتمرس التنظيمي الذي يجعل لهم القدرة في مواجهة مختلف المشاكل والمعوقات والعراقيل التنظيمية بهذه المؤسسة، بقوة الإرادة والنفس الطويل والعميق.

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، يتضح لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة، الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات) يؤكدون على أن وضع خطط وسياسات لتجاوز مختلف العراقيل، من أهم كفاءات مساهمة إستراتيجية الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتييزي وزو في إحداث التغيير التنظيمي المناسبة نسبة تمثل 44.44%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 11 سنة إلى 20 سنة) بنسبة تمثل بـ 27.27%، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة تقرب بـ 22.22%، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 20 سنة) بنسبة صفرية تمثل بـ 0% .

من خلال هذه المعطيات والمؤشرات الرقمية، نستنتج أن معظم أفراد عينة الدراسة، الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات) يركزون على أن وضع خطط وسياسات لتجاوز مختلف العراقيل والمشاكل، من أهم كفاءات مساهمة إستراتيجية الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتييزي وزو في إحداث التغيير التنظيمي المناسب، كونهم يتسمون بالحركية والنشاط والفضول في التعرف على كل ما هو جديد في التنظيم من أجل التكيف مع مختلف المواقف وظروف العمل التنظيمية المختلفة، وهم يفتقدون غلى الخبرة اللازمة والمناسبة، أما الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 11 سنة إلى 20 سنة) والأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات)، يتمتعون بخبرات ومهارات تنظيمية وإدارية، تسمح لهم بتمييز وإدراك أن إستراتيجية الثقافة الإتصالية، تساهم مساهمة فعالة في تجاوز ومجابهة مختلف الصعوبات التنظيمية والعراقيل الإدارية المتنوعة، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 20 سنة) من خلال النسبة المعومة، التي تعود إلى وجود مساهمات أخرى لإستراتيجية الثقافة الإتصالية في تحديد حقوق وواجبات الموظفين والعمال ، وهذه الفئة تميل إلى الهدوء والسكينة والراحة .

وفي ثالث الترتيب نجد تحديد حقوق وواجبات العمال والإداريين، حيث نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من الإناث، يؤكد على أنتحديد

حقوق وواجبات العمال والإداريين، من أهم كفايات مساهمة إستراتيجية الثقافة على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو في إحداث التغيير التنظيمي المناسب نسبة تمثل 31.25%، في حين نجد النسبة لدى الذكور، التي تمثل 14.28%

من خلال هذه المقاربات الرقمية، يتضح لنا أن الأفراد المبحوثين من الذكور والإناث يركزون على أن مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو من خلال إستراتيجية الثقافة الإتصالية تعمل على تحديد حقوق واجبات العمال من خلال إستراتيجية الثقافة الإتصالية، مثل الحق في الرعاية الصحية والأجر المحترم والعلاوات المالية والمادية والحق في الراحة والحق في الإنضمام إلى النقابات العمالية، إلا أن ضمان هذه الحقوق مقرون بالقيام بمختلف الإلتزامات والوظائف والمسؤوليات المسندة والموكلة إليهم .

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، يظهر لنا بأن الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (من 50 سنة فافوق)، يؤكدون على أنتحديد حقوق وواجبات العمال والإداريين، من أهم كفايات مساهمة إستراتيجية الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو في إحداث التغيير التنظيمي المناسب بنسبة تقدر بـ 33.33%، في حين الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة) والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة) والأفراد المبحوثين الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة) يمثلون نسب متساوية تمثل 33.33%، لكل واحدة منها،

من خلال هذه المؤشرات الرقمية، يظهر لنا الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (من 50 سنة فافوق)، يقرون على أنتحديد حقوق وواجبات العمال والإداريين، من أهم كفايات مساهمة إستراتيجية الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو ، خاصة وأنهم في نهاية مشوارهم المهني مما يتوجب عليهم التفكير في مستقبلهم المهني والإجتماعي، في حين الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة) والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة) والأفراد المبحوثين الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة)، من فئات عمرية متفاوتة من حيث الحقوق والواجبات، نظير قيامهم بمختلف المهام والوظائف والمسؤوليات على أكمل وجه ممكن.

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، يتضح لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة، الذين لهم أقدمية مهنية (من 11 سنة إلى 20 سنة) يؤكدون على أنتحديد حقوق وواجبات العمال والإداريين من أهم كفاءات مساهمة إستراتيجية الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو في إحداث التغيير التنظيمي المناسب بنسبة تمثل 36.36%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة تمثل بـ 22.22%، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسبة تقدر بـ 11.11%، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 20 سنة) بنسبة صفرية تمثل بـ 0% .

من خلال هذه البيانات الرقمية ، نستنتج أن غالبية أفراد عينة الدراسة، الذين لهم أقدمية مهنية (من 11 سنة إلى 20 سنة) يركزون على الحقوق وواجبات العمال والإداريين ،من خلال مساهمة إستراتيجية الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو في إحداث التغيير التنظيمي المناسب، حيث أنهم يتسمون بالتجربة والخبرة الطويلة في الميدان الإداري، أما الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات)، فهم من ذوي الخبرات والتجارب والمؤهلات التنظيمية والإدارية المتوسطة والمختلفة، مما يتوجب عليهم إدراك والتعرف على واجباتهم وحقوقهم وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 20 سنة) ، من خلال نسبتهم المعدومة، التي تعود إلى كونهم يتمتعون بتمرس إداري كبير ومعتبر وتجربة كبيرة وهائلة في العمل، وهم يركزون على أهداف أخرى لإستراتيجية الثقافة الإتصالية المتمثلة في: روح المسؤولية والانضباط وإتقان العمل والإخلاص في أدائه على أكمل وجه ممكن .

جدول رقم (3): يمثل علاقة متغيرات الجنس والسنوات الأقدمية والمهنية حول أهم الإمكانيات اللازمة لإنجاح الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو من أجل إحداث التغيير التنظيمي المناسب

المجموع		جميعها		إمكانيات مالية		إمكانيات بشرية		إمكانيات مادية		الإجابة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات	
%46.66	14	%64.28	9	%7.14	1	%14.28	2	%14.28	2	ذكر	
%53.33	16	%65.25	9	%0	0	%12.5	2	%31.25	5	أنثى	
%100	30	%60	18	%3.33	1	%13.33	4	%23.33	7	المجموع	
%30	9	%44.44	4	%11.11	1	%11.11	1	%33.33	3	من 20 سنة إلى 29 سنة	
%30	9	%77.77	7	%0	0	%0	0	%22.22	2	من 30 سنة إلى 39 سنة	
%30	9	%77.77	7	%0	0	%11.11	1	%11.11	1	من 40 سنة إلى 49 سنة	
%10	3	%0	0	%0	0	%66.66	2	%33.33	1	من 50 سنة فما فوق	
%100	30	%60	18	%3.33	1	%13.33	4	%23.33	7	المجموع	
%30	9	%66.66	6	%0	0	%11.11	1	%22.22	2	أقل من 5 سنوات	
%30	9	%33.33	3	%11.11	1	%22.22	2	%33.33	3	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	
%36.66	11	%81.81	9	%0	0	%9.09	1	%9.09	1	من 11 سنة إلى 20 سنة	
%3.33	1	%0	0	%0	0	%0	0	%100	1	أكثر من 20 سنة	
%100	30	%60	18	%3.33	1	%13.33	4	%23.33	7	المجموع	

من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس، نلاحظ أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور يؤكدون على أن جميع الإمكانيات المادية والبشرية والمالية من أهم الإمكانيات اللازمة لإنجاح الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو من أجل إحداث التغيير التنظيمي المناسب، بنسبة تمثل 64.28%، في حين نجد النسبة لدى الإناث تمثل 56.25%

من خلال هذه المقاربات الرقمية، يتضح لنا أن الأفراد المبحوثين من الذكور والإناثيرون على أن تضافر وتفاعل الإمكانيات المادية والبشرية والمالية من أهم المقومات الأساسية واللازمة لإنجاح الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو من أجل إحداث التغيير التنظيمي المناسب، حيث لا يمكن فصل واحدة عن الأخرى على اعتبارها كل متكامل و مترابط في التنظيم الإداري على مستوى هذه المؤسسة .

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، يظهر لنا بأن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة) والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة)، يؤكدون على أن جميع الإمكانيات المادية والبشرية والمالية من أهم الإمكانيات اللازمة لإنجاح الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو من أجل إحداث التغيير التنظيمي المناسب، بنسب متساوية تمثل 77.77%، لكل واحدة منهما وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة) بنسبة تمثل 44.44%، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي الفئة العمرية الرابعة (من 50 سنة فأفوق)، بنسبة صفرية تمثل 0%،

من خلال هذه المؤشرات الرقمية، يظهر ويبرز لنا أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة) والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة)، يؤكدون على أن توافر الإمكانيات المادية والبشرية والمالية، من أهم عوامل نجاح الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو، من أجل إحداث التغيير التنظيمي المناسب، وهاتين الفئتين، لهما إدراك ونضج نفسي وعقلي متوازن لكنهم يدركون قيمة وأهمية هذه الإمكانيات والعوامل الهامة في تجسيد التغيير الوظيفي والتنظيمي الهادف، أما الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى

29 سنة) ، فهي ذات حيوية ونشاط وفضول يجعلها تدلي برأيها أن هذه الإمكانيات ذات أهمية كبيرة في إحداث التغيير التنظيمي الهادف والهاديء، أما الأفراد المبحوثين من ذوي الفئة العمرية الرابعة (من 50 سنة فأفوق)، ومن خلال النسبة الصفرية، فترى أن وجود إمكانيات مادية أو بشرية عامل مساهم في إحداث التغيير التنظيمي، وهذه الفئة ذات نضج عقلي وتنظيمي ونفسي كبير ومعتبر بمختلف أجواء وظروف العمل بهذه المؤسسة

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، يتضح لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة، الذين لهم أقدمية مهنية (من 11 سنة إلى 20 سنة) يؤكدون أن توافر الإمكانيات المادية والبشرية والمالية، من أهم عوامل نجاح الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو، من أجل إحداث التغيير التنظيمي المناسب، بنسبة تمثل 81.81%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسبة تمثل بـ 66.66%، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة تقرب 33.33%، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 20 سنة) بنسبة معدومة تمثل بـ 0% .

من خلال هذه البيانات الرقمية، يظهر لنا معظم أفراد عينة الدراسة، الذين لهم أقدمية مهنية (من 11 سنة إلى 20 سنة) من خلال تأكيدهم على أن توافر الإمكانيات المادية والبشرية والمالية، من أهم عوامل نجاح الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو، بهدف إحداث التغيير التنظيمي المناسب، يعود إلى خبرتهم وتجربتهم وإلتحاقهم بالعمل مبكرا على مستوى هذه المؤسسة العمومية ، مما سمح لهم بإدراك أهمية وقيمة هذه الإمكانيات في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي المناسب على مستوى هذه المؤسسة، أما الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات) والأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات)، فهم من ذوي التجارب التنظيمية المتوسطة والمحدودة، لكنهم يدركون قيمة هذه الإمكانيات المادية والبشرية والمالية في إحداث التغيير التنظيمي المنشود والمناسب، أما الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 20 سنة)، فهم ومن ذوي الخبرات والتجارب المهمة التنظيمية، التي ترى أن هناك إمكانيات أخرى لنجاح عملية التغيير التنظيمي على مستوى هذه المؤسسة الخدمية .

وفي ثاني الترتيب، نجد الإمكانيات المادية، حيث نلاحظ أن من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس، أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الإناث يؤكدن على أن الإمكانيات المادية من أهم الإمكانيات اللازمة لإنجاح الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو من أجل إحداث التغيير التنظيمي المناسب، بنسبة تمثل 31.25%، في حين نجد النسبة لدى الذكور، تمثل 14.28%

من خلال هذه المقاربات الرقمية، يتضح لنا أن الأفراد المبحوثين من الذكور والإناث يركزون على أن توفر الإمكانيات المادية من أهم المقومات الأساسية واللازمة لإنجاح الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو من أجل إحداث التغيير التنظيمي المناسب، تتمثل هذه الإمكانيات المادية في المعدات والمكاتب والكراسي ولوحات الإرشادات والتعليمات ووسائل النقل من أجل تسهيل أداء مختلف المهام والوظائف والأنشطة الإدارية على مستوى هذه المؤسسة .

أما الجدول المتعلق بمتغير السن ، يظهر لنا بأن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة) يؤكدون على الإمكانيات المادية من أهم الإمكانيات اللازمة لإنجاح الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو من أجل إحداث التغيير التنظيمي المناسب، بنسب متساوية تمثل 11.11%، في حين نجد النسب صفرية لدى الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة)، منها وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة) الأفراد المبحوثين من ذوي الفئة العمرية الرابعة (من 50 سنة فأفوق)، بنسبة تمثل 0%،

من خلال هذه المؤشرات الرقمية، يبرز لنا أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة) يركزون على الإمكانيات المادية من أهم الإمكانيات اللازمة لإنجاح الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو من أجل إحداث التغيير التنظيمي المناسب، وهذه الفئة ذات نضج عقلي ونفسي وتنظيمي ناقص، مما يجعلها ترى أن المعدات والوسائل لها أهمية كبيرة في إحداث التغيير التنظيمي على مستوى هذه المؤسسة، في حين نفس النسب صفرية لدى الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة) والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة)

الأفراد المبحوثين من ذوي الفئة العمرية الرابعة (من 50 سنة فأفوق) ، كون هذه الفئات الثلاث ذات مستويات نفسية وعقلية مختلفة، ترى أنه يتوجب توفر إمكانيات أخرى ذات أهمية وقيمة من أجل إنجاز عملية التغيير التنظيمي بهذه المؤسسة الخدمية .

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، يتضح لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة، الذين لهم أقدمية مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) يؤكدون أن توفر الإمكانيات المادية، من أهم عوامل نجاح الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتييزي وزو، من أجل إحداث التغيير التنظيمي المناسب، بنسبة تمثل 11.11%، في حين نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات) والأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 11 سنوات إلى 20 سنوات) والأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 20 سنة) بنسبة معدومة تمثل بـ 0% .

من خلال هذه البيانات الرقمية، يظهر لنا معظم أفراد عينة الدراسة، الذين لهم أقدمية مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) يركزون على الإمكانيات المادية، من أهم عوامل نجاح الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتييزي وزو، من أجل إحداث التغيير التنظيمي المناسب، وهي فئة تتسم بالنضج التنظيمي والإداري المتوسط ، في حين نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات) والأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 11 سنوات إلى 20 سنوات) والأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 20 سنة) من نسبهم المعدومة، التي تعود إلى كونهم يتسمون بخبرات ومهارات وتجارب متفاوتة ومختلفة، ولهم آراء أخرى، على أن الإمكانيات البشرية أو المالية هي من أهم عوامل تجسيد التغيير التنظيمي على مستوى هذه المؤسسة الخدمية .

وفي ثالث الترتيب نجد الإمكانيات البشرية، حيث نلاحظ أن من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس، أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور يؤكدون على أن الإمكانيات المادية من أهم الإمكانيات اللازمة لإنجاح الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتييزي وزو من أجل إحداث التغيير التنظيمي المناسب، بنسبة تمثل 14.28%، في حين نجد النسبة لدى الإناث ، تمثل 12.5%

من خلال هذه المقاربات الرقمية، يتضح لنا أن الأفراد المبحوثين من الذكور والإناث يركزون على أن توفر الإمكانيات البشرية من أهم المقومات وعوامل الأساسية واللازمة لإنجاح الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو من أجل إحداث التغيير التنظيمي المناسب، كون المورد البشري، يعد معادلة صعبة وأساسية وحيوية في إحداث عملية التغيير التنظيمي وتحقيق التنمية الإدارية والفعالية والكفاءة التنظيمية على مستوى هذه المؤسسة

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، يظهر لنا بأن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة)، يؤكدون على الإمكانيات البشرية من أهم الإمكانيات اللازمة لإنجاح الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو من أجل إحداث التغيير التنظيمي المناسب، بنسب متساوية تمثل 66.66%، وفي المرتبة الثانية نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة)، والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى، (أقل من 5 سنوات) بنسب متساوية تمثل 11.11%، لكل واحدة منهما وفي المرتبة الأخيرة، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة) بنسبة صفرية تمثل 0%

من خلال هذه البيانات والمؤشرات الرقمية، يبرز لنا بأن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة)، يؤكدون على الإمكانيات البشرية من أهم الإمكانيات اللازمة لإنجاح الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو من أجل إحداث التغيير التنظيمي المناسب، إذ أن المورد البشري يعد القوة الهامة والقيمة المعتبرة في تحقيق التغيير على مستوى هذه المؤسسة، وهذه الفئة ذات نضج عقلي ونفسي يتيح لها التمييز عن كل ما هو ضروري في هذه المؤسسة، وفي المرتبة الثانية نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة)، والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى، (أقل من 5 سنوات)، ذات قدرات عقلية ونفسية وتنظيمية مختلفة، إلا أنها يسمح لها المجالفي التعبير عن آرائها حول أهم المقومات والإمكانيات الهامة والضرورية لنجاح عملية التغيير التنظيمي بهذه المؤسسة، وفي المرتبة الأخيرة، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة)، ترى أن هناك إمكانيات أخرى يجب توفرها بهذه المؤسسة،

من أجل تجسيد عملية التغيير التنظيمي بهذه المؤسسة، وهذه الفئة ذات وعي وإدراك ونضج عقلي كبيرين.

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، يتضح لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة، الذين لهم أقدمية مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) يؤكدون أن توفر الإمكانيات البشرية، من أهم عوامل نجاح الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو، من أجل إحداث التغيير التنظيمي المناسب، بنسبة تمثل 22.22%، في حين نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات)، بنسبة تمثل 11.11%، ثم يليه الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 11 سنوات إلى 20 سنوات) بنسبة تمثل 9.09%، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 20 سنة) بنسبة معدومة تمثل بـ 0% .

من خلال هذه المعطيات الرقمية، يتضح لنا معظم أفراد عينة الدراسة، الذين لهم أقدمية مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) يؤكدون أن توفر الإمكانيات البشرية، من أهم عوامل نجاح الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو، من أجل إحداث التغيير التنظيمي المناسب، أما الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات)، يتسمون بالقوة والحيوية والنشاط مع نقص الإدراك والنضج النفسي نوعا ما، لكنهم بنوهون بأهمية المورد البشري في تحقيق التغيير التنظيمي على مستوى هذه المؤسسة، ثم يليه الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 11 سنوات إلى 20 سنوات) بنسبة تمثل 9.09%، وهم يتمتعون بنضج تنظيمي، يسمح لهم بإدراك قيمة المورد البشري أهميته في عملية التغيير التنظيمي، من أجل زيادة كفاءة وفعالية هذه المؤسسة، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 20 سنة)، من خلال نسبتهم المعدومة التي تعود إلى إدراكهم لوجود عوامل أخرى تعمل على تحقيق التغيير التنظيمي وزيادة فعالية وكفاءة الإدارية والتنظيمية لهذه المؤسسة الخدمية .

وفي رابع الترتيب نجد الإمكانيات المالية، حيث نلاحظ أن من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس، أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور يؤكدون على أن الإمكانيات المالية

من أهم الإمكانيات اللازمة لإنجاح الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو من أجل إحداث التغيير التنظيمي المناسب، بنسبة تمثل 7.14%، في حين نجد النسبة لدى الإناث معدومة ، تمثل 0%

من خلال هذه المؤشرات الإحصائية ، يظهر لنا أن الأفراد المبحوثين من الذكور يركزون على أن توفر الإمكانيات المالية التي تعد من أهم المقومات والعوامل الأساسية واللازمة والمساهمة لإنجاح الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو من أجل إحداث التغيير التنظيمي المناسب، كون الإمكانيات المالية تتيح لهذه المؤسسة تنفيذ وصياغة مختلف الخطط والبرامج والسياسات التنظيمية، أما النسبة الصفرية لدى الإناث فيمكن تفسيرها على أنهم يرين أن هناك مقومات مادية وبشرية وجب توفرها من أجل تحقيق الكفاءة التنظيمية والفعالية الإدارية وعلى مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، يظهر لنا بأن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة)، يؤكدون على الإمكانيات المالية من أهم الإمكانيات اللازمة لإنجاح الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو، من أجل إحداث التغيير التنظيمي المناسب، بنسبة تمثل 11.11%، في حين نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة)، والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة) والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (أكثر من 50 سنة) بنسبة صفرية تمثل 0%

من خلال هذه البيانات والمؤشرات الرقمية، يبرز لنا بأن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة)، يؤكدون على أن توفر الإمكانيات المالية من أهم الإمكانيات اللازمة لإنجاح الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو، من أجل إحداث التغيير التنظيمي المناسب، وهذه الفئة العمرية ذات نضج عقلي ونفسي محدود، يجعلها ترى أن الإمكانيات المالية هي المقوم الأساسي لإحداث التغيير التنظيمي المنشود والهادف على مستوى هذه المؤسسة ، في حين نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة)، والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية

(من 30 سنة إلى 39 سنة) والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (أكثر من 50 سنة) من خلال النسب الصفرية، يروون وجود عوامل وإمكانات أخرى من أجل إنجاز عملية التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، يتضح لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة، الذين لهم أقدمية مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) يؤكدون أن توفر الإمكانيات المالية، من أهم عوامل نجاح الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو، من أجل إحداث التغيير التنظيمي المناسب، بنسبة تمثل 11.11%، في حين نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات)، والأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 11 سنوات إلى 20 سنوات) الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 20 سنة) بنسب معدومة تمثل بـ0% .

من خلال هذه المقاربات الرقمية ، يظهر لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة، الذين لهم أقدمية مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) يؤكدون أن توفر الإمكانيات المالية، من أهم عوامل نجاح الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو، من أجل إحداث التغيير التنظيمي المناسب، وهذه الفئة ذات نضج عقلي ونفسي متوسط، ولكنها ذات إنديفاع وحماسة في التعرف على كل ما هو جديد حول ظروف العمل بهذه المؤسسة الخدمية في حين نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات)، والأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 11 سنوات إلى 20 سنوات) الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 20 سنة) من خلال النسب المعدومة، يروون توفر إمكانيات أخرى من أجل إنجاز عملية التغيير التنظيمي على مستوى هذه المؤسسة مثل الموارد البشرية والمادية، إلى غير ذلك من العوامل التنظيمية الأخرى

جدول رقم (4): يمثل علاقة متغيرات السنوالمستوى التعليمي والأقدمية المهنية بمدى قيام مسؤولي مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو بإمداد الموظفين بمختلف المعلومات والبيانات من أجل إحداث التغيير التنظيمي المناسب

المجموع		لا		نعم		الإجابة	المتغيرات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%30	9	%11.11	1	%88.88	8	من 20 سنة إلى 29 سنة	السن
%30	9	%44.44	4	%55.55	5	من 30 سنة إلى 39 سنة	
%30	9	%44.44	4	%55.55	5	من 40 سنة إلى 49 سنة	
%10	3	%11.11	1	%22.22	2	من 50 سنة فما فوق	
%100	30	%33.33	10	%66.66	20	المجموع	المستوى التعليمي
%3.33	1	%0	0	%100	1	متوسط	
%30	9	%22.22	2	%77.77	7	ثانوي	
%60	18	%44.44	8	%55.55	10	جامعي	
%6.66	2	%0	0	%100	2	دراسات عليا	
%0	0	%0	0	%0	0	التكوين المهني	
%100	30	%33.33	10	%66.66	20	المجموع	
%30	9	%33.33	3	%66.66	6	أقل من 5 سنوات	الأقدمية المهنية
%30	9	%33.33	3	%66.66	6	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	
%36.66	11	%27.27	3	%72.72	8	من 11 سنة إلى 20 سنة	
%3.33	1	%100	1	%0	0	أكثر من 20 سنة	
%100	30	%33.33	10	%66.66	20	المجموع	

من خلال الجدول المتعلق بمتغير السن، نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة) يؤكدون قيام مسؤولي مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو بإمداد الموظفين بمختلف المعلومات والبيانات من أجل إحداث التغيير التنظيمي المناسب، بنسبة تمثل 88.88%، ثم يليه الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة) والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة) بنسب متساوية، تمثل 55.55%، لكل واحدة منهما، وفي أخير الترتيب نجد الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة) بنسبة تمثل 22.22%

من خلال هذه المقاربات الرقمية، يظهر لنا أن الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة) يصرحون قيام مسؤولي مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو بإمداد الموظفين بمختلف المعلومات والبيانات من أجل إحداث التغيير التنظيمي المناسب يليه الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة)، كون هاتين الفئتين تحتاجان إلى معلومات وبيانات حول مختلف ظروف العمل ونظم سيره، كونها ذات نضج تنظيمي ونفسي وعقلي متوسط ومحدود نوعاً ما، أما الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة) بنسب متساوية، وفي أخير الترتيب نجد الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة)، فهي ذات نضج وإدراك عقلي كبير، وهي تحتاج للمعلومات والبيانات من أجل تدعيم مستوى ثقافتها الإتصالية والتنظيمية، من أجل أداء مختلف الوظائف والأدوار وفق أسس صحيحة وسليمة .

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يتضح لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات التعليمية المتوسطة والدراسات العليا، يؤكدون قيام مسؤولي مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو بإمداد الموظفين بمختلف المعلومات والبيانات من أجل إحداث التغيير التنظيمي المناسب، بنسب متساوية تمثل 100%، لكل واحدة منهما، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستوى الثانوي بنسبة تمثل بـ 77.77%، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، بنسبة تقدر بـ 55.55%، في حين نجد النسبة معدومة لدى الأفراد المبحوثين من ذوي مستويات التكوين المهني، التي تقدر بـ 0%.

من خلال هذه البيانات الإحصائية، يظهر لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات التعليمية المتوسطة والدراسات العليا، من خلال نسبهم المرتفعة قيام مسؤولي مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو بإمداد الموظفين بمختلف المعلومات والبيانات من أجل إحداث التغيير التنظيمي المناسب، وهذا من أجل تدعيم مستوى الثقافة الإتصالية والتنظيمية لدى ذوي الدراسات العليا والمستويات الجامعية، التي تتمتع برصيد علمي معتبر في حين تستهدف الإدارة تقديم معلومات وبيانات للأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة والمستويات الثانوية من أجل أداء مختلف الوظائف والأدوار على أكمل وجه ممكن كونهم من ذوي المستويات العلية المتوسطة، أما الأفراد المبحوثين من ذوي مستويات التكوين المهني، فمن خلال النسبة المعدومة التي تعود إلى أنه لا يتمتعون بمستويات تعليمية عالية وتعمل مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو على جذب أفراد يتمتعون بقدرات علمية معتبرة من أجل إحداث التغيير التنظيمي الهادف والهاديء والمناسب .

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، يظهر لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة، الذين لهم أقدمية مهنية (من 11 سنة إلى 20 سنة) يؤكدون قيام مسؤولي مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو بإمداد الموظفين بمختلف المعلومات والبيانات من أجل إحداث التغيير التنظيمي المناسب بنسبة تمثل 72.72%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات) والأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) بنسب متساوية تقدر بـ 66.66%، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 20 سنة) بنسبة صفرية تمثل بـ 0% .

من خلال هذه البيانات والمعطيات الإحصائية، يظهر لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة، الذين لهم أقدمية مهنية (من 11 سنة إلى 20 سنة) يتمتعون بخبرات ومهارات معتبرة مما يجعلهم يؤكدون قيام مسؤولي مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو بإمداد الموظفين بمختلف المعلومات والبيانات من أجل إحداث التغيير التنظيمي المناسب أما الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات) والأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات)، فهي ذات خبرات ومهارات متفاوتة ومختلفة، مما يجعلوهم يحتاجون إلى مهارات وقدرات ومعلومات من أجل توصيف الوظائف وعدم إرتكاب الأخطاء، أما

الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 20 سنة)، فمن خلال نسبهم المعدومة التي تعود إلى أنهم يروون أن مؤسسة المجلس الشعبي الولائي، لا تعمل على تقديم معلومات وبيانات من أجل إحداث التغيير التنظيمي في المهام والوظائف والمسؤوليات، وهي فئة ذات خبرات وتجارب تنظيمية محترمة .

وفي الجهة المقابلة نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بمتغير السن، نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية الأولى (من 30 سنة إلى 39 سنة) والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة) ينفون قيام مسؤولي مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو بإمداد الموظفين بمختلف المعلومات والبيانات من أجل إحداث التغيير التنظيمي المناسب بنسب متساوية، تمثل 44.44%، ثم يليه الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 20 سنة إلى 29 سنة) لكل واحدة منهما، والفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة) بنسبة متساوية تمثل 11.11% لكل واحدة منهما .

من خلال هذه المقاربات الرقمية، يظهر لنا أن الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (من 30 سنة إلى 39 سنة) والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة) يتميزون بالإدراك والنضج النفسي المتوسط، وهم حاجة إلى معلومات وبيانات من أجل القيام بمختلف الوظائف والأدوار على أكمل وجه ممكن وجيد، ثم نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 20 سنة إلى 29 سنة) لكل واحدة منهما، وفي أخير الترتيب نجد الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة) ، ذات نضج عقلي وتنظيمي يسمح لها بإدراك مختلف المعلومات غير المقدمة من الإدارة

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يتضح لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، ينفون قيام مسؤولي مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو بإمداد الموظفين بمختلف المعلومات والبيانات من أجل إحداث التغيير التنظيمي المناسب، بنسب متساوية تمثل 44.44%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستوى الثانوي بنسبة تمثل بـ 22.22%، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات التكوين المهني والمتوسط والدراسات العليا، بنسب صفرية تمثل 0%،

من خلال هذه البيانات الإحصائية، يظهر لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات التعليمية الجامعية والثانوية، من خلال نسبهم المرتفعة تنفى قيام مسؤولي مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو بإمداد الموظفين بمختلف المعلومات والبيانات من أجل إحداث التغيير التنظيمي المناسب، وهذا من أجل تدعيم مستوى الثقافة الإتصالية والتنظيمية كما أن الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الدراسات العليا والمتوسطة بحاجة إلى معلومات وبيانات حول ظروف العمل بهذه المؤسسة، في حين نفسر النسبة الصفرية لدى الأفراد المبحوثين في المستوى التكويني المهني كونهم لا يتوفرون على رصيد معرفي ها ومعتبر من أجل ممارسة مختلف الوظائف والمهام الموكلة إليهم .

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، يظهر لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة، الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر 20 سنة) ينفون قيام مسؤولي مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو بإمداد الموظفين بمختلف المعلومات والبيانات من أجل إحداث التغيير التنظيمي المناسب بنسبة تمثل 100%، وهذه الفئة ذات نضج تنظيمي هام ومعتبر، يسمح لها بإدراك أن هذه المؤسسة لا تعمل على تقديم مختلف المعلومات والبيانات من أجل توضيح إجراءات العمل ونظم سيره، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات) والأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) بنسب متساوية تقرب 33.33%، وهاتين الفئتين تحتاجان إلى معلومات وإجراءات وإرشادات حول ظروف سير العمل وتنظيمه، وهي تمتاز بالقوة والنشاط والحيوية وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 11 سنة إلى 20 سنة) بنسبة تمثل بـ 27.27%

وهي ذات خبرة وتجربة ومهارات تنظيمية معتبرة، تسمح لها بأداء مختلف الوظائف والأدوار لكن من خلال تعزيز ثقافتها التنظيمية والإتصالية بمختلف المعلومات والبيانات ذات الكمية والنوعية المناسبة والملائمة.

جدول رقم (5): يمثل علاقة متغيرات السنوالمستوى التعليمي والأقدمية المهنية بمدى قيام مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو بإجراء إستطلاعات على الموظفين من أجل التعرف على أفكارهم من عدمه

المجموع		لا		نعم		الإجابة	المتغيرات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%30	9	%11.11	1	%88.88	8	من 20 سنة إلى 29 سنة	السن
%30	9	%77.77	7	%22.22	2	من 30 سنة إلى 39 سنة	
%30	9	%88.88	8	%11.11	1	من 40 سنة إلى 49 سنة	
%10	3	%33.33	3	%0	0	من 50 سنة فما فوق	
%100	30	%63.33	19	%36.66	11	المجموع	
%3.33	1	%0	0	%100	1	متوسط	المستوى التعليمي
%30	9	%44.44	4	%55.55	5	ثانوي	
%60	18	%72.72	13	%27.77	5	جامعي	
%6.66	2	%100	2	%0	0	دراسات عليا	
%0	0	%0	0	%0	0	التكوين المهني	
%100	30	%63.33	19	%36.66	11	المجموع	الأقدمية المهنية
%30	9	%33.33	3	%66.66	6	أقل من 5 سنوات	
%30	9	%77.77	7	%22.22	2	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	
%36.66	11	%72.72	8	%27.27	3	من 11 سنة إلى 20 سنة	
%3.33	1	%100	1	%0	0	أكثر من 20 سنة	
%100	30	%63.33	19	%36.66	11	المجموع	

من خلال الجدول المتعلق بمتغير السن، نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة) ينفون قيام مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو بإجراء إستطلاعات على الموظفين، من أجل التعرف على أفكارهم بنسبة تمثل 88.88%، ثم يليه الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة) بنسبة تمثل 77.77%، وهاتين الفئتين ذات حيوية ونشاط وفضول، وهي بحاجة إلى التعبير عن آرائها وأفكارها للمسؤولين من خلال سبر الآراء حول ظروف العمل وسيرها لكن الأمر غير متاح لهم، ثم يليه الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة) بنسبة تمثل 33.33%، وفي أخير الترتيب نجد الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة) بنسبة تمثل 11.11%، وهاتين الفئتين ذات نضج تنظيمي يسمح لها، بالتعبير عن آرائها وأفكارها بكل حرية وثقة وديمقراطية من أجل تطوير وتحسين مختلف النواحي السلوكية والهيكلية والتقنية على مستوى التنظيم هذه المؤسسة الخدمية، ولكن غياب هذا الإستطلاع، يؤثر سلبا على ومختلف الوظائف والمهام الموكلة إليهم .

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يتضح لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي الدراسات العليا، ينفون قيام مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو بإجراء إستطلاعات على الموظفين، من أجل التعرف على أفكارهم، بنسبة تمثل 100%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستوى الجامعي بنسبة تمثل بـ 72.22% وهاتين الفئتين ذات نضج تنظيمي هام ومعتبر يسمح لها بالتعبير عن آرائها وحتى الإنتقادات بكل موضوعية وثقة ، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية بنسبة تقدر بـ 44.44%، وهي تحتاج إلى إستطلاع للتعرف على وجهات نظرهم في التنظيم في حين نجد النسبة معدومة لدى الأفراد المبحوثين من ذوي مستويات التكوين المهني والمتوسط، التي تقدر بـ 0%، كون هاتين الفئتين ذات مستوى تعليمي متواضع ومتوسط، لا تساهم في تقديم الإضافة التنظيمية المنتظرة والمرجوة .

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، يظهر لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة، الذين لهم أقدمية مهنية (من 20 سنة فما فوق) ينفون قيام مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو بإجراء إستطلاعات على الموظفين، من أجل التعرف على أفكارهم بنسبة تمثل 100%، وفي

المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة تمثل 77.77% وفي المرتبة الثالثة نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 11 سنة إلى 20 سنة) بنسبة تقرب 72.72%، وهذه الفئات الثلاث ذات أقدمية مهنية وخبرات وتجارب متفاوتة وتحتاج إلى التعبير عن آرائها بكل ثقة ومصداقية وديمقراطية وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسبة تمثل بـ 33.33%، وهي ذات خبرات وتجارب محدودة، وهي بحاجة إلى التعبير عن آرائها وأفكارها بكل شفافية، إلا أن غياب الإستطلاعات، يؤثر سلبا على إحداث التغيير التنظيمي على مستوى هذه المؤسسة .

وفي الجهة المقابلة نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بمتغير السن أن معظم أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة) يؤكدون قيام مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو بإجراء إستطلاعات على الموظفين، من أجل التعرف على أفكارهم بنسبة تمثل 88.88%، ثم يليه الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة) بنسبة تمثل 22.22%، وهاتين الفئتين ذات حيوية ونشاط وفضول وهي بحاجة إلى التعبير عن آرائها وأفكارها للمسؤولين من خلال سبر الآراء حول ظروف العمل وسيرها من خلال قنوات الإتصال المختلفة، ثم يليه الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة) بنسبة تمثل 11.11%، وهذه الفئة ذات نضج وحركية وإدراك عقلي يسمح لها بتقديم أفكار وتوضيحات وإنتقادات بناءة حول سير العمل بهذه المؤسسة ، وفي أخير الترتيب نجد الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة) بنسبة تمثل 0%، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أنها ترى غياب الإجابة في التعرف على إتجاهات وآراء العاملين حول مختلف ظروف العمل والإنشغالات المختلفة

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يتضح لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة، يؤكدون قيام مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو بإجراء إستطلاعات على الموظفين، من أجل التعرف على أفكارهم، بنسبة تمثل 100%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستوى الثانوي بنسبة تمثل بـ 55.55% وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية بنسبة تقرب 27.77%، وهذه

الفئات الثلاث ذات مستويات تعليمية متباينة من المتوسط إلى العالي، مما يتوجب على الإدارة العليا بهذه المؤسسة (المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو) التعرف والإطلاع على ردود أفعالها وعلى أفكارها وإتجاهاتها، من أجل القيام بالتغيير التنظيمي الملائم والمناسب، في حين نجد النسبة معدومة لدى الأفراد المبحوثين من ذوي مستويات التكوين المهني والدراسات العليا، التي تقدر بـ 0%، كون ذات التكوين المهني غير مرحب بها على مستوى هذه المؤسسة نظرا لتواضع قدراتها العلمية، أما الأفراد المبحوثين من ذوي الدراسات العليا، فهي ذات مستويات تعليمية راقية، لكنها ترى أن الإدارة لا تعمل على التعرف على إتجاهات وأفكار الموظفين حول ظروف العمل وسيره.

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، يظهر لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة، الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات) يؤكدون قيام مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو بإجراء إستطلاعات على الموظفين، من أجل التعرف على أفكارهم بنسبة تمثل 66.66%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 11 سنة إلى 20 سنة) بنسبة تمثل 27.27% وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة تقدر بـ 22.22%، وهي ذات خبرات ومهارات إدارية وتنظيمية وتمرس وإنضباط تنظيمي تسمح لها بالتعبير عن آرائها بكل حرية وموضوعية وثقة وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 20 سنة) بنسبة معدومة تمثل بـ 0%، وهي ذات خبرات وتجارب معتبرة وهامة، وهي ترى بأن الإدارة، لا تعمل على التعرف على مختلف إتجاهات وأفكار الأفراد العاملين على مستوى هذه المؤسسة وهذا مؤشر سلبي، يؤثر على إحداث التغيير التنظيمي الهادف والمناسب والمنشود

جدول رقم (6): يمثل علاقة متغيرات السنوالمستوى التعليمي والأقدمية المهنية حول كيفية إعتبار الثقافة الإتصالية مقوما جوهريا في تحقيق التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو

المجموع		تحسين أداء العمال		المشاركة في إتخاذ القرارات		توجيه سلوكيات الأفراد		تحسين نوعية العلاقات والروابط		زيادة كفاءة المؤسسة		تقبل الآراء والأفكار		الإجابة المتغيرات	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
السن	من 20 سنة إلى 29 سنة	%30	9	%33.33	3	%11.11	1	%0	0	%33.33	3	%0	0	%22.22	2
	من 30 سنة إلى 39 سنة	%30	9	%11.11	1	%22.22	2	%11.11	1	%22.22	2	%0	0	%33.33	3
	من 40 سنة إلى 49 سنة	%30	9	%0	0	%0	0	%0	0	%22.22	2	%22.22	2	%55.55	5
	من 50 سنة فما فوق	%10	3	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%100	3
	المجموع	%100	30	%13.33	4	%10	3	%3.33	1	%23.33	7	%6.66	2	%43.33	13
المستوى التعليمي	متوسط	%3.33	1	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%100	1
	ثانوي	%30	9	%11.11	1	%22.22	2	%0	0	%33.33	3	%11.11	1	%22.22	2
	جامعي	%60	18	%16.66	3	%5.55	1	%5.55	1	%11.11	2	%5.55	1	%55.55	10
	دراسات عليا	%6.66	2	%0	0	%0	0	%0	0	%100	2	%0	0	%0	0
	التكوين المهني	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0
	المجموع	%100	30	%13.33	4	%10	3	%3.33	1	%23.33	7	%6.66	2	%43.33	13
	أقل من 5 سنوات	%30	9	%0	0	%0	0	%0	0	%22.22	2	%22.22	2	%55.55	5
	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	%30	9	%11.11	1	%33.33	3	%11.11	1	%11.11	1	%0	0	%33.33	3
	من 11 سنة إلى 20 سنة	%36.66	11	%33.33	3	%0	0	%0	0	%44.44	4	%0	0	%44.44	4
	أكثر من 20 سنة	%3.33	1	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%100	1
المجموع	%100	30	%13.33	4	%10	3	%3.33	1	%23.33	7	%6.66	2	%43.33	13	

من خلال الجدول المتعلق بمتغير السن، نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة)، يؤكدون على أن تقبل الآراء والأفكار من أهم مقومات إعتبار الثقافة الإتصالية مقوما جوهريا في تحقيق التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو بنسبة تمثل 100%، ثم يليه الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة) بنسبة تمثل 55.55%، وهاتين الفئتين ذات حيوية ونشاط وفضول، وهي بحاجة إلى التعبير عن آرائها وأفكارها وإتجاهاتها للمسؤولين وصناع القرار من خلال الإجتتماعات والملتقيات والندوات حول ظروف العمل وسيرها، ثم يليه الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة) بنسبة تمثل 33.33%، وفي أخير الترتيب نجد الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة) بنسبة تمثل 22.22%، وهاتين الفئتين ذات نضج تنظيمي وعقلي ناقص نوعا، لكن يسمح لها، بالتعبير عن آرائها وتقبل آراء الآخرين بكل شفافية وموضوعية من أجل تطوير وتحسين مختلف النواحي السلوكية والهيكلية والتقنية على مستوى التنظيم هذه المؤسسة الخدمية، ولكن غياب هذا الإستطلاع، يؤثر سلبا على ومختلف الوظائف والمهام الموكلة إليهم .

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يتضح لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة من ذوي المستويات المتوسطة، يؤكدون على أن تقبل الآراء والأفكار من أهم مقومات إعتبار الثقافة الإتصالية مقوما جوهريا في تحقيق التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو بنسبة تمثل 100%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستوى الجامعي بنسبة تمثل بـ 55.55%، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية بنسبة تقدر بـ 22.22%، وهذه الفئات الثلاث متباينة ومختلفة في المستوى التعليمي، وتختلف في تقبل آراء وإتجاهات الآخرين بحسب المستوى التعليمي، في حين نجد النسبة معدومة لدى الأفراد المبحوثين من ذوي مستويات التكوين المهني والدراسات العليا، التي تقدر بـ 0%، كون هاتين الفئة الأولى ذات المستوى التكوين المهني غائبة نتيجة تواضع مستواها التعليمي، في حين نجد الفئة ذات المستوى الدراسات العليا ذات رصيد علمي ترى أن الثقافة الإتصالية تقوم على إعتبارات ومقاييس أخرى مثل

المشاركة في عملية إتخاذ القرارات الإدارية وتحسين العلاقات الإجتماعية بين مختلف المستويات الإدارية .

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، نجد أن الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 20 سنة فما فوق)، يؤكدون على أن تقبل الآراء والأفكار من أهم مقومات إعتبار الثقافة الإتصالية مقوما جوهريا في تحقيق التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو بنسبة تمثل 100%، وهي فئة تتسم بتوفر مهارات تنظيمية، تسمح لها بمواجهة وتقبل لآراء الآخرين بكل ديمقراطية ووضوح، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسبة تمثل 55.55%، وهي لا تتمتع بخبرات تنظيمية، وهي بحاجة إلى التعبير عن الآراء وتقبل آراء الآخرين، وفي المرتبة الثالثة نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 11 سنة إلى 20 سنة) بنسبة تقدر بـ 44.44%، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة تمثل بـ 33.33%، وهي ذات خبرات وتجارب معتبرة تسح لها بتقبل مختلف إتجاهات وآراء الآخرين المتنوعة والمتشعبة .

وفي ثاني الترتيب نجد تحسين نوعية العلاقات والروابط، حيث يتضح لنا من خلال متغير السن أن معظم أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة) يؤكدون على أنتحسين نوعية العلاقات والروابط من أهم مقومات إعتبار الثقافة الإتصالية مقوما جوهريا في تحقيق التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو بنسبة تمثل 33.33%، ثم يليه الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة) والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة) بنسب متساوية تمثل 22.22%، وهذه الفئات الثلاث ذات نضج عقلي وتنظيمي ونفسي متباين، يتيح لها بناء علاقات إنسانية وإجتماعية في إطار العمل وأداء مختلف المهام والوظائف، وفي أخير الترتيب نجد الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة) بنسبة صفرية تمثل 0%، وهي تتسم بالنضج العقلي والنفسي والإدراك العقلي، ولكنها ترى أن الثقافة الإتصالية تقوم على أساس زيادة كفاءة وفعالية المؤسسة التنظيمية والإدارية .

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يتضح لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة من ذوي المستويات الدراسات العليا، يؤكدون على أن تحسين نوعية العلاقات والروابط، من أهم مقومات إعتبار الثقافة الإتصالية مقوما جوهريا في تحقيق التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو بنسبة تمثل 100%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستوى الثانوي بنسبة تمثل بـ 33.33%، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، بنسبة تقدر بـ 11.11%، وهذه الفئات الثلاث متباينة ومختلفة في المستوى التعليمي، وتختلف في بناء العلاقات والروابط نتيجة إختلاف عاداتها وتقاليدها ومستوياتها التعليمية والاجتماعية، في حين نجد النسبة معدومة لدى الأفراد المبحوثين من ذوي مستويات التكوين المهني والمتوسطة، التي تقدر بـ 0%، كون هاتين الفئتين الأولى ذات المستوى التكوين المهني غائبة نتيجة تواضع مستواها التعليمي، في حين نجد الفئة ذات المستوى المتوسط ذات رصيد علمي، ذات عدد محدود الأفراد ولا تؤثر على سياسات وبرامج المؤسسة الخدمائية

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، نجد أن الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 11 سنة إلى 20 سنة)، يؤكدون على أن تحسين نوعية العلاقات والروابط من أهم مقومات إعتبار الثقافة الإتصالية مقوما جوهريا في تحقيق التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو بنسبة تمثل 44.44%، وهي فئة تتسم بتوفر مهارات إتصالية وتفاعلية وتنظيمية، تسمح لها ببناء علاقات إنسانية وروابط إجتماعية ، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسبة تمثل 22.22%، وهي لا تتمتع بخبرات وتجارب تنظيمية معتبرة، وهي بحاجة إلى التواصل والتفاعل مع الآخرين من أجل التكيف والتأقلم مع أجواء العمل مع مختلف الجماعات التنظيمية، وفي المرتبة الثالثة نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة تقدر بـ 11.11%، وهي ذات خبرات متوسطة ومحترمة ومع إقامة وتحسين العلاقات مع الآخرين تتوطد العلاقات وتزيد المردودية والإنتاجية في العمل، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 20 سنة فأكثر) بنسبة معدومة،

تمثل بـ0%، وهي ذات خبرات وتجارب معتبرة تسمح لها بأداء مختلف الوظائف والمهام والأدوار

وفي ثالث الترتيب نجد تحسين أداء العمال، حيث نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بمتغير السن، على أن معظم أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة) يؤكدون على أنتحسين أداء العمال من أهم مقومات إعتبار الثقافة الإتصالية مقوما جوهريا في تحقيق التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو بنسبة تمثل 33.33%، ثم يليه الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة) بنسبة تمثل 11.11%، وهاتين الفئتين ذات حيوية ونشاط كبيرين ، يسمح لها بتطوير مهاراتها وقدراتها التنظيمية والوظيفية، ثم نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة) والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة) بنسب صفرية متساوية تمثل 0%، وهذا كونهم يروون أن هناك معايير أخرى تقوم عليها الثقافة الإتصالية من أجل إحداث التغيير التنظيمي المناسب والملائم والمعتبر، وفق أسس صحيحة وسليمة، ثل تقبل آراء وأفكار الآخرين وزيادة كفاءة المؤسسة .

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يتضح لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة من ذوي المستويات الجامعية، يؤكدون على أن تحسين أداء العمال، من أهم مقومات إعتبار الثقافة الإتصالية مقوما جوهريا في تحقيق التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو بنسبة تمثل 100%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستوى الثانوي بنسبة تمثل بـ11.11%، وهاتين الفئتين ذات مستويات تعليمية متباينة بين المتوسطة والمعتبرة، مما يؤثر ذلك على تحسين مستوى أدائهم المهني والوظيفي وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة والتكوين المهني والدراسات العليا، بنسب صفرية تقدر بـ 0%، وهذه الفئات الثلاث متباينة ومختلفة في المستوى التعليمي وترى أن هناك مقومات أخرى للثقافة الإتصالية / ثل توجيه سلوكات الأفراد وزيادة الإنتاجية

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، نجد أن الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 11 سنة إلى 20 سنة)، يؤكدون على أن تحسين أداء العمال من أهم مقومات إعتبار الثقافة الإتصالية مقوما جوهريا في تحقيق التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة المجلس

الشعبي الولائي بتيزي وزو بنسبة تمثل 33.33%، وهي فئة تتسم بتوفر مهارات إتصالية وتفاعلية وتنظيمية، تتيح لها زيادة مستوياتها وقدراتها التنظيمية والإدارية، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة تمثل 11.11%، وهي تتمتع بخبرات وتجارب تنظيمية معتبرة ومحترمة ولكنها بحاجة إلى تطوير وتحسين وتعزيز من أجل أداء مختلف الوظائف والمهام على أكمل وجه ممكن، وفي المرتبة الثالثة نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات) والأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 20 سنة فأكثر) بنسبة معدومة، تمثل بـ 0%، وهي ذات خبرات وتجارب مختلفة ومتفاوتة، وترى أن هناك مقومات أخرى للثقافة الإتصالية، مثل زيادة الإنتاجية، وتحسين العلاقات والروابط الإجتماعية والثقة والشفافية

وفي رابع الترتيب نجد المشاركة في عملية إتخاذ القرارات الإدارية، حيث نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بمتغير السن، على أن معظم أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة) يؤكدون على أن المشاركة في عملية إتخاذ القرارات الإدارية من أهم مقومات إعتبار الثقافة الإتصالية مقوما جوهريا في تحقيق التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو بنسبة تمثل 22.22%، ثم يليه الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة) بنسبة تمثل 11.11%، وهاتين الفئتين ذات حيوية ونشاط كبيرين، يسمح لها بالمشاركة والإنخراط في صنع وإتخاذ القرارات الإدارية الفعالة والحاسمة والتي تصب في مصلحة هذه المؤسسة، ثم نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة) والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة) بنسب صفرية متساوية تمثل 0%، تتسمان بالنضج العقلي والنفسي والتنظيمي ولكنها لا تهتم بالمشاركة في إتخاذ القرارات الإدارية، وهما الوحيد هو الأداء الوظيفي لمختلف المهام والنشاطات الإدارية بكل حيوية وفعالية ونجاعة .

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يتضح لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة من ذوي المستويات الثانوية، يؤكدون على أن المشاركة في إتخاذ القرارات الإدارية، من أهم مقومات إعتبار الثقافة الإتصالية مقوما جوهريا في تحقيق التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو بنسبة تمثل 22.22%، وفي المرتبة الثانية، نجد

الأفراد المبحوثين من ذوي المستوى الجامعي بنسبة تمثل بـ5.55%، وهاتين الفئتين ذات مستويات تعليمية متباينة بين المتوسطة والمعتبرة، وهذا ما يشجعهم على المشاركة في إتخاذ القرارات الإدارية من خلال التعبير عن مختلف الآراء والأفكار والمقترحات البناءة والفعالة، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة والتكوين المهني والدراسات العليا، بنسب صفرية تقدر بـ0%، وهذه الفئات الثلاث متباينة ومختلفة ومتفاوتة في المستوى التعليمي وترى أن هناك مقومات أخرى للثقافة الإتصالية مثل توجيه سلوكات الأفراد وزيادة الإنتاجية وتحسين العلاقات والروابط الإجتماعية والإنسانية في إطار الجماعة التنظيمية

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، نجد أن الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات)، يؤكدون على أن المشاركة في عملية إتخاذ القرارات الإدارية من أهم مقومات إعتبار الثقافة الإتصالية مقوما جوهريا في تحقيق التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو بنسبة تمثل 33.33%، وهي فئة تتسم بتوفر مهارات إتصالية وتفاعلية وتنظيمية متوسطة، تتيح لها زيادة مستوياتها وقدراتها التنظيمية والإدارية من خلال التفاعل والتواصل في صنع وإتخاذ القرارات الإدارية الحاسمة والهامة، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات) والأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) والأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 20 سنة فأكثر) بنسب معدومة، تمثل بـ0%، وهي ذات خبرات وتجارب متنوعة ومختلفة وإنضباط تنظيمي، وترى أن هناك مقومات أخرى للثقافة الإتصالية، مثل زيادة الإنتاجية، وتحسين العلاقات والروابط الإجتماعية والثقة والشفافية والتقدير والإحترام المتبادل

وفي خامس الترتيب نجد زيادة كفاءة المؤسسة، حيث نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بمتغير السن، على أن معظم أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية الثانية (من 20 سنة إلى 29 سنة) يؤكدون على أن زيادة كفاءة المؤسسة، من أهم مقومات إعتبار الثقافة الإتصالية مقوما جوهريا في تحقيق التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو بنسبة تمثل 33.33%، ثم يليه الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (من 30 سنة إلى

39 سنة) والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة) بنسب متساوية تمثل 22.22% لكل منهما، وهذه الفئات العمرية الثلاث، ترى أن أداء مختلف الوظائف والأدوار يعمل على زيادة فعالية المؤسسة الإدارية والتنظيمية وتعمل على السير الحسن لمختلف الوظائف والأدوار، ويساهم مساهمة فعالة في إحداث التغيير التنظيمي، وهي فئات تتسم وتتميز بالقوة والنشاط والحركية والديناميكية الكبيرة، وفي الأخير نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة) بنسبة صفرية تمثل 0%، وهي ذات نضح عقلي وتنظيمي ونفسي، لكنها ترى أن هناك مقومات أخرى للثقافة الإتصالية مثل الثقة والتعاون والإحترام.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يتضح لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة من ذوي المستويات الثانوية، يؤكدون على زيادة كفاءة المؤسسة، من أهم مقومات إعتبار الثقافة الإتصالية مقوما جوهريا في تحقيق التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو بنسبة تمثل 11.11%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستوى الجامعي بنسبة تمثل بـ 5.55%، وهاتين الفئتين ذات مستويات تعليمية متباينة بين المتوسطة والمعتبرة، وهذا ما يشجعهم على المشاركة في إتخاذ القارات من خلال التعبير عن مختلف الآراء والأفكار والمقترحات البناءة والفعالة، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة والتكوين المهني والدراسات العليا، بنسب صفرية تقدر بـ 0%، وهذه الفئات الثلاث متباينة ومختلفة ومتفاوتة في المستوى التعليمي وترى أن هناك مقومات أخرى للثقافة الإتصالية مثل توجيه سلوكات الأفراد وزيادة الإنتاجية وتحسين العلاقات والروابط الإجتماعية والإنسانية في إطار الجماعة التنظيمية والعمل على خلق أجواء من العلاقات الإنسانية والإجتماعية في المنظمة.

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، نجد أن الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات)، يؤكدون على أن زيادة كفاءة المنظمة، من أهم مقومات إعتبار الثقافة الإتصالية مقوما جوهريا في تحقيق التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو بنسبة تمثل 22.22%، وهي فئة تتسم بتوفر مهارات إتصالية وتفاعلية وتنظيمية محدودة، وتعمل على إثبات ذاتها ومكانتها في التنظيم مما يتيح لها زيادة

مستوياتها وقدراتها التنظيمية والإدارية، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) والأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 11 سنة إلى 20 سنة) والأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 20 سنة فأكثر)، بنسب معدومة، تمثل بـ 0%، وهي ذات خبرات وتجارب متنوعة ومختلفة وإنضباط تنظيمي، وهي ترى أن هناك مقومات أخرى للثقافة الإتصالية المتمثلة في الحب والود والتنسيق والتنظيم والرقابة في أداء مختلف الوظائف والأدوار الإدارية المختلفة .

وفي سادس الترتيب، نجد توجيه سلوكات الأفراد، حيث يظهر لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير السن على أن معظم أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة)، يؤكدون على أنتوجيه سلوكات الأفراد، من أهم مقومات إعتبار الثقافة الإتصالية مقوما جوهريا في تحقيق التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتييزي وزو بنسبة تمثل 11.11%، وهذه الفئة تتسم بالنضج والإدراك النفسي والعقلي والتنظيمي المعترف والهام ، من أجل التأثير بمختلف السلوكيات التنظيمية المختلفة، ثم يليه الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة) والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة) والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة) بنسب صفرية تمثل 0%، لكل واحدة منها. ، وهذه الفئات العمرية الثلاث تتسم باختلاف خصائصها وسماتها العقلية والنفسية، من أجل إتباع نمط وأسلوب إداري معين يعمل على توجيهه الوجهة الصحيحة والسليمة والملائمة.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يتضح لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة من ذوي المستويات الجامعية، يؤكدون على أن توجيه سلوكات الأفراد، من أهم مقومات إعتبار الثقافة الإتصالية مقوما جوهريا في تحقيق التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتييزي وزو، بنسبة تمثل 5.55%، وهي فئة ذات رصيد ثقافي وتعليمي معتبر وهام يسمح لها بتقبل مختلف السلوكات التنظيمية المختلفة، ثم نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة والثانوية والتكوين المهني والدراسات العليا، بنسب صفرية تقدر بـ 0% وهذه الفئات التعليمية الأربع متباينة ومختلفة ومتفاوتة، من حيث المستوى التعليمي المستوى

التعليمي، ولا تتأثر سلوكياتها بأي نمط أو إتجاه أو أسلوب إداري معين سائد على مستوى هذه المؤسسة الخدمية

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، نجد أن الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات)، يؤكدون على أن توجيه سلوكيات الأفراد، من أهم مقومات إعتبار الثقافة الإتصالية مقوما جوهريا في تحقيق التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو بنسبة تمثل 11.11%، وهي فئة تتسم بتوفر مهارات إتصالية وتفاعلية وتنظيمية محترمة، تعمل على إثبات ذاتها من خلال تغيير أنماطها وعاداتها السلوكية والنفسية المختلفة، ثم نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات) والأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 11 سنة إلى 20 سنة) والأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 20 سنة فأكثر)، بنسب معدومة، تمثل بـ 0%، وهي ذات تتمتع بخبرات وتجارب متنوعة وتمرس مهني مختلف، وهي ترى أن هناك مقومات أخرى للثقافة الإتصالية المتمثلة في الحب والود والتنسيق والتنظيم والشفافية والثقة وروح المسؤولية والإلتزام الوظيفي في أداء مختلف الوظائف والمهام على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو

جدول رقم (7): يمثل علاقة متغيرات الجنس والسنوات والمستوى التعليمي والأقدمية المهنية بأهم أنماط التغيير التنظيمي الحاصلة على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو من خلال تجسيد الثقافة الإتصالية بين مختلف المستويات الإدارية

المجموع		توفير الوقت والجهد وسرعة الأداء		تحسين نوعية العمل		تفعيل عملية التواصل بالمؤسسة		الإجابة المتغيرات	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	14	%28.57	4	%28.57	6	%42.85	6	
	أنثى	16	%6.25	1	%31.25	10	%62.85	10	
	المجموع	30	%16.66	5	%30	16	%53.33	16	
السن	من 20 سنة إلى 29 سنة	9	%11.11	1	%44.44	4	%44.44	4	
	من 30 سنة إلى 39 سنة	9	%33.33	3	%33.33	3	%33.33	3	
	من 40 سنة إلى 49 سنة	9	%0	0	%0	9	%100	9	
	من 50 سنة فما فوق	3	%33.33	1	%66.66	0	%0	0	
	المجموع	30	%16.66	5	%30	9	%53.33	16	
المستوى التعليمي	متوسط	1	%0	0	%100	0	%0	0	
	ثانوي	9	%11.11	1	%33.33	5	%55.55	5	
	جامعي	18	%22.22	4	%22.22	10	%55.55	10	
	دراسات عليا	2	%0	0	%50	1	%50	1	
	التكوين المهني	0	%0	0	%0	0	%0	0	
الأقدمية المهنية	المجموع	30	%16.66	5	%30	9	%53.33	16	
	أقل من 5 سنوات	9	%0	0	%11.11	8	%88.88	8	
	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	9	%22.22	2	%33.33	4	%44.44	4	
	من 11 سنة إلى 20 سنة	11	%27.27	3	%45.45	3	%27.27	3	
	أكثر من 20 سنة	1	%0	0	%0	1	%100	1	
	المجموع	30	%16.66	5	%30	9	%53.33	16	

من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة من الإناث يؤكدن على أن تفعيل عملية التواصل بالمؤسسة من أهم أنماط التغيير التنظيمي الحاصلة على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتييزي وزو من خلال تجسيد الثقافة الإتصالية بين مختلف المستويات الإدارية، بنسبة تمثل 62.5%، في حين نجد النسبة لدى الذكور تمثل 42.85%

من خلال هذه البيانات الرقمية يظهر لنا أن أفراد عينة الدراسة من الإناث والذكور، يركزون على أهمية عملية التواصل والإتصال من بين أهم أنماط التغيير التنظيمي وتجسيد أسس الثقافة الإتصالية بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية المختلفة، مما يؤدي إلى إحداث التنسيق والتفاهم المشترك في أداء مختلف الوظائف والمهام والأدوار وفق أسس قويمية وسليمة وصحيحة

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، على أن معظم أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية الثانية (من 40 سنة إلى 49 سنة) يؤكدون على أنتفعيل عملية التواصل بالمؤسسة من أهم أنماط التغيير التنظيمي الحاصلة على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتييزي وزو من خلال تجسيد الثقافة الإتصالية بين مختلف المستويات الإدارية، بنسبة تمثل 100%، ثم يليه الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة) بنسبة تمثل 44.44% ثم نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 30 سنة إلى 39 سنة) بنسبة تمثل 33.33%، وهذه الفئات الثلاث ذات خصائص نفسية وسلوكية وعقلية مختلفة، تسمح لها بالتفاعل الكبير أو عدم وجود تفاعل بين مختلف الجماعات التنظيمية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتييزي وزو، وفي الأخير نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة) بنسبة صفرية تمثل 0%، وهي ذات نضح عقلي وتنظيمي ونفسي كبير، لكنها ترى أن هناك أنماط أخرى للتغيير التنظيمي الحاصلة في المجلس الولائي عند تجسيد الثقافة الإتصالية مثل: تحسين نوعية العمل وتوفير الجهد والوقت والمال.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يتضح لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة من ذوي المستويات الثانوية والجامعية، يؤكدون على أنتفعيل عملية التواصل بالمؤسسة من أهم

أنماط التغيير التنظيمي الحاصلة على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو من خلال تجسيد الثقافة الإتصالية بين مختلف المستويات الإدارية، بنسب متساوية تمثل 55.55%، لكل واحدة منهما، وهي تتسم بمستويات تعليمية متوسطة وعالية، مما يؤثر ذلك في عملية التفاعل والإتصال بين مختلف المستويات والأقسام الإدارية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي الدراسات العليا بنسبة تمثل بـ 50%، من ذوي المستويات التعليمية الهامة والرصيد العلمي الكبير الذي يسمح لها بسهولة التفاعل بين مختلف المستويات الإدارية بكل سهولة وفعالية، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة والتكوين المهني، بنسب صفرية تمثل 0%، وهما فئتان تتسمان بمستويات تعليمية محدودة، ولا تعمل مؤسسة المجلس الشعبي الولائي على جذبهم وإستقطابهم لأداء مختلف الوظائف والأدوار والمهام المسندة إليهم

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، نجد أن الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 20 سنة)، يؤكدون على أن تفعيل عملية التواصل بالمؤسسة، من أهم أنماط التغيير التنظيمي الحاصلة على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو من خلال تجسيد الثقافة الإتصالية بين مختلف المستويات الإدارية بنسبة تمثل 100%، وهي فئة تتسم بتوفر المهارات والقدرات إتصالية وتفاعلية وتنظيمية المعتبرة التي يسمح لها بأداء مختلف الوظائف والمهام بشكل جيد، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسبة تمثل 88.88%، وهي تتسم بخبرات وقدرات تنظيمية وإدارية محدودة، ولكنها في طور التطور والتحسين من خلال عملية التفاعل والإتصال بين مختلف المستويات الإدارية، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة تمثل 44.44% وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 11 سنة إلى 20 سنة)، بنسبة تمثل بـ 27.27%، وهي ذات خبرات وتجارب ومهارات وقدرات تنظيمية وإدارية متنوعة ومختلفة وإنضباط تنظيمي وتمرس معتبر في الميدان، يسمح لها بأداء مختلف الوظائف بوجه جيد وحسن

وفي ثاني الترتيب، نجد تحسين نوعية العمل، نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة من الإناث يؤكدون على أن تحسين نوعية العمل من أهم أنماط التغيير التنظيمي الحاصلة على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو من خلال تجسيد الثقافة الإتصالية بين مختلف المستويات الإدارية، بنسبة تمثل 31.25%، في حين نجد النسبة لدى الذكور تمثل 28.57%

من خلال هذه البيانات الرقمية يظهر لنا أن أفراد عينة الدراسة من الإناث والذكور يركزون على قيمة وأهمية تحسين جودة العمل ونوعيته الخدمات المقدمة للمواطنين التي تعد من بين أهم أنماط التغيير التنظيمي وتجسيد أسس الثقافة الإتصالية بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية المختلفة، وهذا ما ينعكس إيجاباً في نيل الرضا والقبول لدى المواطنين الوافدين إلى هذه المؤسسة

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، على أن معظم أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية الثانية (أكثر من 50 سنة) يؤكدون على أنتحسين جودة العمل من أهم أنماط التغيير التنظيمي الحاصلة على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو من خلال تجسيد الثقافة الإتصالية بين مختلف المستويات الإدارية، بنسبة تمثل 66.66%، ثم يليه الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة) بنسبة تمثل 44.44% ثم نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 30 سنة إلى 39 سنة) بنسبة تمثل 33.33%، وهذه الفئات الثلاث، ذات مقومات نفسية وعقلية وإدراك عميق وكبير وحيوية، من أجل أداء مختلف الخدمات وفق أسس صحيحة وسليمة، وفي أخير الترتيب نجد الفئة العمرية (من 40 سنة إلى 49 سنة) بنسبة تمثل صفرية تمثل 0% وهذه الفئات الثلاث ذات خصائص نفسية وسلوكية وعقلية ووجدانية مختلفة، تسمح لها بإكتساب أسس الثقافة الإتصالية والتنظيمية من أجل أداء مختلف المهام وفق النوعية والجودة العالية

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يتضح لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة من ذوي المستويات المتوسطة، يؤكدون على أنتحسين نوعية العمل من أهم أنماط التغيير التنظيمي الحاصلة على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو من خلال تجسيد

الثقافة الإتصالية بين مختلف المستويات الإدارية، بنسبة تمثل 100%، وهي فئة تتسم بمستويات تعليمية متوسطة نوعاً ما، وفي المرتبة الثانية نجد الأفراد المبحوثين من ذوي الدراسات العليا بنسبة تمثل 50%، وفي المرتبة الثالثة نجد الثانوية بنسبة تمثل 33.33%، وهي ذات رصيد تعليمي ومستوى تعليمي متفاوت ما بين المتوسط والفعال والراق، مما يؤثر بشكل كبير على جودة الخدمات الإدارية المقدمة للمواطنين، وفي رابع الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، بنسب تمثل 22.22%، وهي فئة ذات مستوى علمي راق يسمح لها بأداء مختلف المهام والوظائف وفق ما يعرف بإدارة الجودة التنظيمية، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين في التكوين المهني، بنسبة صفرية تمثل 0%، مما ينعكس بشكل إيجابي في تقديم خدمات ذات جودة عالية ونوعية جيدة وهذا يعود إلى غياب مفرداتها على مستوى عينة دراستنا الحالية، حيث أن مؤسسة المجلس الشعبي الولائي، تعمل فقط على إستقطاب الأفراد الموظفين الذين يتمتعون بكفاءات ومؤهلات علمية

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، نجد أن الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 11 سنة إلى 20 سنة)، يؤكدون على أن تحسين نوعية العمل، من أهم أنماط التغيير التنظيمي الحاصلة على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو من خلال تجسيد الثقافة الإتصالية بين مختلف المستويات الإدارية بنسبة تمثل 45.45%، وهي فئة تتسم بتوفر مختلف المهارات والقدرات والمؤهلات الإتصالية والتفاعلية والتنظيمية المعتبرة التي يسمح لها بأداء مختلف الوظائف والمهام بشكل جيد وممتاز وملائم، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة تمثل 33.33%، وهي تتسم بخبرات وقدرات تنظيمية وإدارية متوسطة ولكنها في طور التحسن والتطور مما ينعكس على نوعية وجودة الأداء المقدم لدى هؤلاء الموظفين، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسبة تمثل 11.11%، وهي ذات مهارات وقدرات تنظيمية متواضعة ومحدودة، نتيجة إلتحاقها الحديث بالعمل على مستوى هذه المؤسسة وصعوبة تأقلمها مع الأجواء التنظيمية السائدة فيها، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 20 سنة)، بنسبة تمثل 0%، وهي ذات خبرات وتجارب ومهارات وقدرات تنظيمية وإدارية متنوعة ومختلفة وإنضباط تنظيمي، ولكنها ترى

أن هناك مقومات أخرى تساهم في إحداث التغيير التنظيمي على مستوى هذه المؤسسة، ومن بينها التنسيق والتفاهم وتوجيه سلوكيات مختلف الأفراد والجماعات التنظيمية وفق أسس صحيحة وسليمة.

وفي ثالث الترتيب نجد توفير الوقت والجهد والمال، فمن خلال متغير الجنس لاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة من الذكور يؤكدون على أن توفير الوقت والجهد والمال من أهم أنماط التغيير التنظيمي الحاصلة على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو من خلال تجسيد الثقافة الإتصالية بين مختلف المستويات الإدارية، بنسبة تمثل 28.57%، في حين نجد النسبة لدى الإناث تمثل 6.25%

من خلال هذه البيانات الرقمية يظهر لنا أن أفراد عينة الدراسة من الإناث والذكور يركزون على قيمة وأهمية إقتصاد وتوفير الوقت والجهد والمال والتكاليف من مقومات الإدارة الحكيمة الرشيدة، خاصة في ظل المنافسة الشديدة والحادة الموجودة بين مختلف المؤسسات من أجل البقاء في إطار المحيط الذي تنشط فيه وتجسيد أسس الثقافة الإتصالية بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية المختلفة

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، على أن معظم أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية الثانية (أكثر من 50 سنة) يؤكدون على أنتوفير الوقت والجهد والمال من أهم أنماط التغيير التنظيمي الحاصلة على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو من خلال تجسيد الثقافة الإتصالية بين مختلف المستويات الإدارية، بنسبة تمثل 66.66%، ثم يليه الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة) بنسبة تمثل 44.44% ثم نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 30 سنة إلى 39 سنة) بنسبة تمثل 33.33%، وهذه الفئات الثلاث، ذات مقومات نفسية وعقلية وإدراك عميق وكبير وحيوية، من أجل أداء مختلف الخدمات وفق أسس صحيحة وسليمة، وفي أخير الترتيب نجد الفئة العمرية (من 40 سنة إلى 49 سنة) بنسبة تمثل صفرية تمثل 0% وهذه الفئات الثلاث ذات خصائص نفسية وسلوكية وعقلية ووجدانية مختلفة، تسمح لها بإكتساب أسس الثقافة الإتصالية والتنظيمية من أجل أداء مختلف المهام وفق النوعية والجودة العالية

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يتضح لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة من ذوي المستويات الجامعي، يؤكدون على أنتوفير الوقت والجهد والمال من أهم أنماط التغيير التنظيمي الحاصلة على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتييزي وزو من خلال تجسيد الثقافة الإتصالية بين مختلف المستويات الإدارية، بنسبة تمثل 22.22%، وهي فئة تتسم بمستويات تعليمية متوسطة نوعا ما، وفي المرتبة الثانية نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، بنسبة تمثل 11.11%، ذات مستويات تعليمية مقبولة، وهي بحاجة إلى من يدعمها ، حتى تعمل على إقتصاد الجهد والمال والوقت، في حين نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة والتكوين المهني والدراسات العليا، بنسبة صفرية تمثل 0%، وهي متفاوتة المستوى التعليمي ، من حيث أداء مختلف الوظائف والمهام بأسرع وقت ممكن وجهد أقل وتكاليف أقل.

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، نجد أن الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 11 سنة إلى 20 سنة)، يؤكدون على أن توفير الوقت والجهد والمال، من أهم أنماط التغيير التنظيمي الحاصلة على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتييزي وزو من خلال تجسيد الثقافة الإتصالية بين مختلف المستويات الإدارية بنسبة تمثل 27.27%، وهي فئة تتسم بتوفر مختلف المهارات والقدرات والمؤهلات الإتصالية والتفاعلية والتنظيمية المعتبرة التي يسمح لها بأداء مختلف الوظائف والمهام بشكل جيد وممتاز وملائم، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة تمثل 22.22%، وهي تتسم بخبرات وقدرات تنظيمية وإدارية متوسطة ومعتبرة وهامة، ولكنها في طور التحسن والتطور مما ينعكس على نوعية وجودة الأداء المقدم لدى هؤلاء الموظفين، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات) والأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 20 سنة)، بنسبة تمثل بـ 0%، وهي ذات مستويات تنظيمية وإدارية ، تعمل على إقتصاد الوقت والجهد والمال

جدول رقم (8): يمثل علاقة متغيرات الجنس والمستوى التعليمي والأقدمية المهنية لمدى قيام مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو بمدى تدعيم الموظفين بمختلف المعارف والخبرات والتجارب الفنية والتطبيقية من عدمه

المتغيرات	الإجابة		لا		نعم		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	8	6	42.85%	14	46.66%	8	57.14%
	أنثى	3	13	81.25%	16	53.33%	3	18.75%
	المجموع	11	19	63.33%	30	100%	11	36.66%
السن	متوسط	0	1	100%	1	3.33%	0	0%
	ثانوي	6	3	33.33%	9	30%	6	66.66%
	جامعي	3	15	83.33%	18	60%	3	16.66%
	دراسات عليا	2	0	0%	2	6.66%	2	100%
	التكوين المهني	0	0	0%	0	0%	0	0%
المستوى التعليمي	المجموع	11	19	63.33%	30	100%	11	36.66%
	أقل من 5 سنوات	7	2	22.22%	9	30%	7	77.77%
	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	3	6	66.66%	9	30%	3	33.33%
	من 11 سنة إلى 20 سنة	1	10	90.90%	11	36.66%	1	9.09%
	أكثر من 20 سنة	0	1	100%	1	3.33%	0	0%
	المجموع	11	19	63.33%	30	100%	11	36.66%

من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس، نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة من الإناث ينفون قيام مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتهيئة وزو بتدعيم الموظفين بمختلف المعارف والخبرات والتجارب الفنية والتطبيقية، بنسبة تمثل 81.25%، كما نجد النسبة متقاربة لدى الذكور، التي تمثل 42.85% .

من خلال هذه المقاربات الرقمية، يتضح لنا أن الأفراد المبحوثين من الذكور والإناث يروون أن مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتهيئة وزو لا تعمل على تدعيمهم بمهارات وتجارب ومعارف تنظيمية مختلفة، مما ينعكس بشكل سلبي على الأداء الوظيفي الملائم والمناسب في هذه المؤسسة الخدمية .

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يتضح لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي الدراسات العليا والمستويات المتوسطة، ينفون قيام مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتهيئة وزو، ينفون قيام مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتهيئة وزو بتدعيم الموظفين بمختلف المعارف والخبرات والتجارب الفنية والتطبيقية، بنسب متساوية تمثل 100%، إذ أن عدم تدعيم الإدارة العليا للموظفين بالمعلومات والبيانات، يؤثر سلبا على أدائهم لمختلف المهام والوظائف والمسؤوليات التنظيمية، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، بنسبة تمثل بـ 83.33%، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، بنسبة تقدر بـ 33.33%، وهاتين الفئتين ذات مستويات تعليمية مختلفة ومتفاوتة، وتحتاج إلى تدعيم وتعزيز معارفها التنظيمية والعلمية والإدارية بمختلف المعلومات الإدارية المناسبة لتطوير مستوى الأداء الوظيفي للعمال والموظفين، في حين نجد النسبة معدومة لدى الأفراد المبحوثين من ذوي التكوين المهني، التي تقدر بـ 0%، نتيجة إنعدام مفرداتها على مستوى عينة دراستنا الحالية .

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، يظهر لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة، ينفون قيام مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتهيئة وزو، ينفون قيام مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتهيئة وزو بتدعيم الموظفين بمختلف المعارف والخبرات والتجارب الفنية والتطبيقية الذين لهم أقدمية مهنية (من 20 سنة فأكثر) بنسبة تمثل 100%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد

المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 11 سنة إلى 20 سنة) بنسبة تمثل بـ 90.90%، وهاتين الفئتين تتسمان بتوفر مهارات وقدرات تنظيمية عالية من أجل أداء مختلف المهام والوظائف وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة تقدر بـ 66.66%، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسبة تمثل بـ 22.22%، وهاتيت الفئتين ذات قدرات وتجارب تنظيمية متوسطة نوعا ما، مما يتوجب على الإدارة العليا لمؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو ضرورة، تقديم المعلومات والخبرات للموظفين، بهدف تكوين الثقافة الإتصالية والتنظيمية الصحيحة والسليمة .

وفي الجهة المقابلة، نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس، نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة من الذكور، يؤكدون قيام مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو بتدعيم الموظفين بمختلف المعارف والخبرات والتجارب الفنية والتطبيقية، بنسبة تمثل بـ 57.14%، في حين نجد النسبة منخفضة لدى الإناث، التي تمثل 18.75%

من خلال هذه المقاربات الرقمية، يتضح لنا أن الأفراد المبحوثين من الذكور والإناث يروون أن مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو تعمل على تدعيمهم بمهارات وتجارب ومعارف تنظيمية مختلفة، مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي الملائم والمناسب في هذه المؤسسة الخدمية ، وتكريس مبداء إدارة الجودة الشاملة في مختلف النشاطات والوظائف والمهام والمسؤوليات الموكلة إليهم .

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يتضح لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي الدراسات العليا، يؤكدون قيام مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو بتدعيم الموظفين بمختلف المعارف والخبرات والتجارب الفنية والتطبيقية، بنسبة تمثل بـ 100%، إذ أن تدعيم وتعزيز الإدارة العليا للموظفين بالمعلومات والبيانات والخبرات والتجارب ، يؤثر إيجابا على أدائهم لمختلف المهام والوظائف والمسؤوليات التنظيمية وفق أسس علمية وموضوعية صحيحة، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، بنسبة تمثل بـ 66.66%، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، بنسبة

تقدر بـ 16.66%، وهاتين الفئتين ذات مستويات تعليمية مختلفة ومتفاوتة، وتحتاج إلى تدعيم وتعزيز معارفها التنظيمية والعلمية والإدارية بمختلف المعلومات الإدارية المناسبة لتطوير مستوى الأداء الوظيفي للعمال والموظفين، في حين نجد النسبة معدومة لدى الأفراد المبحوثين من ذوي التكوين المهني والثانوي، التي تقدر بـ 0%، نتيجة إنعدام مفرداتها على مستوى عينة دراستنا الحالية، إضافة إلى أنها ذات رصيد علمي وثقافي بسيط ومتواضع.

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، يظهر لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة، ينفون قيام مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو، يؤكدون قيام مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو بتدعيم الموظفين بمختلف المعارف والخبرات والتجارب الفنية والتطبيقية الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسبة تمثل 77.77%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة تمثل بـ 33.33%، وهاتين الفئتين تتسمان بتوفر مهارات وقدرات تنظيمية متباينة من أجل أداء مختلف المهام والوظائف، بناء على توفر البيانات والمعلومات والخبرات التنظيمية المختلفة وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 11 سنة إلى 20 سنة) بنسبة تقدر بـ 9.09%، وهي ذات مهارات وخبرات تنظيمية محترمة تسمح لها بأداء مختلف الوظائف والمهام بشكل جيد وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسبة تمثل بـ 22.22%، وهاتين الفئتين ذات قدرات وتجارب تنظيمية متوسطة نوعاً ما، مما يتوجب على الإدارة العليا لمؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو ضرورة تقديم وتزويدهم بالمعلومات والخبرات المعرفية والتطبيقية للموظفين، بهدف تكوين الثقافة الإتصالية والتنظيمية الصحيحة والسليمة، التي تسمح لهم بممارسة وأداء مختلف الوظائف على أكمل وجه ممكن.

جدول رقم (9): يمثل علاقة متغيرات السنوالمستوى التعليمي والأقدمية المهنية بكيفية التخطيط على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتييزي وزو من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية

المجموع	وضع هيكل تنظيمي لتسيير العلاقات والوظائف		تحديد أهداف معينة		إتخاذ إجراءات وقرارات معينة		وضع قواعد وقوانين		الإجابة		المتغيرات
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
											من 20 سنة إلى 29 سنة
											من 30 سنة إلى 39 سنة
											من 40 سنة إلى 49 سنة
											من 50 سنة فما فوق
											المجموع
											متوسط
											ثانوي
											جامعي
											دراسات عليا
											التكوين المهني
											المجموع
											أقل من 5 سنوات
											من 6 سنوات إلى 10 سنوات
											من 11 سنة إلى 20 سنة
											أكثر من 20 سنة
											المجموع

من خلال الجدول المتعلق بمتغير السن، يظهر أن معظم أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة)، والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (من 50 سنة فما فوق)، يؤكدون على أن إتخاذ الإجراءات الإدارية وقرارات معينة، من أهمكفيات التخطيط على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتييزي وزو من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بنسب متساوية تمثل 66.66%، لكل واحدة منهما، حيث تتسمان هاتين الفئتين بالحكمة والرزانة ورجاحة العقل من أجل صنع وإتخاذ القرارات الإدارية المختلفة، ثم يليه الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة) بنسبة تمثل 44.44% وهاتين الفئتين ذات حيوية ونشاط وفضول، وهي بحاجة إلى التعبير عن آرائها وأفكارها وإتجاهاتها للمسؤولين وفي أخير الترتيب نجد الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة) بنسبة تمثل 22.22%، وهاتين الفئتين ذات حيوية ونشاط وقوة، يسمح لها بالمشاركة في إتخاذ القرارات الإدارية والقرارات المعنية.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يتضح لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة من ذوي المستويات المتوسطة والدراسات العليا، يؤكدون على أن إتخاذ الإجراءات الإدارية والقرارات المعنية، من أهم كفيات التخطيط على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتييزي وزو من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، بنسبة تمثل 100%، وهي فئات ذات مستويات تعليمية متباينة ومختلفة، مما يؤثر على إتخاذ الإجراءات والقرارات الإدارية المختلفة وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، بنسبة تمثل بـ 55.55%، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية بنسبة تقدر بـ 33.33%، ذات مستويات تعليمية متواضعة ومقبولة نوعاً، في حين نجد النسبة معدومة لدى الأفراد المبحوثين من ذوي مستويات التكوين المهني التي تقدر بـ 0%، كون هذه الفئة ذات المستوى التكوين المهني غائبة على مستوى عينة دراستنا الحالية نتيجة تواضع مستواها التعليمي،

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، نجد أن الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات)، يؤكدون على أن إتخاذ الإجراءات والقرارات المعنية من أهم كفيات التخطيط على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتييزي وزو من أجل تحقيق

الأهداف التنظيمية بنسبة تمثل 66.66%، وهي فئة تتسم بتوفر مهارات تنظيمية مقبولة، تسمح لها بإتخاذ الإجراءات والقرارات التنظيمية المتنوعة، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسبة تمثل 55.55%، وهي لا تتمتع بخبرات تنظيمية، وهي بحاجة إلى التفاعل والإتصال من أجل التأثير في الإجراءات والقرارات التنظيمية، وفي المرتبة الثالثة نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 11 سنة إلى 20 سنة) بنسبة تقدر بـ 27.27%، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 20 سنة) بنسبة تمثل بـ 0%، وهي ذات خبرات وتجارب معتبرة تسمح لها بالمشاركة في عملية إتخاذ الإجراءات والقرارات الإدارية المختلفة على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو.

وفي ثاني الترتيب وضع قواعد وقوانين، من خلال الجدول المتعلق بمتغير السن، يظهر أن معظم أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة)، بنسبة تمثل 44.44%، يؤكدون على أنوضع قواعد وقوانين، من أهم كفاءات التخطيط على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، ثم يليه الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة والأولى (من 50 سنة فما فوق)، (من 20 سنة إلى 29 سنة) 33.33%، لكل واحدة منهما، حيث تتسمان هاتين الفئتين بإختلاف النضج النفسي والعقلي والتنظيمي، من خلال إطلاعها على أن التخطيط عامل مهم لتحقيق أهداف المؤسسة، ثم يليه الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة) بنسبة تمثل 44.44%، وهاتين الفئتين ذات حيوية ونشاط وفضول وقوة من خلال ملاحظتها أن التخطيط عامل مهم لتحقيق أهداف المؤسسة التنظيمية، وهي بحاجة إلى التعبير عن آرائها وأفكارها وإتجاهاتها للمسؤولين وفي أخير الترتيب نجد الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة) بنسبة تمثل 11.11%، وهاتين الفئتين ذات حيوية ونشاط وقوة، يسمح لها بالتفاعل والإطلاع والتعرف على إيجابيات التخطيط في وضع القوانين المتعلقة بالمؤسسة الخدمية.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يتضح لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة من ذوي المستويات الثانوية والجامعية، يؤكدون على أن وضع قواعد وقوانين، من أهم كفاءات التخطيط على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو من أجل تحقيق الأهداف

التنظيمية، بنسبة تمثل 33.33%، وهي فئات ذات مستويات تعليمية متباينة ومختلفة، من خلال ملاحظتها أن التخطيط عامل مهم وأساسي في تحقيق أهداف وغايات المؤسسة، في حين نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات التكوين المهني والدراسات العليا والمتوسطة، بنسب صفرية تمثل بـ0%، وهي فئات تتسم بمستويات تعليمية متفاوتة من حيث الرصيد المعرفي، مما يؤثر ذلك على إستيعابها للقوانين والمراسيم التنظيمية التي تكون من خلال التخطيط السليم والصحيح والهام

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، نجد أن الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 20 سنة فما فوق)، يؤكدون على أن وضع قوانين وقواعد من أهم كفاءات التخطيط على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيڤزي وزو من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بنسبة تمثل 100%، وهي فئة تتسم بتوفر مهارات تنظيمية مقبولة وهامة ومعتبرة، تسمح لها بالقيام بتقييم على أن التخطيط عامل مهم في وضع قواعد وقوانين خاصة بالمؤسسة، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسبة تمثل 44.44%، وهي لا تتمتع بخبرات تنظيمية، وهي بحاجة إلى التفاعل والإتصال من خلال الإطلاع على مختلف أشكال التفاعلات والإتصالات على مستوى هذه المؤسسة، وفي المرتبة الثالثة نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة تقدر بـ 22.22%، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 11 سنة إلى 20 سنة) بنسبة تمثل بـ 18.18%، وهي ذات خبرات وتجارب معتبرة تسمح لها بالمشاركة بالإطلاع الكبير على أن التخطيط عامل وأساسي في وضع قواعد وقوانين على هذه المؤسسة، تضبط مختلف مهام ووظائف هذه المؤسسة .

وفي ثالث الترتيب نجد وضع الهيكل التنظيمي لتسيير العلاقات والوظائف، حيث نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بمتغير السن من خلال الجدول المتعلق بمتغير السن، يظهر أن معظم أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة)، والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 30 سنة إلى 39 سنة) يؤكدون على أن وضع الهيكل التنظيمي لتسيير العلاقات والوظائف، من أهم كفاءات التخطيط على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيڤزي وزو، من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بنسب متساوية تمثل 22.22%، وهاتين الفئتين

تتسمان بالقوة والتركيز العقلي والنفسي الكبير، من أجل الإطلاع على أن التخطيط عامل مهم في وضع الهياكل التنظيمية من أجل تحدي نطاق السلطة والمسؤولية وتوصيف مختلف الوظائف والمهام على مستوى هذه المؤسسة، ثم يليه الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة والأولى (من 50 سنة فما فوق)، بنسبة صفرية تمثل 0%، حيث تتسم هذه الفئة بالنضج النفسي والعقلي والتنظيمي، من خلال إطلاعها على أن التخطيط عامل مهم لتحقيق أهداف المؤسسة، من خلال تحديد الأهداف العامة والمعينة ووضع القواعد والقوانين

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يتضح لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة من ذوي المستويات الجامعية، يؤكدون على أن وضع الهيكل التنظيمي لتسيير العلاقات والوظائف من أهم كفاءات التخطيط على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتييزي وزو من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، بنسبة تمثل 27.27%، وهي فئات ذات مستويات تعليمية هامة وتتمتع برصيد معرفي كبير، يسمح لها بالإطلاع على أن التخطيط عامل مهم في وضع الهياكل التنظيمية المساهمة في تحديد نطاق السلطة وتوصيف المهام والوظائف المختلفة المؤسسة، في حين نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات التكوينية المهني والدراسات العليا والمتوسطة والثانوية، بنسب صفرية تمثل بـ 0%، وهي فئات تتسم بمستويات تعليمية متفاوتة من حيث الرصيد المعرفي، مما يؤثر ذلك على إستيعابها على أن التخطيط يؤدي إلى تحديد أهداف أخرى مثل زيادة الكفاءة والفعالية الإدارية على مستوى هذه المؤسسة .

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، نجد أن الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 11 سنة إلى 20 سنة)، يؤكدون على أن وضع هيكل تنظيمي لتسيير العلاقات والوظائف من أهم كفاءات التخطيط على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتييزي وزو من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بنسبة تمثل 36.36%، وهي فئة تتسم بتوفر مهارات تنظيمية مقبولة وهامة ومعتبرة، تسمح لها بالقيام بتقييم على أن التخطيط عامل مهم في وضع مختلف الهياكل التنظيمية التي تسمح بتوظيف الموارد البشرية في وظائف إدارية معينة، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة تمثل 11.11%، وهي لا تتمتع بخبرات تنظيمية، وهي بحاجة إلى التفاعل والإتصال من خلال الإطلاع على مختلف أشكال التفاعلات والإتصالات على مستوى هذه المؤسسة، وفي

المرتبة الثالثة نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات) والأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 20 سنة) بنسبة صفرية تمثل بـ0%، وهي ذات خبرات وتجارب معتبرة تسمح لها بالمشاركة بالإطلاع الكبير على أن التخطيط عامل وأساسي في وضع الهياكل التنظيمية المساهمة في تحديد المسؤوليات والمهام والوظائف على مستوى هذه المؤسسة.

وفي أخير الترتيب، نجد تحديد أهداف المؤسسة حيث نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بمتغير السن من خلال الجدول المتعلق بمتغير السن، يظهر أن معظم أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة)، يؤكدون على أنتحديد أهداف المؤسسة، من أهم كفيات التخطيط على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو، من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بنسبة تمثل 22.22%، وهذه الفئة ذات حيوية ونشاط تسمح لها بالتركيز الجيد والإطلاع على أن التخطيط عامل مهم في تحدي أهداف وغايات المؤسسة في حين نجد بقية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة) الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (من 50 سنة فما فوق)، والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة)، وهذه الفئات الثلاث ذات نضج عقلي ونفسي مختلف ما يسمح لها بملاحظة أن التخطيط عامل مساهم في تحديد أهداف المؤسسة سواء على المدى القريب أو البعيد أو المتوسط .

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يتضح لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة من ذوي المستويات الثانوية، يؤكدون على أن تحديد أهداف المؤسسة من أهم كفيات التخطيط على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بنسبة تمثل 11.11%، وهي فئة ذات مستويات تعليمية متوسطة ومقبولة نوعا ما، مما يسمح لها بالإطلاع على أن التخطيط عامل مهم في وضع الهياكل التنظيمية المساهمة في تحديد نطاق السلطة وتوصيف المهام والوظائف المختلفة المؤسسة، في حين نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، بنسبة تمثل بـ5.55%، وهي فئات تتسم بمستويات تعليمية عالية وذات رصيد معرفي كبير، مما يؤثر ذلك على إستيعابها على أن التخطيط يؤدي إلى تحديد أهداف أخرى مثل زيادة الكفاءة والفعالية الإدارية على مستوى هذه المؤسسة، أما الأفراد

المبحوثين، من ذوي المستويات التعليمية المتوسطة والدرجات العليا والتكوين المهني فيمثلون نسبة صفرية تقدر بـ0%، وهذه الفئات الثلاث ذات مستويات تعليمية متفاوتة ومتباينة في الإطلاع على مختلف سلوكيات وأنماط التنظيم في هذه المؤسسة الخدمية .

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، نجد أن الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 11 سنة إلى 20 سنة)، يؤكدون على أن تحديد أهداف معينة من أهم كفاءات التخطيط على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بـتيزي وزو من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بنسبة تمثل 18.18%، وهي فئة تتسم بتوفر مهارات تنظيمية مقبولة وهامة ومعتبرة، تسمح لها بالقيام بتقييم على أن التخطيط عامل مهم في تحديد أهداف وغايات المؤسسة وفق مؤشرات رقمية وكمية يمكن قياسها والإستناد عليها، في حين نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات) والأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 20 سنة)، تتمتع بخبرات متفاوتة ومتنوعة، من أجل الإطلاع على أن التخطيط عامل مساهم في تحديد أهداف وغايات المؤسسة وفق الإمكانيات المادية والمالية والبشرية المتاحة على مستوى هذه المؤسسة العمومية التي تعمل على تقديم خدمات عمومية ذات جودة للمواطنين

جدول رقم (10): يمثل علاقة متغيرات الجنس السنوالمستوى التعليمي والأقدمية المهنية حول أهم الأمور الواجب مراعاتها على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو عند توزيع المهام والأدوار على الموظفين و العمال

المجموع		الإستعداد لضرورة ضرورة التغيير		قدرة العمال على المواجهة والمشاركة		الإستعداد للعمل والتغيير والتكيف		شخصية العامل النفسية ومهاراته		الإجابة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات
%46.66	14	%14.28	2	%50	7	%14.28	2	%21.42	3	ذكر
%53.33	16	%0	0	%62.5	10	%6.25	1	%31.25	5	أنثى
%100	30	%6.66	2	%56.66	17	%10	3	%26.66	8	المجموع
%30	9	%0	0	%56.66	3	%11.11	1	%55.55	5	من 20 سنة إلى 29 سنة
%30	9	%0	0	%77.77	7	%11.11	1	%11.11	1	من 30 سنة إلى 39 سنة
%30	9	%11.11	1	%66.66	6	%0	0	%22.22	2	من 40 سنة إلى 49 سنة
%10	3	%33.33	1	%33.33	1	%33.33	1	%0	0	من 50 سنة فما فوق
%100	30	%6.66	2	%56.66	17	%10	3	%26.66	8	المجموع
%	1	%100	1	%0	0	%0	0	%0	0	متوسط
%	9	%0	0	%33.33	3	%22.22	2	%44.44	4	ثانوي
%	18	%5.55	1	%72.22	13	%5.55	1	%16.66	3	جامعي
%	2	%0	0	%50	1	%0	0	%50	1	دراسات عليا
%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	التكوين المهني
%100	30	%16.66	2	%56.66	17	%10	3	%26.66	8	المجموع
%30	9	%22.22	2	%11.11	1	%33.33	3	%33.33	3	أقل من 5 سنوات
%30	9	%0	0	%88.88	8	%0	0	%11.11	1	من 6 سنوات إلى 10 سنوات
%36.36	11	%0	0	%63.63	7	%0	0	%36.36	4	من 11 سنة إلى 20 سنة
%3.33	1	%0	0	%100	1	%0	0	%0	0	أكثر من 20 سنة
%100	30	%6.66	2	%56.66	17	%10	3	%26.66	8	المجموع

من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس، نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة من الإناث يؤكدن قدرة العمال على المواجهة والمشاركة، من أهم الأمور الواجب مراعاتها على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتييزي وزو عند توزيع المهام والأدوار على الموظفين والعمال، بنسبة تمثل 52.5%، في حين نجد النسبة منخفضة لدى الذكور، التي تمثل 50%

من خلال هذه المقاربات الرقمية، يتضح لنا أن الأفراد المبحوثين من الذكور والإناث يروون أن تمتع العمال بالقدرة على المبادرة ومواجهة مختلف الأزمات والمشاركة في عملية اتخاذ وصنع القرارات، من أهم المتطلبات الواجب الإلتزام بها على مستوى مؤسسة المجلس الولائي عند تقسيم وتوزيع مختلف المهام والوظائف على الموظفين والعمال، أي من خلال توفر جملة من الخصائص الشخصية مثل: الشجاعة وعدم الخوف والإرتباك والتردد.

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، فنلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة، من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة)، يؤكدون على أن قدرة العمال على المواجهة والمشاركة، من أهم الأمور الواجب مراعاتها على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتييزي وزو عند توزيع المهام والأدوار على الموظفين والعمال، بنسبة تمثل 77.77%، في حين نجد النسبة لدى الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة)، التي تمثل 66.66%، وهاتين الفئتين العمريتين ذات حيوية ونشاط كبيرين، يسمح لها بأن تكون لهم روح المبادرة والمسؤولية في مواجهة ومجابهة مختلف الأزمات والمشاكل، وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة)، والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة) التي تمثل نسبا متساوية تمثلان 33.33%، لكل واحدة منهما، تتسمان بمستويات متباينة ومختلفة من الإدراك والنضج النفسي والعقلي والسلوكي، الذي يتيح لها مجابهة ومواجهة مختلف العراقيل، والمشاركة في اتخاذ مختلف القرارات الإدارية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتييزي وزو

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يتضح لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، يؤكدون على أن قدرة العمال على المواجهة والمشاركة، من أهم الأمور الواجب مراعاتها على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتييزي وزو عند توزيع المهام والأدوار على الموظفين والعمال، بنسبة تمثل 72.22%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي الدراسات العليا، بنسبة تمثل بـ 50%، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، بنسبة تقدر بـ 33.33%، وهذه الفئات الثلاث ذات مستويات تعليمية مختلفة ومتفاوتة، وتمتلك كل المقومات والشروط الضرورية والمناسبة التي تسمح لها بمواجهة مختلف الأزمات والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية على مستوى هذه المؤسسة العمومية التابعة للدولة، في حين نجد النسبة معدومة لدى الأفراد المبحوثين من ذوي التكوين المهني والمستويات المتوسطة، التي تقدر بـ 0%، نتيجة إنعدام وغياب مفرداتها على مستوى عينة دراستنا الحالية، إضافة إلى أنها ذات رصيد علمي وثقافي

بسيط ومتواضع، لا يمكنها المجابهة والمشاركة في عملية إدارة الأزمات وإتخاذ القرارات الإدارية الحاسمة والفعالة والرشيده .

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، يظهر لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة، من الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 20 سنة)، يؤكدون على أن قدرة العمال على المواجهة والمشاركة، من أهم الأمور الواجب مراعاتها على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي ببتيزي وزو عند توزيع المهام والأدوار على الموظفين والعمال، بنسبة تمثل 100%، ثم يليه الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة تمثل 88.88%، يؤكدون وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 11 سنة إلى 20 سنة) بنسبة تمثل بـ 63.63%، وهذه الفئات الثلاث ذات مهارات وقدرات تنظيمية وإدارية تسمح لها بأن يكون لها روح المبادرة والمسؤولية في مجابهة مختلف الأزمات والمشاركة الجماعية في مختلف الخطط والسياسات وفي إدارة مختلف الصراعات التنظيمية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي ببتيزي وزو، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسبة تقدر بـ 11.11%، وهي ذات قدرات ومهارات تنظيمية محدودة نوعا ما، ولكنها في طور التطور والتحسين من خلال التفاعل والتواصل مع مختلف المستويات التنظيمية، من خلال التحلي بروح المبادرة والشاركة والمسؤولية في تحمل مختلف المسؤوليات والقيام بمختلف المهام والأدوار على مستوى هذه المؤسسة الخدمائية .

وفي ثاني الترتيب نجد، شخصية العامل ومهاراته، حيث نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس أن معظم أفراد عينة الدراسة من الإناث، يؤكدون على أن شخصية العامل ومهاراته، من أهم الأمور الواجب مراعاتها على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي ببتيزي وزو عند توزيع المهام والأدوار على الموظفين والعمال، بنسبة تمثل 31.25%، في حين نجد النسبة منخفضة لدى الذكور، التي تمثل 21.42%

من خلال هذه المقاربات الرقمية، يتضح لنا أن الأفراد المبحوثين من الذكور والإناث يركزون على أن تمتع وتحلي العمال بقوة الشخصية والحضور البدني والذهني والشخصية الكاريزماتية والمهارات الإتصالية والتفاعلية والتنظيمية والشخصية والعلمية والسلوكية، من أهم متطلبات الواجب مراعاتها عند توزيع المهام والوظائف على الموظفين والعمال، من خلال وضع الرجل المناسب في المكان المناسب على مستوى مختلف المصالح والأقسام والمستويات الإدارية بمؤسسة المجلس الشعبي الولائي ببتيزي وزو

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، فنلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة، من الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة)، يؤكدون على أن شخصية العامل ومهاراته، من أهم الأمور الواجب مراعاتها على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي ببتيزي وزو عند توزيع المهام والأدوار على الموظفين والعمال، بنسبة تمثل 55.55%، في حين نجد النسبة لدى الأفراد

المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة)، التي تمثل 22.22%، وهاتين الفئتين العمريتين ذات حيوية ونشاط وحركية وحماسة، يسمح لها بشغل مناصب ومواقع إدارية، تبعاً بمؤهلاتهم ومهاراتهم العلمية والتفاعلية والاتصالية، وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 30 سنة إلى 39 سنة)، التي تمتلك القوة والنشاط والشباب، مما يسمح لها بتبوء أعلى المناصب الإدارية بهذه المؤسسة، ثم نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة) التي تمثل نسبة متساوية تمثلان 33.33%، وهي فئة ذات نضج عقلي ونفسي وإدراك سلوكي كبير وشخصية قوية من أجل شغل مختلف المنصب والقيام بالمهام والوظائف على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يتضح لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي الدراسات العليا، يؤكدون على أن شخصية العامل النفسية ومهاراته، من أهم الأمور الواجب مراعاتها على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو عند توزيع المهام والأدوار على الموظفين والعمال، بنسبة تمثل 50%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، بنسبة تمثل بـ 44.44%، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، بنسبة تقدر بـ 16.66%، حيث تتسم هذه المستويات الثلاث بتفاوت وتباين المستوى المعرفي والعلمي، حيث يكون المستوى عاليا وراقيا لدى الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية والدراسات العليا، مما يسمح لهم بتبوء مناصب ومسؤوليات إدارية على مستوى هذا المجلس، أما الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، فهي مقبولة نوعاً ما، ولكن من خلال عقد الدورات التدريبية والتكوينية تتحسن مستوياتهم ومؤهلاتهم من أجل إحتلال مناصب ومسؤوليات معتبرة وهامة، وفي أخير الترتيب نجد النسبة معدومة لدى الأفراد المبحوثين من ذوي التكوين المهني والمستويات المتوسطة، التي تقدر بـ 0%، نتيجة إنعدام وغياب مفرداتها على مستوى عينة دراستنا الحالية، إضافة إلى أنها ذات رصيد علمي وثقافي بسيط ومتواضع، لا يمكنها شغل مناصب إدارية وأداء مختلف المهام والوظائف على أكمل وجه .

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، يظهر لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة، من الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 20 سنة)، يؤكدون على أن قدرة العمال على المواجهة والمشاركة، من أهم الأمور الواجب مراعاتها على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو عند توزيع المهام والأدوار على الموظفين والعمال، بنسبة تمثل 100%، ثم يليه الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة تمثل 88.88%، يؤكدون وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 11 سنة إلى 20 سنة) بنسبة تمثل بـ 63.63%، وهذه الفئات الثلاث ذات مهارات وقدرات تنظيمية وإدارية تسمح لها بأن يكون لها روح المبادرة والمسؤولية في مجابهة مختلف الأزمات والمشاركة الجماعية في مختلف الخطط والسياسات وفي إدارة مختلف الصراعات

التنظيمية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتييزي وزو، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسبة تقدر بـ 11.11%، وهي ذات قدرات ومهارات ومؤهلات علمية وخبرات وتجارب تنظيمية محدودة نوعاً ما، ولكنها ستتطور مع مرور الأيام والزمن والتفاعل مع مختلف المستويات الإدارية، حيث يساهم ذلك في بنائ ثقافة إتصالية وتنظيمية قوية تتيح لهم المجال من أجل إحتلال مختلف المناصب الإدارية والتنظيمية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتييزي وزو.

وفي ثالث الترتيب نجد الإستعداد لضرورة تقبل التغيير، حيث نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس أن معظم أفراد عينة الدراسة من الذكور، يؤكدون على أن الإستعداد لضرورة تقبل التغيير، من أهم الأمور الواجب مراعاتها على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتييزي وزو عند توزيع المهام والأدوار على الموظفين والعمال، بنسبة تمثل 14.28%، في حين نجد النسبة صفرية لدى الإناث، التي تمثل 0%.

من خلال هذه المقاربات الرقمية، يتضح لنا أن الأفراد المبحوثين من الذكور يركزون على أن ضرورة الإستعداد لتقبل التغيير وعدم مقاومته، والذي يعد من أهم المتطلبات الواجب مراعاتها عند توزيع المهام والوظائف على الموظفين والعمال، كون التغيير والتطوير سنة الله في الكون من أجل التجديد والتنويع في مختلف النشاطات الإدارية والوظائف المختلفة بهذه المؤسسة الإدارية العمومية، أما النسبة الصفرية لدى الإناث، فيمكن تفسيرها على وجود متطلبات أخرى وجب مراعاتها منها شخصية العامل النفسية والاجتماعية والقدرة على التكيف والمواجهة والمشاركة في إتخاذ القرارات الإدارية الحاسمة والفعالة والمحورية والهادفة.

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، فنلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة، من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة)، يؤكدون على أن الإستعداد لضرورة تقبل التغيير، من أهم الأمور الواجب مراعاتها على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتييزي وزو عند توزيع المهام والأدوار على الموظفين والعمال، بنسبة تمثل 33.33%، في حين نجد النسبة لدى الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة)، التي تمثل 11.11%، وهاتين الفئتين العمريتين ذات حيوية ونشاط وحركية وحماسة، وقوة ذهنية وسلوكية قوية، يسمح لها بتقبل مختلف أشكال التغيير على مستوى هذه المؤسسة، والعمل على تجديد الدماء الجديدة من أجل ضمان السير الحسن لهذا المرفق العمومي الحيوي، وإستمراريته في تقديم الخدمات للمواطنين وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة)، والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة) التي تمثل نسبة صفرية متساوية تمثلان 0%، وهما فئتان ذات نضج عقلي ونفسي وإدراك سلوكي كبير وشخصية قوية، حيث ترى أن هناك أمور أخرى وجب مراعاتها، وهي روح المسؤولية والإنضباط التنظيمي والولاء التنظيمي والجدية في أداء مختلف الوظائف والأدوار على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتييزي وزو.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يتضح لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة، يؤكدون على أن الإستعداد لضرورة تقبل التغيير، من أهم الأمور الواجب مراعاتها على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتييزي وزو عند توزيع المهام والأدوار على الموظفين والعمال، بنسبة تمثل 100%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، بنسبة تمثل بـ 5.55%، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية والتكوين المهني والدراسات العليا، بنسب صفرية تمثل 0%، حيث تتسم هذه المستويات الثلاث بتفاوت وتباين المستوى المعرفي والعلمي، حيث يكون المستوى راقيا لدى الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية والدراسات العليا، مما يسمح لهم بتبوء مناصب ومسؤوليات إدارية على مستوى هذا المجلس، أما الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات التكوين المهني، فهي غير موجودة على مستوى عينة دراستنا الحالية

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، يظهر لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة، من الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات)، يؤكدون على أن الإستعداد لضرورة تقبل التغيير، من أهم الأمور الواجب مراعاتها على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتييزي وزو عند توزيع المهام والأدوار على الموظفين والعمال، بنسبة تمثل 22%، ثم يليه الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة تمثل 88.88%، الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 11 سنة إلى 20 سنة) بنسبة تمثل بـ 63.63%، الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 20 سنة) بنسب صفرية تمثل 0%، وهي ذات قدرات ومهارات ومؤهلات علمية وخبرات وتجارب تنظيمية متنوعة، من خلال إكتساب مهارات وقدرات علمية وتنظيمية تسمح لها بشغل مختلف المناصب الإدارية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتييزي وزو

وفي رابع الترتيب نجد، إستعداد العمال للتغيير والتكيف، حيث نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس أن معظم أفراد عينة الدراسة من الذكور، يؤكدون على أن إستعداد العمال للتغيير والتكيف، من أهم الأمور الواجب مراعاتها على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتييزي وزو عند توزيع المهام والأدوار على الموظفين والعمال، بنسبة تمثل 14.28%، في حين نجد النسبة صفرية لدى الإناث، التي تمثل 6.25%

من خلال هذه المقاربات الرقمية، يتضح لنا أن الأفراد المبحوثين من الذكور يركزون على أن ضرورة التغيير والتأقلم مع مختلف الأوضاع والأزمات المختلفة، والذي يعد من أهم المتطلبات الواجب مراعاتها عند توزيع المهام والوظائف على الموظفين والعمال، كون التغيير والتطوير سنة الله في الكون من أجل التجديد والتنوع في مختلف النشاطات الإدارية والوظائف المختلفة بهذه المؤسسة الإدارية العمومية، أما النسبة الصفرية لدى الإناث، فيمكن تفسيرها

على وجود متطلبات أخرى وجب مراعاتها منها شخصية العامل النفسية والاجتماعية والتعاون والتنسيق والتنظيم والمشاركة في إتخاذ القرارات الإدارية والتنظيمية المختلفة .

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، فنلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة، من الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة)، والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة) يؤكدون على أن إستعداد العمال للتغيير والتكيف، من أهم الأمور الواجب مراعاتها على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتييزي وزو عند توزيع المهام والأدوار على الموظفين والعمال، بنسبة تمثل 11.11%، لكل واحد منهما، في حين نجد النسبة لدى الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة)، الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة)، التي تمثل نسبا صفرية متساوية تمثلان 0%، وهما فئتان ذات نضج عقلي ونفسي وإدراك سلوكي كبير وشخصية قوية ومتينة، حيث ترى أن هناك أمور أخرى وجب مراعاتها، وهي روح المسؤولية والإنضباط التنظيمي والولاء التنظيمي والجدية والإنضباط الوظيفي في أداء مختلف الوظائف والأدوار على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتييزي وزو والتخلي بروح الشجاعة والأمل والنظرة الإستشرافية نحو المستقبل والعمل على تحقيق ختلف الأهداف والغايات على المدى البعيد، وفق أسس موضوعية وعلمية واضحة.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يتضح لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، يؤكدون على أن إستعداد العمال للتغيير والتكيف، من أهم الأمور الواجب مراعاتها على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتييزي وزو عند توزيع المهام والأدوار على الموظفين والعمال، بنسبة تمثل 22.22%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، بنسبة تمثل بـ 5.55%، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية والتكوين المهني والدراسات العليا، بنسب صفرية تمثل 0%، حيث تتسم هذه المستويات الثلاث بتفاوت وتباين المستوى المعرفي والعلمي، حيث يكون المستوى راقيا لدى الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية والدراسات العليا، مما يسمح لهم بالتكيف مع مختلف المواقف والظروف الطارئة والمفاجئة وفق ما يعرف بالإدارة الموقفية على مستوى هذا مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتييزي وزو، أما الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات التكوين المهني، فهي غير موجودة على مستوى عينة دراستنا الحالية

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، يظهر لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة، من الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات)، يؤكدون على أن إستعداد العمال للتغيير والتكيف، من أهم الأمور الواجب مراعاتها على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتييزي وزو عند توزيع المهام والأدوار على الموظفين والعمال، بنسبة تمثل 33.33%، ثم يليه الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية (من 6 سنوات إلى

10 سنوات) والأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 11 سنة إلى 20 سنة) الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 20 سنة) بنسب صفرية تمثل 0%، وهي ذات قدرات ومهارات ومؤهلات علمية وخبرات وتجارب تنظيمية متنوعة ومتشعبة، من خلال إكتساب مهارات وقدرات علمية وتنظيمية تسمح لها، بالقيام بالتغيير المناسب والملائم، مع مختلف المواقف والأزمات المختلفة.

جدول رقم (11): يمثل علاقة متغيرات المستوى التعليمي والأقدمية المهنية حول أهم المعوقات الإتصالية المعرقة لعملية التغيير التنظيمي المنطقي والسليم والفعال على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي ببتيزي وزو من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية

المجموع		معوقات مالية		معوقات مادية		معوقات تكنولوجية		معوقات بشرية		الإجابة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات	
%3.33	1	%100	1	%0	0	%0	0	%0	0	متوسط	
%30	9	%22.22	2	%0	0	%22.22	2	%5.55	5	ثانوي	
%60	18	%5.55	1	%22.22	4	%27.77	5	%44.44	8	جامعي	
%6.66	2	%0	0	%0	0	%0	0	%100	2	دراسات عليا	
%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	التكوين المهني	
%100	30	%13.33	4	%13.33	4	%23.23	7	%50	15	المجموع	
%30	9	%0	0	%0	0	%33.33	3	%66.66	6	أقل من 5 سنوات	
%30	9	%33.33	3	%22.22	2	%11.11	1	%33.33	3	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	
%36.66	11	%0	0	%18.18	2	%27.27	3	%54.54	6	من 11 سنة إلى 20 سنة	
%3.33	1	%100	1	%0	0	%0	0	%0	0	أكثر من 20 سنة	
%100	30	%13.33	4	%13.33	4	%23.23	7	%50	15	المجموع	

من خلال الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يتضح لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي الدراسات العليا، يؤكدون على أن المعوقات البشرية، من أهم المعوقات الإتصالية المعرقة لعملية التغيير التنظيمي المنطقي والسليم والفعال على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتييزي وزو من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، بنسبة تمثل 100% حيث تتمتع بمستويات تعليمية راقية وعالية هامة ، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، بنسبة تمثل بـ 55.55%، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية بنسبة تمثل بـ 44.44%، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من والتكوين المهني والمستويات المتوسطة، بنسب صفرية تمثل 0%، حيث تتسم هذه المستويات الثلاث بتفاوت وتباين المستوى المعرفي والعلمي المحدود المؤثر بشكل كبير على تنمية مهاراتهم ومؤهلاتهم التنظيمية والعلمية والإدارية،

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، يظهر لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة، من الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات)، يؤكدون على أن المعوقات البشرية، من أهم المعوقات الإتصالية المعرقة لعملية التغيير التنظيمي المنطقي والسليم والفعال على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتييزي وزو من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بنسبة تمثل 66.66%، وهذه المعوقات البشرية تؤثر بشكل سلبي على أداء ووظائف هذه المؤسسة ثم يليه الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 11 سنة إلى 20 سنة)، بنسبة تمثل 54.54%، ثم نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة تمثل 33.33%، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 20 سنة) بنسبة صفرية تمثل 0%، التي تتسم بمستويات ومؤهلات علمية وتنظيمية ، مما جعلها تطلع على أن المعوقات البشرية تؤثر بشكل كبير على الأداء والوظيفي والإجمالي لمختلف نشاطات ووظائف مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتييزي وزو.

وفي ثاني الترتيب نجد المعوقات التكنولوجية، من خلال الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يتضح لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، يؤكدون على أن المعوقات التكنولوجية، من أهم المعوقات الإتصالية المعرقة لعملية التغيير التنظيمي المنطقي والسليم والفعال على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتييزي وزو من أجل تحقيق

الأهداف التنظيمية، بنسبة تمثل 27.77% حيث تتمتع بمستويات تعليمية راقية وعالية هامة، جعلها تطلع على أن المعوقات التكنولوجية مثل ضعف تدفق الانترنت يؤثر على التغيير التنظيمي والمنطقي والسليم على مستوى هذه المؤسسة، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، بنسبة تمثل بـ22.22%، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات التكوين المهني والمستويات المتوسطة الدراسات العليا، بنسب صفرية تمثل 0%، حيث تتسم هذه المستويات الثلاث بتفاوت وتباين المستوى المعرفي والعلمي المحدود المؤثر، ولكن بالرغم من ذلك فإنهم إطلعوا ولاحظوا المعوقات التكنولوجية المؤثرة على التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، يظهر لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة، من الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات)، يؤكدون على أن المعوقات التكنولوجية، من أهم المعوقات الإتصالية المعرقلة لعملية التغيير التنظيمي المنطقي والسليم والفعال على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بنسبة تمثل 33.33%، وهذه المعوقات البشرية تؤثر بشكل سلبي على أداء ووظائف هذه المؤسسة، ثم يليه الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 11 سنة إلى 20 سنة)، بنسبة تمثل 27.27%، ثم نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة تمثل 11.11%، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 20 سنة) بنسبة صفرية تمثل 0%، التي تتسم بمستويات ومؤهلات علمية وتنظيمية، مما جعلها تطلع على أن المعوقات التكنولوجية من أهم المعوقات الإتصالية التي تؤثر بشكل كبير على الأداء والوظيفي وفي إحداث التغيير التنظيمي والتطوير الهادف والهاديء والفعال وفق أسس صحيحة وقوية

وفي ثالث الترتيب، نجد المعوقات المالية، حيث نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يتضح لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة، يؤكدون على أن المعوقات المالية، من أهم المعوقات الإتصالية المعرقلة لعملية التغيير التنظيمي المنطقي والسليم والفعال على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، بنسبة تمثل 100% حيث تتمتع بمستويات تعليمية

محدودة ورغم ذلك فإنها لاحظوا أن المعوقات المالية تؤثر بشكل كبير في إحداث التغيير التنظيمي على مستوى هذه المؤسسة، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، بنسبة تمثل بـ22.22%، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، بنسبة تمثل بـ5.55%، وفي أخير الترتيب نجد الافراد المبحوثين من ذوي التكوين المهني الدراسات العليا، بنسب صفرية تمثل بـ0%، حيث تتسم هذه المستويات الثلاث بتفاوت وتباين المستوى المعرفي والعلمي المحدود المؤثر بكثرة

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، يظهر لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة، من الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 20 سنة)، يؤكدون على أن المعوقات المالية، من أهم المعوقات الإتصالية المعرقة لعملية التغيير التنظيمي المنطقي والسليم والفعال على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتييزي وزو من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بنسبة تمثل بـ100%، وهذه المعوقات المالية تؤثر بشكل سلبي على تمويل مختلف نشاطات ووظائف هذه المؤسسة، ثم يليه الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 11 سنة إلى 20 سنة)، بنسبة تمثل بـ27.27%، ثم نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة تمثل بـ11.11%، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (وأقل من 5 سنوات) بنسب صفرية تمثل بـ0%، التي تتسم بمستويات ومؤهلات علمية وتنظيمية، مما جعلها تطلع على أن المعوقات المالية لها تأثير كبير وسلبي في نشاطات ومهام مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتييزي وزو.

وفي رابع الترتيب نجد المعوقات المادية، نجد المعوقات المادية، حيث نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يتضح لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، يؤكدون على أن المعوقات المادية، من أهم المعوقات الإتصالية المعرقة لعملية التغيير التنظيمي المنطقي والسليم والفعال على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتييزي وزو من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، بنسبة تمثل بـ22.22% حيث تتمتع بمستويات تعليمية عالية وهامة، مما يجعلها على تعرف وإطلاع بمختلف معوقات المادية في نقص الوسائل والمعدات على مستوى هذه المؤسسة الخدمية، ثم نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، والأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، وفي أخير الترتيب نجد

والأفراد المبحوثين من ذوي التكوين المهني الدراسات العليا، بنسب صفرية تمثل 0%، حيث تتسم هذه المستويات الأربع بوجود تفاوت وتباين وإختلاف في المستوى المعرفي والعلمي

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، يظهر لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة، من الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات)، يؤكدون على أن المعوقات المادية، من أهم المعوقات الإتصالية المعرقلة لعملية التغيير التنظيمي المنطقي والسليم والفعال على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتييزي وزو من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بنسبة تمثل 22.22%، وهذه المعوقات المالية تؤثر بشكل سلبي على على مختلف نشاطات ووظائف هذه المؤسسة، ثم يليه الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 11 سنة إلى 20 سنة)، بنسبة تمثل 18.18%، ثم نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) والأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (وأقل من 5 سنوات) بنسب صفرية تمثل 0%، التي تتسم بمستويات ومؤهلات علمية وتنظيمية، مما جعلها تطلع على وجود معوقات أخرى مالية أو بشرية لها تأثير كبير وسلبي في نشاطات ومهام ووظائف مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتييزي وزو.

6- عرض المقابلة و التعليق عليها

مقابلة مع السيد "ماليك بريهمات" المكلف بالإتصال على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بولاية تيزي وزو .

س1- ما مفهوم الثقافة الاتصالية ؟

ج1- هي اكتساب لعادة التواصل مع الغير و الاهتمام الذي يوليه الفرد أو المجموعة أو المؤسسة لتتنقل المعلومات من جهة نحو أخرى ، الصادرة منها و الواردة مع تحلى المضامين لمبدأي المصادقية و الاحترام.

س2- هل تعمل مؤسستكم على تشجيع أسس التواصل والتفاعل الفعال بين مختلف المستويات الإدارية؟

ج2- رغم عدم وجود لتنظيم معين يسمح بإرساء هذه الأسس إلا أن التعامل و التفاعل يبقى قائم .

س3- هل تعمل الثقافة الاتصالية على إدارة الصراعات و الأزمات وفق أسس سليمة و صحيحة على مستوى مؤسستكم ؟

ج3- نقوم بالتأويل ثقافة الاتصال على أي تدابير إدارية أخرى في ظل نشوء صراع معين

س4- ما هي الأمور التي تأخذونها بعين الاعتبار أثناء وضع و إرساء مبادئ الثقافة ؟

ج4- مبادئ الثقافة الاتصالية تعتبر أولا غريزة و مسلمة و تبقى الأمور تأخذ بعين الاعتبار مكاميزمات و أدوات الاتصال .

س5- كيف تساهم الثقافة الإتصالية في تجسيد أسس العلاقات الإنسانية و الاجتماعية على مستوى مؤسستكم ؟

ج5- في نظري إنه صفاء العلاقات الإنسانية و الاجتماعية و التواصل بين الأفراد هي من تكون أسس لثقافة الاتصالية.

س6- كيف تساهم الثقافة الاتصالية في بناء صورة إيجابية حسنة لدى الجمهور الداخلي لمؤسسة المجلس الشعبي ولائي بتيزي وزو ؟

ج6- تعود إيجابية و حسن الصورة لجمهور الداخلي إلى صراحة و شفافية الثقافة الاتصالية

س7- هذه الثقافة الاتصالية تقوم وفق إستراتيجية محكمة وواضحة بهدف إحداث التغيير التنظيمي على مستوى مؤسستكم ؟

ج7- نعم تقوم وفق إستراتيجية محكمة و الأهداف تتعدى حدود إحداث التغيير التنظيمي ، حتي وإن كان تحسين التنظيم و تغييراته نتيجة حتمية لحوكمة إستراتيجية الثقافة الاتصالية

- س8- هل تعمل الثقافة الاتصالية بمؤسستكم على تجسيد أسس الديمقراطية التشاركية و العمل على حل مشاكل الموظفين وفق قنوات اتصالية سليمة و مرنة؟
- ج8- تجسيد أسس الديمقراطية التشاركية لا تختصر على الاتصال فحسب ، بل يعتبر البرنامج الأساسي للمؤسسة و بذلك يخص مختلف النشاطات بما فيها الاتصال .
- س9- هل تعمل مؤسستكم على عقد دورات تكوينية و تدريبية من أجل تشجيع الاتصال بين كافة المستويات الإدارية و تجسيد التغيير التنظيمي الهادف و البناء ؟
- ج9- حتى و إن كانت اللقاءات دورية بين مختلف مستويات المسؤولية تتناول فيها شؤون الاتصال إلا أنه لا يوجد دورات تكوينية محضة .
- س10- فيما تتمثل أهم المعوقات الاتصالية التي تعيق إحداث التغيير التنظيمي على مستوى مؤسستكم ؟
- ج10- إفتقاد محيط العمل في الجزائر لثقافة الاتصال يعتبر العائق الأكبر لوضع ميكانيزمات الاتصال و تجسيده و كل ما يترتب عنه من تحسين المردودية و التنظيم ، لا يعتبر مستحيلا بل يأتي بعد تعويد الافراد على هذه الثقافة و ترديد النشاط الاتصالي.

التعليق على المقابلة

من خلال مقابلتنا مع المكلف بالاتصال على مستوى المجلس الشعبي ولائي ببتيزي وزو السيد " ماليك بريهمات " ،الذي أكدنا أن الثقافة الاتصالية تتمثل في نشر و انتقال مجموع المعتقدات و العادات و التقاليد و الأفكار بين جميع المستويات الإدارية المختلفة بهدف إرساء و تجسيد أسس التفاعل البناء و الفعال الذي يتم وفق أسس شفافة و في جو من الاحترام و التقدير و الود ، حيث تساهم الثقافة الاتصالية الإدارة الرشيدة و الرزينة في مختلف الصراعات و حل المشاكل التنظيمية وفق احترام الآخرين و تقبل مختلف الاتجاهات و الآراء في جو من الاعترافات الاجتماعية و النفسية و التنظيمية ، إذ أن مبادئ الثقافة الاتصالية حجر و الركن الأساسي لتنظيم و تنسيق مختلف المهام و الأدوار كما تعمل على خلق جو من العلاقات الإنسانية و الاجتماعية و تقويتها خصوصا في إطار الجماعة و هذا ما يؤدي إلى بناء صورة ذهنية إيجابية حسنة لدى الجمهور الداخلي المتمثل في مجموعة من الموظفين و العمال و الإطارات و هذه الثقافة الاتصالية تقوم وفق إستراتيجية دقيقة وواضحة و مستعبة مفهومة و تحسين التنظيم من خلال إحداث تغييرات إدارية نوعية من أجل تطبيق مبادئ الحكم الراشد كما أن تطبيق أسس الديمقراطية التشاركية لا تقتصر فقط على الاتصال فحسب فإنها تشمل لقيام مختلف المهام و الوظائف و الأنشطة الإدارية و في هذه المؤسسة ، أما فيما يتعلق بالدورات فلا يوجد عقد للدورات التكوينية من أجل تشجيع الاتصال الجيد و إنما توجد فقط لقاءات دورية بين مختلف المستويات الإدارية ، أما المعوقات التي تواجه إحداث التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولائي ببتيزي وزو فتتمثل في افتقاد محيط العمل للثقافة الاتصالية ، من أجل وضع مختلف الخطط و البرامج و السياسات و الإستراتيجيات كما أن تجسيد الثقافة الاتصالية يتطلب وقت طويل و صبرا معتبرا من أجل تطبيق هذه الثقافة الاتصالية وفق أسس صحيحة و سليمة.

7- عرض نتائج الدراسة

أ- عرض نتائج الجزئية للدراسة :

1- أكدت لنا النتائج المتحصل عليها من خلال الإستمارة الموزعة على موظفي المجلس الشعبي ولائي بولاية تيزي وزو ، أن أغلبية البحوثيين و بنسبة 53,33% إناث و هي إستراتيجية مقصودة من طرف المؤسسة لتوظيف و لتشجيع العنصر النسوي ، لسير و تنظيم مختلف المهام لإنجاح عملية التغيير التنظيمي

2- يؤكدون أن مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بولاية تيزي وزو تعتمد على المزاوجة و المزج بين عنصر الشباب و الحيوية و النشاط و المهارة و النضج التنظيمي و هذا راجع إلى تساوي النسب بالنسبة للفئة العمرية (من 20 سنة إلى 29 سنة) و الفئة العمرية (من 30 سنة إلى 39 سنة) و الفئة العمرية (من 40 سنة إلى 49 سنة) بنسبة 30% لكل واحدة و هذا من أجل تحقيق التكامل و الترابط و التنسيق بهدف تقديم خدمات عمومية تلقى قبول و إستحسان المواطنين الوافدين إلى هذه المؤسسة..

3- أن أغلبية الأفراد المبحوثين من موظفي و إداريين المجلس الشعبي ولائي بتيزي وزو ذو مستوى جامعي و هذا بنسبة تقدر 60% و هذا راجع لتوفرهم لكفاءات و قدرات و مؤهلات تزودهم بمقومات و أسس الثقافة الإتصالية التي تتيح لهم إحداث ثورة تنظيمية و سلوكية .

4- أن معظم الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية ما بين (11 سنة إلى 20 سنة) بنسبة 36,66% و يتضح لنا أن مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بتيزي وزو تعمل على توظيف مختلف الأفراد بإختلاف مهاراتهم و لكن هذه الخبرات و الممارسات التنظيمية الإدارية تكون في صالح المؤسسة من أجل تقديم خدمات عمومية بشكل مستمر و دائم.

5- أن معظم الأفراد المبحوثين يؤكدون بأن القوانين و اللوائح و التشريعات القانونية تعد من أهم مدلولات الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بتيزي وزو بنسبة

تقدر 33,33% ، حيث يتوجب على الرؤساء و المسؤولين على مستوى هذه الهيئة العمومية توضيحها و تفسيرها بشكل جيد و واضح و حتى يحصل الفهم و الإستيعاب لهذه القوانين .

6- أن معظم الأفراد المبحوثين يؤكدون أن الثقافة الإتصالية السائدة على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بتيزي وزو قوية تحظى بقبول و ثقة العمال و هذا بنسبة 73,33% لكونها مبنية وفق أسس و قواعد تنظيمية و منطقية صحيحة و مفهومة تعمل على مواكبة و مساندة مختلف التطورات و التغييرات الحاصلة في البيئة الداخلية و الحاجة لهذه المؤسسة

7- أن أغلبية الأفراد المبحوثين، يجمعون بأن الإحترام و التقدير يمثلان أحد مقومات تجسيد أسس العلاقات الإنسانية و الإجتماعية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بولاية تيزي وزو بنسبة تقدر 66,66% ، و هذا من خلال ثقافة إتصالية قوية و واضحة و منطقية تعمل على ترجمة مختلف المعتقدات و الإدراكات و العادات و التقاليد إلى أنماط وظيفية و تنظيمية تكون لفائدة هذه الهيئة العمومية .

8- أن أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون بأن اللوائح و القوانين بنسبة تقدر 63,33% تمثل الركن الأساسي و حجر الزاوية الذي ينبغي مراعاته و أخذه بعين الإعتبار من أجل التحكم و ضبط سلوكيات و تصرفات العمال و العمل على إدارة مختلف الصراعات التنظيمية .

9- أن معظم الأفراد المبحوثين يجمعون بأن المشاركة تمثل إحدى التغييرات الحاصلة في التنظيم على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بتيزي وزو بنسبة تقدر 26,66% و هذا من خلال تطبيق ثقافة الإتصال السليمة و الصحيحة مما يؤدي إلى تحقيق التفاهم و التوافق المشترك بين الجمهور الداخلي و الجمهور الخارجي لهذه المؤسسة

10- أن معظم الأفراد المبحوثين، يؤكدون أن التواصل و التفاعل البناء و الفعال بين مختلف المستويات الإدارية بمؤسسة المجلس الشعبي ولائي بتيزي وزو بنسبة تقدر ب 80% يضمن بناء علاقات و روابط إنسانية وفق أسس الود و الإحترام و التقدير المتبادل و هذا ما يؤدي إلى أداء موظفي و العمال بمختلف الوظائف و المهام و الأدوار وفق أسس علمية و موضوعية بعيدا عن التعقيد و الغموض

11- ان معظم الأفراد المبحوثين ، يؤكدون أن تزويد العمال بمختلف تقديم شروحات للعمال حول اساليب التسيير الإداري و طرق تنفيذ و أداء مختلف المهام و الوظائف و الأنشطة الإدارية بنسبة تقدر ب 66,66% تعد محور أساسي في إحداث التغيير التنظيمي الهادف و الرشيد و منه أداء مختلف المهام و الوظائف من أجل تحقيق الجودة الإدارية و التنظيمية لمختلف الخدمات العمومية المقدمة

12- أن تحقيق الرضا الوظيفي و تحسين أداء العمال من أهم أهداف الثقافة الإتصالية داخل مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بولاية تيزوزو وهذا بنسبة تقدر 36,66% و هذا من خلال إحساسهم بالراحة و الطمأنينية نتيجة توفير مناخ تنظيمي ملائم و مناسب و مساعد على تقديم الأداء الوظيفي الجيد و الحسن

13- أن معظم الأفراد المبحوثين يؤكدون ، بأن إشراك مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بتزي وز لموظفيها في عملية إتخاذ القرارات الإدارية بنسبة 60% يؤدي إلى إحداث التغيير التنظيمي الهادف كما يؤدي إلى إشعار الموظفين و العمال بقيمتهم و أهمية أدوارهم و يؤدي ذلك إلى تحقيق الولاء التنظيمي و بناء صورة ذهنية حسنة و إيجابية لدي جمهورها الداخلي و الخارجي

14- أن أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون ، بأن الإنصات و الإستماع لإنشغلاتو مشاكل العمال يمثل أهم مؤشرات لإشراك الموظفين في عملية إتخاذ القرارات بنسبة تقدر 50% و هذا ما يعبر عن توجه الإدارة العليا لمجلس الشعبي ولائي بولاية تزي وزو إلى تبني مبدأ روح الفريق الواحد أو تجسيد الوحدة الإدارية الفعالة و إرساء أسس الموطنة الإدارية بين مختلف المستويات التنظيمية لهذه المؤسسة .

15- أن التركيز على العلاقات الإنسانية من أهم مؤشرات الثقافة إدارة الأزمات و الصراعات التنظيمية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بولاية تيزي وزو بنسبة تقدر ب 60% و هذا من خلال تغليب ثقافة الحوار و التواصل و النقاش وفق أسس ودية سليمة و هذا ما يؤدي إلى تحقيق ما يعرف بالديمقراطية التشاركية و التعددية في الأفكار و الآراء و الاتجاهات

16- أن أغلبية عينة الدراسة ، يؤكدون بأن مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بولاية تيزي وزو تعمل على التعرف على القيم و المبادئ الأساسية للبيئة الداخلية بنسبة تقدر 93,33% بإعتبارها تمثل الدعامة الأساسية و الركيزة الرئيسية لتشجيع الإتصال و التفاعل في إطار ديمقراطي حر يضمن التداول و التدفق السليم و السلس لمختلف المعلومات و البيانات .

17- أن عقد الإجتماعات يمثل أهم مؤشرات إعتقاد مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بولاية تيزي وزو في التعرف على القيم و المبادئ الأساسية للبيئة الداخلية بنسبة تقدر 39,28% بهدف تشجيع الإتصال و التفاعل بين مختلف المستويات الإدارية بغرض التعرف على وجهات النظر المختلفة و بصدد إستشعار مختلف نقاط القوة و الضعف و الخلل في السياسات و البرامج و السلوكيات و الإدراكات من أجل التطبيق الأمثل و الأنسب لثقافة الإتصالية وفق أرضية متينة لإحداث التغيير التنظيمي المناسب

18- أن معظم الأفراد المبحوثين ، يؤكدون بأن مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بولاية تيزي وزو تعمل على توفير مختلف الظروف و الموارد الأساسية لتشجيع أسس التواصل و التفاعل بنسبة 80% بهدف تحفيز و تشجيع العمال على التوصل و الإتصال في إطار ديمقراطي حر و هادف و منظم مما يؤدي إلى تكريس التغيير التنظيمي المنشود في مختلف الوظائف و السلوكيات و الأساليب الإدارية المتبعة .

19- أن أغلبية الأفراد المبحوثين ، يؤكدون بأن الموارد البشرية من أهم الإمكانيات الهامة على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بولاية تيزي وزو يقع على عاتقها مسؤولية إحداث التغيير التنظيمي السليم و الملائم و الصحيح وفق مرتكزات و علمية و موضوعية واضحة

20- أن التغيير في البيئة و وضع اسس و معايير لتحسين أداء العمال من أهم دلالات التغيير التنظيمي و هذا بنسبة 30% مما يؤدي إلى تحقيق أهداف و غايات هذه المؤسسة و تكوين صورة إيجابية و حسنة عن خدمات و وظائف هذه المؤسسة

21- أن أغلبية الأفراد المبحوثين ، يؤكدون بأن المجال البشري يعد مقوما هاما من أجل إحداث التغيير التنظيمي المناسب على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بولاية تيزيوزو

بنسبة تقد 63,33% و هذا من أجل تقديم خدمة عمومية جيدة تنال رضا و قبول و إستحسان المواطنين الوافدين على مستوى هذه الهيئة

22- أن معظم الأفراد المبحوثين يؤكدون بأن إدارة المجلس الشعبي ولائي بولاية تيزي وزو تعمل على إقناع العمال بضرورة التغيير الهادف 80% بنسبة تقدر و هذا من أجل وإحداث التغيير بشكل تدريجي ووفق مراحل متعددة و ليس بدفعة واحدة مما يسهل على الموظفين و العمال الفهم و إستعاب أسس التغيير الهادف بشكل إرادي و تفاعلي و تشاوري .

23- أن وفرة المعلومات و البيانات يؤدي إلى قيام بالتغيير التنظيمي المناسب و العقلاني في مختلف الأساليب و المهام و السياسات و الغستراتيجيات على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بولاية تيزي وزو بنسبة تقدر 83,33%

24- أن عدم تقديم مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بولاية تيزي وزو لحوافز تنظيمية للعمال و الموظفين يؤثر سلبا على إحداث التغيير التنظيمي بنسبة تقدر 33,53% و هذا ما يؤدي إلى عدم وجود فعالية و جودة إدارية وفي تقديم خدمات عمومية تنال رضا و إستحسان المواطنين

25- أن معظم أفراد عينة الدراسة يؤكدون بأن الحوافز المعنوية من أهم الحوافز التنظيمية المقدمة من قبل مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بولاية تيزيوزو بهدف إحداث التغيير التنظيمي بنسبة تقدر ب 42,85% إذ عن طريق هذه الحوافز تتيح للعمال و الموظفين الإحساس بأهميتهم الوظيفية على مستوى هذه المؤسسة مما يؤدي إلى الدفاع عن مصلحة هذه المؤسسة و التصدي لمختلف محاولات التشويه و التشهير التي تستهدف أركان و مقومات هذه الهيئة العمومية

26- أن أغلبية الأفراد المبحوثين لا يعملون على مقاومة التغيير التنظيمي بنسبة 70% كونه يعمل على إستحداث أنماط إدارية حديثة و عصرية تلائم و تناسب مختلف التطورات و التغييرات على مستوى البيئة الداخلية و الخارجة .

27- أن مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بولاية تيزي وزو يفنون عقد مؤسسة امجلس الشعبي ولائي لدورات تكوينية بنسبة تقدر 86,66% لذا نيستوجب عليها عقدها وتنظيمها من أجل تحسين مستوى الأداء المهني و الوظيفي للعمال و هذا ما يؤدي إلى إحداث التغيير التنظيمي المناسب و الملائم .

28 أن أغلبية الأفراد المبحوثين يوضحون وجود دورات تكوينية و تدريبية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بولاية تيزي وزو بشكل يومي وشهري هذا بنسبة تقدر ب 30% لكنها غير كافية مما يستلزم على صانعي القرارات علي مستوى هذه الهيئة العمومية التكتيف بتنظيم دورات تكوينية و تدريبية من أجل تحسين و تطوير القدرات و المهارات التنظيمية الإدارية و الإتصالية بغية إحداث التغيير التنظيمي المناسب.

29- أن أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون بأن توفير الإمكانيات المادية و البشرية و المادية تمثل أبرز العوامل الضرورية و اللازمة لأنجاح الثقافة الإتصالية و إحداث التغيير التنظيمي المنشود بنسبة تقدر 60% إذ لا يمكن فصل عامل عن آخر و هي عبارة عن حلقات ربط تتيح و بتحقيق الترابط و التكامل من أجل تحقيق أهداف و غايات المؤسسة و من أبرزها إحداث التغيير التنظيمي

30- أن تحقيق الأهداف و غايات مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بولاية تيزي وزو من اهم مؤشرات مساهمة إستراتيجية الثقافة الإتصالية المعتمدة على مستوى هذه المؤسسة بنسبة تقدر ب 46,66% من أجل تحقيق التغيير التنظيمي كون التغيير ضرورة حتمية وواجبة لا مفر منها من أجل ضمان إستقرارية و إستمرارية سير مختلف المهام و الوظائف على مستوى هذا المرفق الأساسي

31- أن معظم أفراد عينة الدراسة، يؤكدون بأن إدارة الصراعات التنظيمية من مؤشرات مساهمة الثقافة الإتصالية في إحداث التغيير التنظيمي المنشود و الهادف و زيادة الكفاءة الإدارية و الفعالية التنظيمية بمؤسسة المجلس لشعبي ولائي بولاية تيزي وزو بنسبة تقدر 30%

32- بأن قيام مسؤولي المجلس الشعبي ولائي بولاية تيزي وزو بإمداد الموظفين بمختلف المعلومات و البيانات بنسبة تقدر ب66,66% يمثل خارطة طريق تعمل على توجيه و تسيير مختلف الجهود و الأدوار و العمل على تقويم و تعزيزها وفق معايير و أسس تنظيمية و علمية و موضوعية

33- أن أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون بأن تقسيم الأدوار و المهام و البرامج يؤدي إلى إحداث التغيير التنظيمي الملائم و هذا من خلال وضع كل فرد في وظيفة تناسب قدراته النفسية و الإجتماعية و الفيزيولوجية و العلمية

34- بأن مؤسسة المجلس العبي ولائي بتيزي وزو لا تولي إهتمام بتعرف على أفكار و إتجاهات العمال و الموظفين بنسبة تقدر ب63,33% مما يتوجب عليها ضرورة إتخاذ تدابير و أسس تعمل على التعرف و رصد مختلف الآراء و الأفكار و الإنتقادات و العمل على تقويم مختلف النقائص و إصلاح الأوضاع الإدارية السائدة

35- أن أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون بأن تقبل الآراء و الأفكار من أهم مقومات الثقافة الإتصالية في تحقيق التغيير التنظيمي الملائم على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بولاية تيزي وزو بنسبة تقدر ب43,33% إذ أن تعدد الأفكار و أختلافها هو أمر طبيعي و لكن لا ينبغي أن يتحول هذا الإختلاف إلى خلافات و صراعات تؤثر بالشكل السلبي على السير الحسن لهذا المرفق العمومي

36- بأن تفعيل عملية التواصل و الإتصال يمثل أبرز أنماط التغيير التنظيمي الحاصل على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بولاية تيزي وزو بنسبة تقدر ب53,33% من خلال تجسيد عملية الثقافة الإتصالية بين مختلف المستويات الإدارية كون الإتصال يمثل شريان الحيوي من أجل تحقيق التنسيق و التوجيه و الرقابة على مختلف الوظائف و المهام وفق معايير و أسس علمية صحيحة

37- أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون بان المدخل الهيكلي من أهم المداخل المستهدفة من خلال الثقافة الإتصالية بغية إحداث التغيير التنظيمي المناسب و الملائم على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بتيزيوزو بنسبة تقدر ب36,66% إذ لا يكون هذا التغيير من أجل

التغيير و إنما ينبغي أن يصحبه و يرافقه تغيير في العقليات و الذهنيات و السلوكيات و الأنماط السلوكية بهدف زيادة مستوى كفاءة و فعالية هذا المرفق العمومي الحيوي .

38- أن مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بولاية تيزي وزو لا تعمل على تدعيم المعارف و الخبرات الفنية و التطبيقية للموظفين و العمال بنسبة تقدر ب 63,33% ما يستوجب عليها ضرورة إستدراك الوضع من خلال العمل على تدعيم مهاراتهم بأساليب إدارية و إتصالية حديثة تواكب تطورات و تغييرات البيئة الداخلية للمؤسسة و البيئة الخارجية التي يصعب التحك فيها و العمل على ضبطها

39- أن معظم أفراد عينة الدراسة يؤكدون بأن تشجيع ثقافة المشاركة على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بولاية تيزي وزو بنسبة تقدر ب 54,54% تعد القلب النابض والركن الركين في تدعيم و تعزيز الخبرات الفنية و التطبيقية و العلمية لدى موظفين و العمال

40- بأن إتخاذ الإجراءات و قرارات معينة من أهم أساليب التخطيط لأهداف التنظيمية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بولاية تيزي وزو بنسبة تقدر ب 46,66% كون هذه الإجراءات و القرارات تمثل خريطة طريق من أجل تحديد مختلف المهام التنظيمية و الانماط الإدارية السائدة

41- أن أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون بأن الفعالية من أهم الأهداف الإعتماد على أساليب الإتصالية و الإدارية بنسبة تقدر ب 50% حتى تكون هناك جودة في الخدمات الإدارية المقدمة للموظفين و تعمل على نيل رضاهم و قبولهم

42- بأن النظر و في أهداف المحققة و غير المحققة من أهم إستراتيجيات التغيير التنظيم بنسبة تقدر ب 66,66% و هذا من خلال القيان بتقسيم نوعي و كمي لمدي نجاح تلك السياسات و الخطط المنية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة

43- أن أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون بأن قدرة العمال على المواجهة و المشاركة من أهم الأمور التي تركز عليها مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بولاية تيزي وزو بنسبة 56,66% عند توزيع المهام و الوظائف و ذلك يكون من خلال تنمية حس المسؤولية

44- بأن الرغبة في تجاوز السلبية و عدم اللامبالاة من أهم أساليب المؤدية لدفع المؤسسات لإحداث التغيير التنظيمي بنسبة 36,66% و هذا من خلال تغيير بعض الممارسات الإدارية السلوكية السلبية و إستحداث سلوكيات إدارية إيجابية تعمل على زيادة كفاءة و فعالية الإدارة لهذه المؤسسة

45- أن أغلبية أفراد العينة ، يؤكدون بأن المعوقات البشرية تمثل حجر عثرة في عملية التغيير التنظيمي المنطقي و الفعال على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بولاية تيزي وزو بنسبة 50% لهذا يستلزم على صانعي القرارات على مستوى هذه المؤسسة على العناية بهذا المورد من خلال تربيته و تكوينه تكوينا إداريا عاليا و راقيا و كميا ونوعيا.

ب- عرض النتائج العامة للدراسة :

1- تكتسي الثقافة الإتصالية أهمية كبيرة و معتبرة على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو، كونه تمثل دعامة وركيزة أساسية وركنا أساسيا وجوهريا للقيام بمختلف الوظائف والمهام والأنشطة المختلفة على أحسن وجه، من خلال تحفيز وتشجيع الموظفين والعمال ماديا ومعنويا

2- تكتسي الثقافة الإتصالية أهمية كبيرة و معتبرة على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو، كونه تمثل دعامة وركيزة أساسية وركنا أساسيا وجوهريا للقيام بمختلف الوظائف والمهام والأنشطة المختلفة على أحسن وجه، من خلال تحفيز وتشجيع الموظفين والعمال ماديا ومعنويا

3- يتم إشراك الموظفين والعمال في إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو، من أجل إحداث التغيير التنظيمي من خلال الإجتماعات ومنح المجال لهم لعرض مختلف آرائهم وإتجاهاتهم وإقتراحاتهم حول أساليب وظروف العمل على مستوى هذه المؤسسة

4- تتم عملية التنسيق والتفاعل بين مختلف المستويات والأقسام والمصالح الإدارية الدنيا والوسطى والعليا على مستوى المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو من خلال الثقافة

الإتصالية، بهدف تحفيز وتشجيع الموارد البشرية وتنميتها وتطويرها، من خلال تبادل الآراء والأفكار والإقتراحات والإتجاهات، بهدف تحقيق التغيير التنظيمي المناسب والمنشود

5- تقوم الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتهيئة وزو وفق إستراتيجية مخطط لها وأسس سليمة وصحيحة من أجل إحداث التغيير والتطوير التنظيمي المناسب والملائم، وهذا من خلال الإستغلال والإستثمار الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية وتحديد الأهداف والغايات المراد تحقيقها على المدى القريب أو البعيد أو المتوسط

6- تساهم الوسائل والمعدات المستخدمة لتجسيد الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتهيئة وزو، بهدف إحداث التغيير التنظيمي الفعال والبناء، وهذا من خلال التدفق السليم والمرن والسلس لمختلف المعلومات والبيانات بين مختلف المستويات الإدارية ، مما يساهم في إتخاذ القرارات الإدارية الفعالة والبناءة والناجعة

7- إن الإتصال الأكثر هيمنة وسيادة على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتهيئة وزو، يتمثل في الإتصال الرسمي، الذي يخضع إلى إجراءات وقوانين وضوابط وأسس تنظيمية، وهذا من خلال إحترام التسلسل الهرمي والتنظيمي والإداري، وتتمثل أشكال هذا الإتصال الرسمي في الإتصال الصاعد والإتصال النازل والإتصال الأفقي

8- إن الإتصال غير الرسمي، يستخدم بشكل قليل، ولا يحتل مكانة كبيرة وعالية ،حيث يكون بهدف التخفيف من حدة وشدة الضغوطات النفسية والمهنية ويكون بين الموظفين والعمال، من أجل تجسيد العلاقات الإنسانية والإجتماعية وفق أسس والإحترام والتفاهم المشترك، وهذا ما يؤدي إلى تحفيز الموظفين والعمال تحقيق التغيير التنظيمي المناسب والفعال

9- تستخدم على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتهيئة وزو، مختلف الوسائل الإتصالية المكتوبة والشفوية والسمعية والبصرية والتكنولوجية، بهدف تحفيز الموظفين والعمال على تجسيد اسس الثقافة الإتصالية، التي تساهم في إحداث التغيير التنظيمي الملائم والمناسب

10- يستخدم العمال والموظفون على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتييزي وزو مختلف المهارات الإتصالية، مثل مهارة الإنصات، مهارة التحدث، مهارة الكتابة مهارة الإلقاء والتحليل والإقناع والإستنتاج، مما يؤدي إلى زيادة فعاليتهم التنظيمية ومستوى أدائهم الوظيفي، وبالتالي إحداث التغيير التنظيمي الهادف والهاديء والفعال وفق أسس موضوعية وصحيحة وقوية .

11- إن تحفيز الموظفين والعمال، وتشجيعهم وإرساء أسس الثقافة الإتصالية، يكون من خلال عقد الدورات التكوينية والتدريبية، من أجل تنمية قدراتهم ومؤهلاتهم الكامنة والخفية لتقديم الأداء الأمثل والأنسب على مستوى المجلس الشعبي الولائي بتييزي وزو

12- من أهم مميزات الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتييزي وزو، هي وظيفة الرقابة، والتتبع المستمر ومراقبة السير الحسن لمختلف الوظائف والمهام وظروف العمل ومعوقاته، من أجل التعرف على نقاط الضعف ومواضع الخلل في الإستراتيجيات والخطط والبرامج التنظيمية والعمل على إصلاحها وإستدراكها وتغييرها

13- إن تحفيز العمال وتشجيعهم والرفع من معنوياتهم النفسية من خلال الثقافة الإتصالية يؤدي إلى تكريس وتجسيد مبدأ الولاء والإلتزام التنظيمي للعمال والموظفين على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتييزي وزو، من خلال حرصهم على مصلحة المؤسسة والدفاع عن سمعتها وصورتها، وعدم التركيز على تحقيق الأهداف الشخصية والذاتية بعيد عن المصالح العامة لهذه المؤسسة.

14- إن تكريس الثقافة الإتصالية، في إطار الجماعة، على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي يعمل على زيادة وتنمية حماسهم وإندفاعهم وحيويتهم نحو تقديم الأداء المهني والوظيفي الأنسب والأمثل وإحداث التغيير التنظيمي الملائم والمنشود والفعال

15- تعد الثقافة الإتصالية مقوما أساسيا، من أجل إتخاذ القرارات الإدارية العقلانية والمناسبة، التي تعود بالفائدة والنفعة والرفق على مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتييزي وزو، من خلال زيادة الأداء الوظيفي للعمال الموظفين، بناء على تحسين الأساليب التنظيمية والإدارية والإتصالية

16- يعد الثقافة الإتصالية، مقوما ضروريا من خلال إمداد وتزويد العمال والموظفين بمختلف المعلومات والبيانات والحقائق حول ظروف سير العمل وإجراءاته المختلفة، من أهم مقومات الثقافة الإتصالية والتنظيمية، من أجل دفعهم إلى الأداء الأمثل والأنسب لمختلف الأدوار والوظائف والمهام على مستوى المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو

17- إن معرفة كل فرد عامل وموظف لما هو مطلوب منه أدائه من مهام ووظائف ومسؤوليات على مستوى المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو، يمثل أهم أسس الثقافة الإتصالية من أجل إحداث التغيير والتطوير التنظيمي المناسب والهادف

18- يتطلب على المكلف بالإتصال على مستوى المجلس الشعبي الولائي تيزي وزو التحلي والإتصاف بجملة من المعايير والصفات مثل: الحيوية والنشاط والإنضباط، روح المبادرة، المسؤولية، مهارة الإتصال، القدرة على مواجهة الأزمات وحسن إدارتها بشكل رشيد وجيد

19- تكتسي الثقافة الإتصالية أهمية كبيرة ومعتبرة على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو، من خلال إدارة وتسيير مختلف الصراعات والنزاعات التنظيمية بين مختلف المستويات الإدارية، مما يؤدي إلى إحداث التغيير التنظيمي الملائم والمناسب

20- تساهم عملية تبادل الخبرات والمهارات بين موظفين وعمال المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو في تحسين أدائهم المهني، من خلال بناء علاقات إنسانية وفق أسس الإحترام والتقدير المتبادل، ومن خلال ثقافة التعايش وقبول الطرف الأخر، مما يؤدي إلى جعل المؤسسة أشبه بالأسرة الثانية

21- تؤثر المعوقات الإتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو في إحداث التغيير التنظيمي، وتتمثل هذه المعوقات في المعوقات النفسية والتقنية والتكنولوجية والمادية والمالية .

22- تساهم الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو في تشجيع الموظفين والعمال في الشعور بروح الإنتماء والالتزام الوظيفي من خلال شعورهم بأهميتهم وقيمة أدوارهم على مستوى التنظيم الذي يعملون فيه.

23- تؤدي الثقافة الإتصالية إلى تحسين مختلف الأساليب والأنماط الإدارية والإتصالية والتنظيمية، مما يساهم إلى تقديم خدمات عمومية ذات دودة عالية ونوعية رفيعة على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتييزي وزو

24- تعمل الثقافة الإتصالية على ربط الجمهور الداخلي (الوظفين، العمال، المسؤولين) لمؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتييزي وزو مع الجمهور الخارجي (الأحزاب السياسية، المجتمع المدني، النقابات، المواطنين) من أجل تبادل الآراء والاتجاهات والأفكار والإقتراحات من أجل إحداث التغيير التنظيمي الملائم والمناسب

25- تقوم الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتييزي وزو على وضع خطط إستشرافية ومخططة لها في المستقبل من أجل إحداث التغيير والتطوير التنظيمي الملائم والمناسب والهادف

26- تعمل الثقافة الإتصالية على تجسيد أسس التعاون والتضامن والتساند بين مختلف الفعاليات الإدارية بمؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتييزي وزو، مما يؤدي إلى إحداث التغيير التنظيمي الهادف والهام والفعال في مختلف الإستراتيجيات والأساليب التنظيمية ويعمل على زيادة الكفاءة والفعالية الإدارية لهذه المؤسسة الخدمية وضمان السير الحسن والجيد لمختلف خدمات ووظائف هذا المرفق العام .

● خلاصة الدراسة:

من خلال الدراسة توصلنا إلى الدور الهام والكبير والمعتبر الذي تقوم به الثقافة الإتصالية في إحداث وإرساء التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي ببنيزي وزو، وهذا من خلال إستراتيجية وخطة وسياسة مخطط لها وأسس سليمة وصحيحة من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية الملائمة، حيث يتطلب توافر الإمكانيات والموارد البشرية والمالية والمالية وحسن الإستغلال والتوظيف الأمثل والأنسب لها بهدف تحقيق التغيير التنظيمي في كافة المجالات السلوكية والتقنية والهيكلية والبشرية والمالية مما يتطلب على هذه المؤسسة مساهمة ومواكبة مختلف التغيرات والتطورات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، من أجل الإستمرارية والبقاء والإستقرار في إطار المحيط الذي تنشط فيه، بالإضافة إلى غرس أسس الثقافة الإتصالية والتنظيمية وتشجيع ثقافة الحوار والنقاش وقبول الآخر والنقد البناء، والعمل على إدارة وتسيير مختلف الصراعات والنزاعات التنظيمية الموجودة بين مختلف المستويات التنظيمية، وفق أسس سلمية وودية، والعمل على توجيه هذه الصراعات الوجهة الصحيحة والمناسبة والقوية كما أن تبادل الآراء والأفكار والإتجاهات بين الموظفين والعمال والمستويات الإدارية وسيادة وهيمنة الإتصالات غير الرسمية على الإتصالات الرسمية، وتنوع الوسائل الإتصالية، يؤدي إلى بناء علاقات إنسانية وإجتماعية قوية ومتينة، خاصة في إطار الجماعة، ومراعاة مختلف النواحي النفسية والإجتماعية والثقافية للموظفين والعمال ويساهم في التخفيف من حدة الضغوطات المهنية والوظيفية، ويعمل على التدفق والإنتقال والإنسياب المرن والسلس والهادف لمختلف المعلومات والبيانات، ذات الكمية والنوعية المناسبة والملائمة، مما يكون له التأثير النفسي والمعنوي على الموظفين والعمل من أجل الإندفاع إلى العمل بكل نشاط وحيوية وحماسة، وتجسيد مبدأ الإلتزام الوظيفي، الذي يؤدي إلى تشكيل الولاء التنظيمي لدى الموظفين والعمال نتيجة إحساسهم وشعورهم بأهميتهم على مستوى هذه المؤسسة، خاصة عند إشراكهم في عملية صنع وإتخاذ القرارات الإدارية الحاسمة والفعالة والرشيده، مما يؤدي إلى بناء صورة إيجابية حسنة وجيدة عن مؤسسة المجلس الشعبي الولائي ببنيزي وزو، من خلال ضمان السير الحسن لخدمات ووظائف هذا المرفق العمومي الحيوي الهام والمعتبر للمواطنين.

توصيات وإقتراحات الدراسة:

1-تدعيم وتعزيز ثقافة الحوار والإتصال الفعال والناجع لدى الموظفين والعمال على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو، والعمل على تطوير مهاراتهم المعرفية والتنظيمية والإدارية والتدريبية من خلال عقد وتنظيم الدورات التكوينية والتدريبية، مما يؤدي إلى تحقيق الفعالية والكفاءة الإدارية الهامة

2-ضرورة عقد الإجتماعات والندوات والملتقيات والأيام الدراسية مع الموظفين والعمال لتفسير وشرح مختلف الإجراءات والقوانين واللوائح التنظيمية والقرارات الإدارية الجديدة المتخذة، وكذا التعرف والإصغاء لمختلف إنشغالات ومطالب العمال والموظفين والعمل على معالجتها وتقديم الحلول المناسبة والناجعة، من خلال إتباع سياسة "الباب المفتوح"

3-منح الثقة والحرية وتمكين الموظفين والعمال لإظهار مؤهلاتهم وقدراتهم ومهاراتهم ومواهبهم في مختلف الوظائف والأدوار المسندة إليهم ، في إطار جو من العلاقات الإنسانية والإجتماعية القوية، وفق أسس الإحترام والتقدير المتبادل على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو

4-يتوجب على مؤسسة المجلس الشعبي الولائي تيزي وزو العمل على تكثيف وتشجيع والإهتمام والعناية بالإتصالات غير الرسمية، كونها تعمل وتقوم وتساعد على التخفيف من حدة الضغوط المهنية والوظيفية لدى الموظفين وللعمال

5-يستلزم على مسؤولي مؤسسة المجلس الشعبي الولائي تيزي وزو العمل على تحسين وتعزيز القدرات والمهارات والمؤهلات والتقنيات الإتصالية والتواصلية واللغوية والإدارية للقائمين بالإتصال، من أجل تزويد وإمداد العمال والموظفين بمختلف المعلومات والبيانات والحقائق ذات الحجم والنوعية المناسبة واللازمة، مما يؤدي إلى تبسيط مختلف المهام والوظائف والأدوار وتوصيفها ، التي تساعد العمال والموظفين على تقديم الأداء الوظيفي الملائم والمناسب

6-يجب إشراك مختلف وسائل الإعلام المختلفة السمعية والبصرية والمكتوبة، من خلال نقلهم ونشرهم لمختلف ظروف وأساليب العمل السائدة على مؤسسة المجلس الشعبي الولائي تيزي

وزو، من أجل إطلاع الجمهور على مختلف المهام والوظائف والغايات المتعلقة بهذه المؤسسة، في إطار الشفافية وحق الجمهور في المعلومة

7- ينبغي على مؤسسة المجلس الشعبي الولائي تيزي وزو، إتباع وإنتهاج وإرساء أساليب وتقنيات إدارية وإتصالية وتنظيمية مرنة وسلسة ومتغيرة ومتنوعة، تقوم على أسس ومعايير النقاش والحوار والتفاعل البناء في إطار الديمقراطية التشاركية، من أجل تحقيق الإنسجام والتنسيق والتفاهم المشترك بين مختلف الفعاليات التنظيمية ومختلف الأقسام والمصالح الإدارية

8- يتوجب على مؤسسة المجلس الشعبي الولائي تيزي وزو، الحرص على تطبيق وتجسيد وتفعيل مختلف التقويمات والتقييمات على مختلف الأنماط والأساليب والوظائف الإدارية بصفة نوعية ومكثفة، وهذا من أجل قياس مستوى الأداء الوظيفي للعمال، وفق مؤشرات كمية ونوعية، والتعرف على مواطن القوة والضعف، من أجل تحفيزهم وتشجيعهم بشكل إيجابي ومناسب

9- يجب على مؤسسة المجلس الشعبي الولائي تيزي وزو، التفاعل والتواصل والإحتكاك مع مختلف المجالس الولائية المتواجدة في مختلف تراب الجمهورية ، وهذا من خلال إقامة وعقد علاقات توأمة وإتفاقيات ثنائية، من أجل تبادل مختلف الخبرات والتجارب والمهارات الإدارية والإتصالية والتنظيمية، التي تساهم بشكل كبير في إحداث التغيير التنظيمي المنشود والمناسب

10- ينبغي على مسؤولي مؤسسة المجلس الشعبي الولائي تيزي وزو، وضع خطط وسياسات وإستراتيجيات إتصالية، تتسم بالوضوح والمرونة والدقة والفهم والإستيعاب الجيد والعمل على تحديد أهداف وغايات هذه المؤسسة سواء على المدى القريب أو المدى المتوسط أو المدى البعيد، بعيدا من مبدأ العشوائية والتكهن والحدس والإرتجالية والتخمين والإفتراض والتسرع

11- ضرورة تعزيز الثقافة الإتصالية على مؤسسة المجلس الشعبي الولائي تيزي وزو، من خلال العمل على إرساء أساليب قيادية ديمقراطية متفتحة ومرنة ورشيده، بحيث يضمن ذلك تحفيز قدرات وسلوكيات ومهارات الموارد البشرية لتقديم الأداء الوظيفي والمهني المناسب

12- ضرورة تكثيف وزيادة اللقاءات والمشاورات والندوات على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي تيزي وزو بين العمال والإدارة العليا، عن طريق خلق نقاشات وحوارات وإتجاهات، تساهم في بلورة وتحسين مختلف الأساليب والأنماط والتقنيات الإدارية، مع تفعيل المنتقيات والأيام الدراسية والندوات لتجسيد التواصل الحوار والتفاعل بين القاعدة والقمة، دون أن لا ننس إشراك المواطنين، في مختلف النقاشات والحوارات البناءة الرامية إلى تحسين الخدمة العمومية على مستوى هذه المؤسسة

13- يجب على مؤسسة المجلس الشعبي الولائي تيزي وزو، مواكبة ومسايرة مختلف التغيرات والتطورات الحاصلة والمتجددة والواقعة في بيئتها الداخلية الخارجية، من خلال الإستناد والتركيز على إدارة التغيير، والتنمية الإدارية والإدارة الإستراتيجية

14- ضرورة تعزيز وتقوية وتنمية مبدأ الولاء التنظيمي والإلتزام الوظيفي لدى الموظفين والعمال على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي تيزي وزو، من خلال التواصل والتفاعل الفعال والإيجابي، والحرص على الدفاع عن سمعة وصورة هذه المؤسسة الخدمية من مختلف حملات الإساءة والتشويه والخط من قيمتها

15- ضرورة التحفيز والتشجيع المادي والمعنوي والمكثف للموارد البشرية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي تيزي وزو، مما يساهم في زيادة فعاليتهم وأدائهم المهني والوظيفي

16- يتوجب على مؤسسة المجلس الشعبي الولائي تيزي وزو، إشراك وإنخراط الموظفين والعمال في صنع وإتخاذ القرارات الإدارية الحاسمة، مما يساهم في الشعور بأهميتهم وقيمتهم ، ويعمل على زيادة من مستوى أدائهم المهني والوظيفي

17- لا بد على مؤسسة المجلس الشعبي الولائي تيزي وزو، القيام بدراسات الجمهور بهدف التعرف على ردود أفعالهم حول مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين، بناء على إستطلاعات الرأي العام وسبر الآراء، من أجل تطوير وتعزيز وتفعيل مختلف الأساليب والأنماط والإجراءات واللوائح التنظيمية والإتصالية والإدارية والعمل على القيام بتغييرات وتعديلات

جزئية أو كلية أو جذرية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتييزي وزو، سواء على مستوى المورد البشري، أو المدخل التقني والتكنولوجي أو المدخل السلوكي

18- يجب على مؤسسة مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتييزي وزو، خلق وإنشاء بنوك للمعلومات والبيانات، من أجل إستغلالها في إستحداث وخلق أنماط تنظيمية وإدارية جديدة وعصرية، تساعد وتساهم وتتيح في إحداث التغيير التنظيمي على مستوى هذه المؤسسة الخدمية

19- يستلزم على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتييزي وزو، القيام بإستطلاعات وإستقصاءات ودراسات ومسح لمختلف آراء وإتجاهات العمال والموظفين حول مستوى الرضا والمناخ التنظيمي ونظام الحوافز المقدمة، من أجل التعرف والإطلاع على مختلف نقاط الضعف والقوة والفرص والتحديات، مما يساهم في صياغة خطط وإستراتيجيات وسياسات إتصالية وتنظيمية تتلائم وتتناسب أهداف وغايات هذه المؤسسة الخدمية

20- يتوجب على مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتييزي وزو، أن تكون أهدافها وغاياتها وسياساتها، تتناسب وتتلاءم وتتناغم مع عادات وتقاليد وأعراف المجتمع وقيمه في إطار ما يعرف **"بالمسؤولية الإجتماعية"** .

قائمة المصادر و المراجع

أولا : المصادر

القرآن الكريم

(وبالولدين إحسانا ، إما يبيلغن عندك الكبر أحدهما أو كلاهما ، فلا تقل لهما أفٍ ولا تنهرهما
وقل لهما قولا كريما ، وإخض لهما جناح الذل من الرحمة ، وقل ربي إرحمهما كما
ربياني صغيرا)

سورة الإسراء (لآية 23-24)

ثانيا : المراجع

1-الكتب

1-أنجرس موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، تدريبات علمية و عملية
(د-ط) ترجمة : بوزيد صحراوي، كمال بوشرف وآخرون دار القصة ، الجزائر، 2014

2-إدريس ثابت ، المدخل الحديث في الإدارة العامة ، (د-ط) ، دار الجامعية،الإسكندرية ،
مصر ، 2003

3-إبراهيم عبد المجيد مروان ، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1،مؤسسة
الوراق ،عمان، 2000

4- أبو إصبع صالح ، الثقافة الإعلامية، (د-ط) ، مطبعة السفير ، عمان ، الأردن ، 2008
5- بن مرسللي أحمد ، مناهج البحث في علوم الإعلام و الاتصال، ط2 ، ديوان المطبوعات
الجامعية،الجزائر .

6-بوفحلة غياث ، مقدمة في علم النفس التنظيمي ، (د-ط) ، ديوان المطبوعات الجامعية
،الجزائر، 1992،

7- التل وائل عبد الرحمان ،قحل عيسى محمد،البحث العلمي في العلوم الإنسانية و
الإجتماعية، (د-ط) ،دار الحامد للنشر و التوزيع ،عمان، 2007

8- الجبلي علي عبد الرزاق و آخرون ، مناهج البحث العلمي،(د-ط) ، دار المعرفة
الجامعية ، مصر ، 2007

9-جراديت ناصر ، إدارة التغيير و التنظيم (د-ط) ،دار إثراء للنشر و التوزيع ، عمان
،الأردن، 2013،

- 10- حمدان محمد زياد ، البحث العلمي كنظام ، ط1، سلسلة التربية الحديثة، عمان ، 1989
- 11- حسين سمير محمد ، بحوث الإعلام ، ط2، عالم الكتب ، القاهرة ، 1995
- 12- دويدري رجاء وحيد ، البحث العلمي، أسسه النظرية و ممارسته العلمية ، ط1، دار الفكر ، دمشق ، سوريا ، 2003
- 13- دليو فضيل ، الاتصال و مفاهيمه ووسائله ، (د-ط)، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2003
- 14- ربحي عليان مصطفى ، غنيم محمد ، أساليب البحث العلمي ، النظرية و التطبيق ط3، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان الأردن 2008
- 15- السكارنة خلف بلال، التطوير التنظيمي و الإداري ، دار المسيرة للنشر ، ط1 ، الاردن ، 2009
- 16- سلطان صاحب محمد ن مبادئ الاتصال ، الأسس و المفاهيم ، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2004
- 17- رشوان أحمد ، عبد الحميد حسين ، علم الإجتماع النفسي ، المجتمع و الثقافة الشخصية ، (د-ط) ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية، مصر ، 2005.
- 18- سرحان محمد ، على المحمودي ، مناهج البحث العلمي ، ط1، دار الكتب ، الجمهورية اليمنية ، 2019
- 19- شروخ صلاح الدين ، منهجية البحث العلمي ، (د-ط)، دار العلوم للنشر و التوزيع ، عنابة ، 2003
- 20- الشيخلي عبد الحافظ عبدالقادر ، هندسة الحوار ، ط1، مكتبة الماك فهد الوطنية ، الرياض ، السعودية ، 2011
- 21- الصيروفى محمد ، إدارة التغيير ، ط1، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2016
- 22- طرطار أحمد ، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسات ، (د-ط)، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2002
- 23- الطائي مصطفى حميد ، أبو بكر خير ميلاد ، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و العلوم السياسية، ط1، دار الوفاء للطباعة و للنشر ، مصر

- 24-عدنان عوض ، مناهج البحث العلمي ، ط1، جامعة القدس المفتوحة ، فلسطين
1994،
- 25-عبيدات أحمد و آخرون ، منهجية البحث العلمي –القواعد والمراحل و التطبيقات ،
(د-ط) ، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية ، الأردن ، 1999
- 26-عوض فاطمة و خفاجة ميرفت ، أسس و مبادئ البحث العلمي، ط1،مكتبة الإشعاع
الفنية ، الإسكندرية ، مصر ، 2002
- 27-العمر خليل معن ، مناهج البحث في علم الاجتماع ، (د-ط) ، دار الشروق للنشر و
التوزيع ، الأردن ، 2004
- 28-عسكري أحمد سمير، مدخل إدارة الاعمال ، ط1، دار النهضة ، مصر ، 1984
- 29-عدون دادي ناصر ، المؤسسة الإقتصادية ، ط1 ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ،
1998
- 30-عرفة سالم سيد ، إتجاهات حديثة في إدارة التغيير ، (د-ط) ،مكتبة النور، الإسكندرية
2012،
- 31-العميان محمد سليمان،السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال ، ط3، دار وائل للنشر
و التوزيع،الأردن ، 2005
- 32-عصفور أمل مصطفى ، قيم و معتقدات الأفراد و أثرها على فعالية التنظيم ، (د-ط)
منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2018
- 33-الغالي محسن طاهر ، التطوير التنظيمي ، (د-ط) ، دار وائل للنشر و التوزيع ،
الأردن ، 2016
- 34-عبد الرحمان عبد الله محمد البداوي محمد علي ، مناهج البحث العلمي و طرق البحث
الإجتماعي ، ط1،دار المعرفة الإجتماعية،الإسكندرية ، 2002
- 35-غريب عبد السميع غريب ، الإتصال و العلاقات العامة في المجتمع المعاصر ، (د-
ط) ، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية ، مصر ، 2004
- 36-الغالي محسن طاهر ، التطوير التنظيمي ، ط4،دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ،
الأردن ، 2010

- 37-القيوتي قاسم محمد ، السلوك التنظيمي ، ط5، دار وائل للنشر و التوزيع ،الأردن
2009،
- 38-كماش لازم يوسف ، البحث العلمي –مناهجه أقسامه-أساليبه الإحصائية ، ط1،دار
الدجلة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن،2016
- 39-اللوزي موسي ، التطوير التنظيمي ، أساسيات و مفاهيم حديثة ، ط5،دار وائل للنشر و
التوزيع ،عمان ، الأردن ،1999
- 40-اللوزي موسي، التغيير و إجراءات العمل ، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ،
الأردن ، 2002
- 41-مزهرة منال هلال ،مناهج البحث الإعلامي ، (د-ط) ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و
الطباعة، عمان ، 2014
- 42-مزهرات منال هلال ، إدارة العلاقات الهامة و تنظيمها، ط1، دار المسيرة للنشر و
التوزيع ،عمان ، الأردن ، 2015
- 43-المحاسنة محمد إبراهيم ، إدارة و تقييم الاداء الوظيفي، (د-ط) دار المسيرة للنشر و
التوزيع عمان ، الأردن ، 2015
- 44- المرسي جمال الدين ، إدارة الثقافة التنظيمية و التغيير ، (د-ط) الدار الجامعية للنشر
و التوزيع ، الأردن ،2005
- 45-ماهر أحمد ، تطوير المنظمات ، الدليل العلمي لإعادة الهيكلة و التميز الإداري و إدارة
التغيير (د-ط) الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2000
- 46- نوفل بكر محمد ، التفكير و البحث العلمي ، (د-ط)،دار المسيرة للنشر و التوزيع ،
الأردن ،2010
- 2-المعاجم و القواميس**
- 47- بن هادية علي و آخرون ، القاموس الجديد، ط1، المؤسسة الوطنية ، الجزائر ،
1991
- 48-بن منظور جمال أبو فضل ،لسان العرب ،دار صابر ،بيروت ،لبنان ،1992
- 49-الفيروزي أياد و محمد يعقوب مجد الدين ، القاموس المحيط ، ط1، مؤسسة الرسالة ،
بيروت ،1487

50-الزبيدي محمد مرتضى ، تاج العروس من جواهر القاموس ،(د-ط)،منشورات مكتبة الحياة ، بيروت ،لبنان ،1982

51-عاطف فاطمة ،قاموس مصطلحات العلوم الإجتماعية الحديثة ،ترجمة :إبراهيم جابي ،(د-ط) دار المعرفة الجامعية ،بيروت ،2013

3-المجلات

52-بوساحية هشام ،جهاد صحراوي ، دور الثقافة الاتصالية في تفعيل الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة العمومية الجزائرية ،دراسة ميدانية على موظفي الشريفة ، ولاية تبسة مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية ،العدد 05،2021

53-بوعطيط جلال الدين ،ميروح عبد الوهاب ،دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدي العاملين ،مجلة العلوم الإجتماعية ، العدد 8،2019

54-بلمير سارة ، سعدي وحيدة ، دور الثقافة الإتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي ، دراسة ميدانية ، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية ، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر العدد 3، جويلية 2021

55-الترهوني كريم رمضان سعد،عثمان أحمد خديجة،التأثيرات المحتملة لعناصر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمية ،لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي ،مجلة نقد و تنوير ،العدد04،2016

56-جمال الدين يوسف نجوى و عبد الله عبد القادر الكمالي ، سعيد حسان محمود حسان ، الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر ، مجلة العلوم التربوية ،العدد 22،2014

57-محمودي بشير محمود،وظيفة العلاقات العامة نحو تشكيل الثقافة الإتصالية للمنظمة مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم بواقي،العدد 02،2021

58-ميا على يونس و الكنج عزت ربح ،دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري للمنظمة ، دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة تشرين، مجلة للبحوث و الدراسات العلمية سلسلة العلوم الإقتصادية و القانونية ، العدد 04،2016

59-مومني أحمد خاد سليمان ،مستوى الثقافة التنظيمية في مدارس الثانوية في محافظة علجون في الأردن من وجهة نظر المعلمين ،مجلة الرقاء للبحوث و الدراسات الإنسانية ، العدد 01، 2017

60- مشاركة عودة و عطية مصلح ، الثقافة التنظيمية و دورها في تعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الحكومية في فلسطين ، مجلة جامعة القدس المفتوحة لأبحاث و الدراسات الإدارية و الإقتصادية ، العدد 04، 2015

61 – عبد اللطيف عبد اللطيف ، وجوده محفوظ أحمد ، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية ، هيئة التدريس في الجامعات الاردنية الخاصة ، مجلة الجامعة العلوم الإقتصادية و القانونية ، 26 العدد 02

62- العنزي فهد العوني ، الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة حائل من وجه نظر المعلمين و تصور مقترح لها ، المجلة الدولية المتخصصة ، 01، 2017

63- علماوي أحمد ، خمقاوي حسان محمد ، واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية دراسة ميدانية ، مجلة إدارة الأعمال و الدراسات الإقتصادية ، 01، 2010

64- طاري نسرين ، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير التنظيمية ، مجلة القبس للدراسات النفسية و الإجتماعية ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، العدد 4، 2012

الجراند:

65- المادة 82 من القانون العضوي 01-12 المؤرخ في 12 جانفي 2012 ، المتعلق بنظام الإنتخاب ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 01، الصادرة في 14 جانفي 2014

4-المذكرات و الرسائل الجامعية :

رسائل الماجستير

66- بوسردي صليحة ، الإبداع كمدخل التغيير في المؤسسات الإقتصادية ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة باتنة ، 2015

67- فلاق محمد ، العلاقة بين الثقافة التنظيمية و تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة العمومية الجزائرية للبتترول ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية الدراسات العليا ، الجامعة الأردنية ، 2010

68 سامية معاوي ، الثقافة التنظيمية و العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة باجي مختار عنابة ، الجزائر ، 2008-2009

69- علاوة عبد الفتاح ، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية ، أطروحة دكتوراه في علوم الإقتصادية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2013، 3

مذكرات الماجستير

70-بن هني ياسين ، دور الولاء التنظيمي في بناء و تعزيز الثقافة التنظيمية لمؤسسة الإقتصادية ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسيير إنتاج التموين ، كلية العلوم الإقتصادية ، قسم علوم التسيير جامعة حسيبة بن بوعلي ، شلف ، 2016

71-دبيش عائشة ، دور اليوتيوب في تنمية الوعي الثقافي لدي طلبة الجامعات ، مذكرة ماجستير في علوم الاعلام و الاتصال، تخصص : وسائل الإعلام و المجتمع ، جامعة

72-عقيل حسيبة قويدير ، أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية الخدمية ، دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء مذكرة ماجستير ، في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية كلية العلوم الإقتصادية و التجارية علوم التسيير ، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة ، 2019

73-محمد عسكر عبد العزيز ، القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير في علوم التربية، تخصص: أصول التربية، 2012، غزة، فيسطين

74-وفاء مختاري ، الهيئات اللامركزية و دورها في تحقيق التنمية المستدامة ، مذكرة شهادة الماجستير في حقوق و العلوم السياسية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2014

المؤتمرات و الندوات

75-حلواني عبد الرحمن ابتسام، من اين يبدأ التغيير في ثقافة المؤسسة؟ المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية : نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، معهد الإدارة العامة الرياض ، 1-13 ذو القعدة 1430 ،

5-المراجع بالأجنبية :

76-Steven LMc Shane، and Mary Ann Von Glinow، op cit، P 505

6-المواقع الإلكترونية:

7-أسماء ماجد، ماهو تعريف المؤسسة، أهم 5معلومات على مؤسسات العمل وخصائصها، موضوع منشور على الموقع الإلكتروني التالي <http://www.edarabia.com> التاريخ

الإطّاع 2 مارس 2023 على الساعة 16:00

78 محمد فارس ، الإطّصال الرقمي و دوره في التنوع ، منشور في الرابط الإلكتروني :

15:00 الساعة 2023، على الساعة 15:00 ، تاريخ الإطّاع 2 مارس 2023، على الساعة 15:00 ، [Hhps://www.erew.educ.com](https://www.erew.educ.com)

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

إستمارة استبيان

حول موضوع :

دور الثقافة الإتصالية في إحداث التغيير التنظيمي بمؤسسة خدماتية
دراسة وصفية مسحية علي عينة من عمال المجلس الشعبي الولائي
بتيزي وزو

في التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال تنظيمي
نهدف من خلال هذه الاستمارة إلي جمع كافة البيانات والمعلومات لدراسة دور الثقافة
الاتصالية في إحداث التغيير التنظيمي بمؤسسة خدماتية.
وعليه يرجى منكم التعاون والتنسيق معنا بالإجابة عنها. كما نعلمكم أن هذه المعلومات
ستكون في غاية السرية و لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

المطلوب منكم:

القراءة المتأنية لكل سؤال

علامة وضع X داخل إطار الإجابة المناسبة

تحت إشراف الأستاذة :

من إعداد الطالبتين :

دهية خلوي

مريم كبير

السنة الجامعية: 2022-2023

المحور الاول: البيانات الشخصية

1-الجنس:

ذكر أنثى

2-السن:

من 20 سنة إلي 29 سنة من 30 سنة إلي 39 سنة

من 40 سنة إلي 49 سنة من 50 سنة ما فوق

3-المستوى التعليمي:

متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا التكوين المهني

4-الاقدمية المهنية:

أقل من 5 سنوات من 6 سنوات إلي 10 سنوات

من 11 سنة إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة

المحور الثاني: الثقافة الاتصالية على مستوى المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو

5-ما هو مفهوم الثقافة الإتصالية ؟

-معايير وقوانين وضوابط تحكم سلوك العمال أفكار وإتجاهات توجه سلوك العمال

- المناخ العام الذي يحكم العلاقات بين العمال الإختيار الأنسب والأفضل للوسائل

والأساليب الاتصالية مزيج من المعتقدات والقيم السائدة بالمؤسسة

أخري أذكرها.....

6-ما نوع الثقافة الاتصالية السائدة بمؤسستكم؟

-ضعيفة (لايقبلها أفراد المؤسسة و لا يثق بها)

قوية (تحظى بقبول وثقة العمال)

7-كيف تساهم الثقافة الاتصالية في تجسيد أسس العلاقات الإنسانية والاجتماعية على

مستوى مؤسستكم؟

من خلال الاحترام والتقدير إشراك العاملين في اتخاذ القرارات

من خلال مراعاة الأحوال النفسية والإجتماعي

8- ما هي الأمور التي تأخذونها بعين الاعتبار أثناء وضع وإرساء مبادئ الثقافة الاتصالية بمؤسستكم؟

المعايير النفسية والاجتماعية للموظفين اللوائح والقوانين
تغييرات البيئة الداخلية والخارجي

9- هل تعتقد أن الثقافة الاتصالية بمؤسستكم تشجع؟

الابداع المشاركة التواصل والتبادل الشفافية والوضوح
التوافق والتنسيق روح الجماعة الإتمام والتقدير

10- هل تعمل مؤسستكم على تشجيع أسس التواصل والتفاعل البناء والفعال بين مختلف مستوياتها الإدارية؟

نعم لا

11- إذا كانت إجابتك ب نعم ذلك من خلال:

تقديم شروحات للعمال تبسيط المعلومات المقدمة إشراك العمال في اتخاذ القرارات

أخرى اذكرها

12- هل تهدف الثقافة الاتصالية بمؤسستكم إلي؟

تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين أداء العمال دراسة المناخ التنظيمي الاتصالي
بالمؤسسة تزويد العامل بطرق وأساليب لتعبير عن آرائه تعويد العمال على
ثقافة الابداع في العمل تعويد العمال على تبادل الخبرات والتجارب خلق جو
من التنسيق والتفاهم بين العمال وكل الأقسام تحديد أسس وتخصيص الحوافز والترقية
والعقاب والإستعناء توفير أداة رقابية على كل العمال

أخرى أذكرها

13- هل تعمل مؤسستكم على إشراك موظفيها في عملية اتخاذ القرارات؟

نعم

14- إذا كانت إجابتك "بنعم" يتم ذلك من خلال:

الإنصات لانشغالات العمال تقبل آراء والأفكار والانتقادات
إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات

15- كيف يتم إدارة الأزمات والصراعات التنظيمية على مستوى مؤسستكم؟

من خلال القيادة الديمقراطية من خلال القيادة الديكتاتورية
التركيز على العلاقات الإنسانية

16- هل تعتمد مؤسستكم على معرفة القيم والمبادئ الأساسية للبيئة الداخلية لمؤسستكم بهدف تشجيع الاتصال والتفاعل؟

نعم لا

17- إذا كانت إجابتك ب نعم كيف ذلك:

عملية التقييم المراقبة عقد الاجتماعات إجراء مقابلات

18- هل تقوم مؤسستكم بتوفير مختلف الظروف التنظيمية الملائمة لتشجيع أسس التواصل والتفاعل؟

نعم لا

19- إذا كانت إجابتك "بنعم" فيم تتمثل هذه الظروف والإمكانيات

بشرية مادية تقنية

المحور الثالث: التغيير التنظيمي

20- ماهو مفهومكم للتغيير التنظيمي؟

التغيير في البيئة التغيير في السلوك التنظيمي وضع إستراتيجية وخطط للعمل وضع قواعد وأسس لتحسين أداء العمال تحول القيم إلى قيم أخرى بمصلحة المؤسسة التعديل في أجزاء المؤسسة

21- ماهي أهم المدلولات المتعلقة بالتغيير التنظيمي على مستوى مؤسستكم؟

التغيير في المجال البشري التغيير في المجال المادي التغيير في المجال التقني

أخرى أذكرها

22- هل تعمل إدارتكم على إقناع العمال بضرورة التغيير الهادف؟

نعم لا

-إذا كانت إجابتك " بنعم" فكيف ذلك:

23- هل تعتقدون أن وفرة المعلومات والبيانات تساهم في إحداث التغيير على مستوى مؤسساتكم؟

نعم لا

-إذا كانت إجابتك بنعم فيما تتمثل هذه المعلومات؟

24- هل تقوم مؤسساتكم على تقديم حوافز تنظيمية بهدف إحداث التغيير التنظيمي على مستوى مؤسساتكم؟

نعم لا

25- إذا كانت إجابتك بنعم فيما تتمثل هذه الحوافز

مادية معنوية كلاهما

26- هل يوجد مقاومة من طرف العمال لعملية التغيير على مستوى مؤسساتكم من مختلف المستويات الإدارية؟

نعم لا

المحور الرابع: دور الثقافة الاتصالية في تفعيل التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتزي وزو

27- هل تعمل مؤسساتكم على تنظيم دورات وتربصات تكوينية من أجل تكوين الثقافة الاتصالية التي تساهم في إحداث التغيير التنظيمي المناسب على مستوى مؤسساتكم؟

نعم لا

28- إذا كانت إجابتك بنعم فهل هذه الدورات

يومية أسبوعية سنوية

29- ما هي أهم الإمكانيات اللازمة لإنجاح الثقافة الاتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي من أجل إحداث التغيير التنظيمي؟

إمكانيات مادية إمكانيات بشرية إمكانيات مالية جميعها

30- كيف تساهم إستراتيجية الثقافة الاتصالية المعتمدة على مستوى مؤسساتكم في تحقيق التغيير؟

تحديد الأهداف وغايات المؤسسة تحقيق واجبات وحقوق العمال والإداريين

ضع خطط وسياسات لتجاوز مختلف العراقيل

أخرى اذكرها.....

31- كيف تساهم الثقافة الاتصالية في إحداث التغيير على مستوى مؤسستكم المجلس الشعبي الولائي بيتزي وزو؟

إدارة الصراعات التنظيمية تحسين العلاقات بين الرئيس والمرؤوس
تحسين صورة المؤسسة لدى جمهورها تساهم في تجسيد التعاون في إطار الجماعة
تساهم إلى إرساء قيم الاحترام والتقدير
أخرى أذكرها

32- هل يعمل مسؤولو المجلس الشعبي الولائي بيتزي وزو على إمداد الموظفين بمختلف المعلومات والبيانات بهدف إحداث التغيير التنظيمي؟

نعم لا

33- إذا كانت الإجابة بنعم فهل يتحلى ذلك من خلال

شرح سياسة المؤسسة تقسيم الأدوار والمهام تحديد النقائص ومواطن الضعف والخلل
أخرى أكرها

34- هل تقوم مؤسستكم بإجراء استطلاع على الموظفين من أجل التعرف على أفكارهم؟

نعم لا

35- كيف تعد الثقافة الاتصالية مقوما جوهريا في تحقيق التغيير التنظيمي الملائم المنشود؟

تقبل الآراء والأفكار زيادة كفاءة المؤسسة تحسين نوعية العلاقات والروابط
توجيه سلوكيات الأفراد المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية
تحسين أداء العمال

36- ماهو نمط التغيير التنظيمي الحاصل على مستوى مؤسستكم من خلال تجسيد عملية الثقافة الاتصالية من مختلف المستويات الإدارية؟

تفعيل عملية التواصل بالمؤسسة تحسين نوعية العمل
توفير الوقت والجهد وسرعة الأداء

37- ما هي أهم المداخل التي تستهدف الثقافة الاتصالية تجسيدها من أجل إحداث التغيير التنظيمي المناسب والملائم والسليم؟

المدخل السلوكي المدخل التكنولوجي المدخل الهيكلي
المدخل البشري

38- هل تدعم مؤسستكم في المعارف والخبرات والتجارب الفنية والتطبيقية؟

نعم لا

39- فيما يتجسد هذا التدعيم:

تشجيع ثقافة المشاركة ثقافة التعاون والجماعة التفاعل والتحاور
أخرى أذكرها.....

40- كيف يتم التخطيط بمؤسستكم لتحقيق الأهداف التنظيمية؟

وضع قواعد وقوانين أخذ إجراءات وقرارات معينة تحديد أهداف معينة
وضع هيكل تنظيمي لتسيير العلاقات والوظائف

41- هل تعتمدون على أساليب إحصائية إدارية يتم بموجبها تحويل المنظمة من حالة إلى أخرى أكثر:

كفاءة فعالية حداثة وتطور

42- هل تعتمدون في مؤسستكم على إستراتيجية التغيير التنظيمي القائم على:

تعديل مجال أو عدة مجالات في المنظمة للنظر في الأهداف المحققة وغير المحققة
التغييرات والأحداث المؤثرة على المنظمة

43- هل يتم التغيير بمؤسستكم لتحقيق أهداف تكمن في:

الفاعلية لمشاركة الإبداع الإصلاح الترشيد التوافق

44- عند توزيع المهام والوظائف على العمال هل يتم التركيز على:

شخصية العامل النفسية ومهاراته إستعداد العمال للتغيير والتكيف
قدرة العمال على المواجهة والمشاركة الإستعداد لتقبل ضرورة التغيير

45- ماهي الأساليب التي تدفع المؤسسة لإحداث التغيير التنظيمي؟

أساليب المؤسسة وسياساتها الرغبة في تفجير طاقات الفرد في المؤسسة وتحفيزها
الرغبة في تجاوز السلبية وعدم اللامبالاة الرغبة في تشجيع روح الإنتماء
والمشاركة الإيجابية

46- ماهي أهم المعوقات الاتصالية التي تعيق عملية التغيير التنظيمي المنطقي والسليم والفعال على مستوى المجلس الشعبي الولائي تيزي وزوو

معوقات بشرية معوقات تكنولوجية

معوقات مادية معوقات مالي

47- ماهي أهم الاقتراحات المقدمة لمسؤولي المجلس الشعبي الولائي تيزي وزو من أجل تطبيق الأمثل والأنسب للثقافة الاتصالية والتي تساهم بالقيام بالتغيير التنظيمي السليم؟

الملحق رقم 2: دليل المقابلة

- س1- ما مفهوم الثقافة الاتصالية؟
- س2- هل تعمل مؤسستكم على تشجيع أسس التواصل و التفاعل الفعال بين مختلف المستويات الإدارية؟
- س3- هل تعمل الثقافة الاتصالية على إدارة الصراعات و الأزمات وفق أسس سليمة و صحيحة على مستوى مؤسستكم ؟
- س4- ما هي الأمور التي تأخذونها بعين الاعتبار أثناء وضع وإرساء مبادئ الثقافة الاتصالية ؟
- س5- كيف تساهم الثقافة الاتصالية في تجسيد أسس العلاقات الإنسانية و الاجتماعية على مستوى مؤسستكم؟
- س6- كيف تساهم الثقافة الاتصالية في بناء صورة إيجابية حسنة لدى الجمهور الداخلي لمؤسسة المجلس الشعبي الولائي بيتزي وزو ؟
- س7- هل هذه الثقافة الاتصالية تقوم وفق إستراتيجية محكمة وواضحة بهدف إحداث التغيير التنظيمي على مستوى مؤسستكم ؟
- س8- هل تعمل الثقافة الاتصالية بمؤسستكم على تجسيد أسس الديمقراطية التشاركية و العمل على حل مشاكل المواطنين وفق قنوات اتصالية سليمة و مرنة؟
- س9- هل تعمل مؤسستكم على عقد دورات تكوينية و تدريبية من أجل تشجيع الاتصال بين كافة المستويات الإدارية و تجسيد التغيير التنظيمي الهادف و البناء؟
- س10- فيما تتمثل أهم المعوقات الاتصالية التي تعيق أحداث التغيير التنظيمي على مستوى مؤسستكم ؟

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	كلمة شكر
	الإهداء
	ملخص الدراسة
أ-ب-ت	مقدمة عامة
	الإطار المنهجي للدراسة
ص8	1- إشكالية الدراسة و تساؤلاتها
ص9	2- أسباب إختيار الموضوع
ص10	3- أهداف الدراسة
ص12	4- أهمية الدراسة
ص13	5- نوع الدراسة
ص14	6- منهج الدراسة و أدواته
ص20	7- مجتمع البحث و عينة الدراسة
ص27	8- تحديد مفاهيم الدراسة
ص35	9- الدراسات السابقة
	الإطار النظري للدراسة
	الفصل الأول : ماهية الثقافة الاتصالية
ص38	تمهيد الفصل
ص39	المبحث الأول : مفهوم الثقافة الاتصالية
ص40	المبحث الثاني : أهمية الثقافة الاتصالية
ص41	المبحث الثالث : خصائص الثقافة الاتصالية
ص42	المبحث الرابع : خطوات تشكيل الثقافة الاتصالية
ص43	المبحث الخامس : المتغيرات المساهمة في تشكيل الثقافة الاتصالية
ص44	المبحث السادس : وسائل تطوير الثقافة الاتصالية
ص45	المبحث السابع : العلاقة المرتبطة بين الثقافة و الاتصال
ص46	خلاصة الفصل

	الفصل الثاني : أساسيات حول التغيير التنظيمي
ص48	تمهيد الفصل
ص49	المبحث الأول : مفهوم التغيير التنظيمي
ص50	المبحث الثاني : أهمية التغيير التنظيمي
ص51	المبحث الثالث : أهداف التغيير التنظيمي
ص54	المبحث الرابع : أنواع التغيير التنظيمي
ص55	المبحث الخامس : مراحل التغيير التنظيمي
ص57	المبحث السادس : خصائص التغيير التنظيمي
ص59	المبحث السابع : أسباب فشل التغيير التنظيمي في المنظمات
ص60	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث : دور الثقافة الاتصالية في إحداث التغيير التنظيمي
	تمهيد الفصل
ص62	المبحث الأول : الثقافة الاتصالية و السلوك التنظيمي
ص66	المبحث الثالث : الثقافة الاتصالية و مواكبة تكنولوجيا الاتصال
ص67	المبحث الثالث : الثقافة الاتصالية و الهيكل التنظيمي
ص68	المبحث الرابع : الثقافة الاتصالية و إدارة الموارد البشرية
ص69	المبحث الخامس : الثقافة الاتصالية و إدارة التغيير
ص71	ص72
ص72	خلاصة الفصل
	الإطار التطبيقي
	لدراسة عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية
ص75	تمهيد الفصل

ص76	1-التعريف بمؤسسة المجلس الشعبي ولائي بولاية تيزي وزو
ص77	2-الهيكل التنظيمي لمؤسسة المجلس الشعبي ولائي بولاية تيزي وزو
ص78	3-وظائف و مهام المجلس الشعبي ولائي بيتزي وزو
ص79	4-مجتمع الدراسة و خصائصها
ص199	5-التحليل الكمي و الكيفي للجداول
ص200	6-عرض المقابلة و التعليق عليها
	7-عرض نتائج الدراسة
ص209	أ-عرض نتائج الجزئية للدراسة
ص213	ب-عرض النتائج العامة للدراسة
ص214	خلاصة عامة
ص215	توصيات و مقترحات الدراسة
	قائمة المصادر و المراجع
	ملاحق الدراسة
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول البسيطة و المركبة
	فهرس الأشكال

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
ص80	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	01
ص81	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	02
ص82	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	03
ص83	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية المهنية	04
ص84	يمثل مدلولات الثقافة الاتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولأني بتيزي وزو	05
ص85	يمثل نوع الثقافة الاتصالية السائدة على مستوى مؤسسة المجلس شعبي ولأني بتيزي وزو	06
ص86	يمثل كيفية مساهمة الثقافة الاتصالية في تجسيد أسس العلاقات الإنسانية و الاجتماعية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولأني بتيزي وزو	07
ص87	يمثل أهم الأمور الواجب مراعاتها أثناء وضع مبادئ الثقافة الاتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولأني بتيزي وزو	08
ص88	يمثل أهم المتغيرات الحاصلة من خلال تجسيد الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو	09
ص89	يمثل مدي قيام مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو على تشجيع أسس التواصل الفعال بين مختلف مستوياتها الإدارية	10
ص90	كيفية تشجيع مؤسسة المجلس الشعبي ولأني بتيزي وزو أسس التواصل البناء بين مختلف مستوياتها الإدارية	11
ص91	يمثل أهداف الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولأني بتيزي وزو	12
ص92	يمثل مدي قيام مؤسسة المجلس الشعبي ولأني بتيزي وزو بإشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية	13
ص93	يمثل كيفية إشراك مؤسسة المجلس الشعبي ولأني بتيزي وزو لموظفيها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية	14
ص94	يمثل كيفية إدارة الأزمات و الصراعات التنظيمية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولأني بتيزي وزو	15
ص95	يمثل مدي اعتماد مؤسسة المجلس الشعبي ولأني بتيزي وزو على المبادئ الأساسية لبيئة الداخلية بهدف تشجيع الاتصال	16
ص96	يمثل مظاهر اعتماد مؤسسة المجلس الشعبي ولأني بتيزي وزو على تعرف على المبادئ الأساسية لبيئة الداخلية بهدف تشجيع الإتصال و التفاعل	17

ص97	يمثل مدى قيام مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتوفير مختلف الظروف التنظيمية لتشجيع أسس التواصل و التفاعل	18
ص98	يمثل أهم الظروف و الإمكانيات المتوفرة بمؤسسة المجلس الشعبي ولائي بتزيوزو بهدف تشجيع أسس التواصل بين الموظفين	19
ص99	يمثل أهم دلالات التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بتيزي وزو	20
ص100	يمثل أهم المدلولات المتعلقة بالتغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بتيزي وزو	21
ص101	يمثل مدى قيام إدارة المجلس الشعبي ولائي بإقناع العمال بالتغيير الهادف	22
ص103	يمثل مدى مساهمة وفرة المعلومات و البيانات في إحداث التغيير التنظيمي على مستوى المجلس الشعبي ولائي بتيزي وزو	23
ص104	يمثل مدى قيام مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بتيزي وزو بتقديم حوافز تنظيمية بهدف إحداث التغيير التنظيمي	24
ص105	يمثل طبيعة الحوافز التنظيمية المقدمة من قبل مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بتيزي وزو لموظفيها من أجل إحداث التغيير التنظيمي	25
ص106	يمثل مدى وجود مقاومة من طرف العمال لعملية التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بتيزي وزو	26
ص107	يمثل مدى قيام مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بتيزي وزو بتنظيم دورات و تربية تكوينية من أجل تكوين الثقافة الاتصالية المساهمة في إحداث التغيير التنظيمي المناسب	27
ص108	يمثل الفترة الزمنية المتعلقة بتنظيم مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بتيزي وزو لدورات تكوينية و التدريبية بهدف تكوين الثقافة الاتصالية لإحداث التغيير التنظيمي المناسب	28
ص109	يمثل أهم الإمكانيات اللازمة لإنجاح الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بتيزي وزو من أجل إحداث التغيير التنظيمي	29
ص110	يمثل كيفية مساهمة إستراتيجية الثقافة الاتصالية المعتمدة على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بتيزي وزو في تحقيق التغيير التنظيمي	30
ص111	يمثل كيفية مساهمة الثقافة الاتصالية في إحداث التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بتيزي وزو	31
ص112	يمثل مدى قيام مسؤولي المجلس الشعبي ولائي بتيزي وزو على إمداد الموظفين بمختلف المعلومات و البيانات بهدف إحداث التغيير التنظيمي	32
ص113	يمثل مظاهر قيام مسؤولي المجلس الشعبي ولائي بتيزي وزو	33

	بإمداد الموظفين بمختلف المعلومات و البيانات بهدف إحداث التغيير التنظيمي	
ص114	يمثل مدي قيام مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بتيزي وزو بإجراء استطلاع و صبر الآراء على الموظفين من أجل التعرف على أفكارهم	34
ص115	يمثل مؤشرات إعتبار الثقافة الاتصالية مقوما جوهريا في تحقيق التغيير التنظيمي الملائم	35
ص116	يمثل أنماط التغيير التنظيمي الحاصل على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بتيزي وزو من خلال تجسيد عملية الثقافة الإتصالية بين مختلف المستويات الإدارية	36
ص117	يمثل أهم المداخل المستهدفة من قبل الثقافة الإتصالية لتجسيدها بغية إحداث التغيير المناسب و الملائم و السليم على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بتيزي وزو	37
ص118	يمثل مدي قيام مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بتدعيم المعارف و الخبرات و التجارب الفنية الموجهة إلى الموظفين و العمال	38
ص119	يمثل مؤشرات تدعيم مؤسسة المجلس الشعبي ولائي تيزي وزو و المعارف و خبرات الموظفين و العمال	39
ص120	يمثل اساليب التخطيط الأهداف التنظيمية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بتيزي وزو	40
ص122	يمثل أهداف الإعتماد على أساليب الإتصالية ز الإدارية لتحويل مؤسسة المجلس الشعبي ولائي من حالة إلى أخرى	41
ص123	يمثل طبيعة إستراتيجية التغيير التنظيمي المعتمدة على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بتيزي وزو	42
ص123	يمثل أهداف التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بتيزي وزو	43
ص124	يمثل أهم الأمور الواجب التركيز عليها عند توزيع المهام و الوظائف على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بتيزي وزو	44
ص125	يمثل الأساليب المؤدية لدفع مؤسسة المجلس الشعبي ولائي لإحداث التغيير التنظيمي	45
ص125	يمثل أهم المعوقات الاتصالية المعيقة لعملية التغيير التنظيمي السليم و الفعال على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي ولائي بتيزي وزو	46
ص126	يمثل علاقة متغيرات الجنس و المستوى التعليمي الأقدمية و المهنية بمدى قيام مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو بتنظيم دورات تدريبية و تكوينية للموظفين و العمال من أجل تكوين الثقافة الإتصالية المساهمة في إحداث التغيير التنظيمي المناسب من عدمه	47
ص132	يمثل علاقة متغيرات الجنس و السن و الأقدمية و المهنية بكيفية	48

	مساهمة إستراتيجية الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو في إحداث التغيير التنظيمي المناسب	
ص149	يمثل علاقة متغيرات الجنس والسن والأقدمية والمهنية حول أهم الإمكانيات اللازمة لإنجاح الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو من أجل إحداث التغيير التنظيمي المناسب	49
ص148	يمثل علاقة متغيرات السن والمستوى التعليمي والأقدمية المهنية بمدى قيام مسؤولي مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو بإمداد الموظفين بمختلف المعلومات والبيانات من أجل إحداث التغيير التنظيمي المناسب	50
ص153	يمثل علاقة متغيرات السن والمستوى التعليمي والأقدمية المهنية بمدى قيام مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو بإجراء إستطلاعات على الموظفين من أجل التعرف على أفكارهم من عدمه	51
ص157	يمثل علاقة متغيرات السن والمستوى التعليمي والأقدمية المهنية حول كيفية إعتبار الثقافة الإتصالية مقوما جوهريا في تحقيق التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو	52
ص167	يمثل علاقة متغيرات الجنس والسن والمستوى التعليمي والأقدمية المهنية بأهم أنماط التغيير التنظيمي الحاصلة على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو من خلال تجسيد الثقافة الإتصالية بين مختلف المستويات الإدارية	53
ص174	يمثل علاقة متغيرات الجنس والمستوى التعليمي والأقدمية المهنية لمدى قيام مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو بمدى تدعيم الموظفين بمختلف المعارف والخبرات والتجارب الفنية والتطبيقية من عدمه	54
ص178	يمثل علاقة متغيرات السن والمستوى التعليمي والأقدمية المهنية بكيفية التخطيط على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية	55

ص185	يمثل علاقة متغيرات الجنس السن والمستوى التعليمي والأقدمية المهنية حول أهم الأمور الواجب مراعاتها على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو عند توزيع المهام والأدوار على الموظفين و العمال	56
ص193	يمثل علاقة متغيرات المستوى التعليمي والأقدمية المهنية حول أهم المعوقات الإتصالية المعرقة لعملية التغيير التنظيمي المنطقي والسليم والفعال على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية	57

فهرس الأشكال

الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
ص	يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة المجلس الشعبي ولأئي بولاية تيزي وزو	الشكل رقم 01