

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

فرع علوم الإعلام والاتصال



موضوع حول:

دور الإستراتيجية الاتصالية في تحقيق التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

- دراسة وصفية مسحية على عينة من الإداريين بمؤسسة
سونلغاز Sonelgaz بولاية تيزي وزو -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال

تخصص اتصال تنظيمي

إشراف الاستاذة:

- فروجة موساوي

من إعداد:

- كاتية قورصو

- ميريندا لبيك

السنة الجامعية: 2023-2024

شكر و عرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله الذي اماننا وشد من عزمننا لإكمال هذا البحث ونشكره راكعتين.

الحمد لله الذي وهبنا الصبر والمطولة والتحدي والحب لنجعل من هذا المشروع علما ينتفع به.

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

واقترءاء بنبينا يسرنا نحن الطالبتين "لييك ميريندا و قورسو كاتبة"

ان نتقدم بجزيل الشكر والعرفان الى الأستاذة الفاضلة فروجة موساوي لعطاؤها الدائم وجهودها التي بذلتها طيلة مسيرتنا الدراسية

مهما قلنا فلن نوفيكي حقك وعبارات الشكر لو جمعناها لن تعبر عن مدى امتناننا لعطائك لما قدمته لنا

يا من غرستني في قلوبنا اثرا طيبا لا ينسى ابدا وتالقت اخلاصا وحباً وتضحية وعطاء، لك نصفه الحب جهرا ونصفه دعاء.

نسأل الله ان يحفظ قلبك الطاهر بالرضا والمسرات.

نتوجه بالشكر الى كل اساتذة قسم علوم الاعلام والاتصال على جهودهم التي قدموها لنا طيلة المشوار الدراسي الى غاية وصولنا لهذه المرحلة.

ونتقدم باخص التحيات لرئيسه لجنة المناقشة واعضاء اللجنة الموقرين على تشريفهم لنا بمناقشة هذه الدراسة.

وشكرا خاصا ايضا لمساعد مدير التوزيع لمؤسسة سونغاز السيد جودي خليفة على التسهيلات التي وفرها لنا والكلم الهائل من المعلومات التي زودنا بها فله جزيل الشكر والثناء

قورسو - لييك

الإهداء

"من قال أنا لها وأنا لها و أنا لها "و ان ابنت رغمًا عنهما اتيت بها، رغم كل التحديات والصعوبات، تمكنت من تحقيقها. لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون كذلك. لقد كانت رحلة مليئة بالتحديات والعقبات التي تتطلب مني القوة والإصرار لتجاوزها. لم يكن الحلم قريبًا ولا الطريق ممهداً بالسهولة بل كان مدفونًا بالمصاعب التي كانت تتطلب مني العمل الجاد والصبر. ولكن، ورغم كل ذلك، لم أستسلم. كنت أعلم أن النجاح يتطلب التضحية والعمل المستمر، وكان لدي إيمان عميق بأن المثابرة هي المفتاح لتحقيق الأحلام. استمررت في السعي، ولم أدر أي عقبة تمنعني من الوصول إلى هدفي. لقد كانت تجربة تعلمت منها الكثير، وأثبتت لنفسي وللآخرين أن بالإرادة والعزيمة يمكن تحقيق المستحيل. في النهاية، فعلتها ونلت ما كنت أصبو إليه، وأصبحت تجربتي دليلاً على أن من يصر على تحقيق هدفه ويعمل بجد سيصل إليه مهما كانت الصعوبات.

بكل حب، أهدي ثمرة النجاح وتخرجي إلى الأبداء الطاهرة التي أزالته من طريقي أشواك الفشل. إلى من ساندني بكل حب عند ضعفي، إلى من رسموا للمستقبل بخطوط من الثقة والحب، كنتم دائماً النور الذي أضاء دربي، والدعم الذي شد من أزرعي في أوقات الشدة. بفضلكم، تجاوزت الصعاب وحققته هذا الإنجاز الذي عاينته

وإلى من كل العرق جبينه وعلمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والإصرار، إلى من كان داعمي الأول في مسيرتي وسندي وقوتي، والدي العزيز. بفضل توجيهاتك وحبك، تعلمت قيمة العمل الجاد والإصرار على تحقيق الأحلام. كنت ولا زلت قدوتي ومصدر إلهامي، وبدونك لم يكن هذا النجاح ممكناً.

وأهدي فرحة تخرجي إلى تلك الإنسانية العظيمة، التي من أفضلها على نفسي، صاحبة أحن روح وأجمل قلب، التي لطالما تمنيت أن تقر عينيها برؤيتي في هذا اليوم. بأمي استطعت، بأمي انتصرت، بأمي تخرجت.

والى الشموع التي أذارت لي الطريق وانتظروا بفارغ الصبر هذه اللحظة ليفتخروا بي كما افتخر بهم وبوجودهم إلى اخوتي (مناد، سيليا، جازية)

اود ان اختتم الاهداء الى صاحبه الفضل العظيم، صديقة الرحلة والنجاح والى من وقفت بجانبى كل ما اوشكت ان اتعثر ميريندا

كاتبه

الاهداء

في ذروه رحله الطويلة المليئة بالتحديات والتضحيات اخيرا وصلت الى اللحظة التي لطالما انتظرتها
وسعيدت خلفها، في هذا اليوم المميز انا اقنع على تحبه تخرج احمل في يدي ثمار تعبتي وجودي
وارتدي وشاح التخرج بفخر واعتزاز وارفع قبعتي لاحتفل بانجازاتي ونجاحاتي بعد ان كانت تبدو

مستحيلة

بتوفيق الله وصلت الى هذا الانجاز العظيم

بكل فخر وجد بين ثنايا قلبي اهدي تخرجي و ثمرة جهدي

الى خلعي الثابت الذي لا يميل وهامني الابدي وسيد قلبي وقوتي الى احن القلوب واجمل

الابتسامات موطني الحقيقي وحب حياتي ابي

الى جنتي وقره عيني وسكينتي وطمانينة واملجي ويدي اليمنى طيلة حياتي

الى مصدر الامان الذي استمد منه قوتي

الى نور عيني ودينتي وملاكي

الغالية امي

إلى من ساندني بكل حب عند ضعفي و أراح عن دربي المتعب ممهدا لي الطريق زارعا الثقة

والإصرار بداخلي ، سندي بعد أبي و الكتف الذي أستند عليه دائما

نقطة ضعفي أخي

واخيرا اتوجه بالشكر الجزيل الى صديقتي ورفيقتي في رحله النجاح لم تكن رحلة سهلة دون دعمك

وتشجيعك نجاحنا لم يكن ممكنا بدون تعاوننا وجهودنا المشتركة "كاتبة"

فاللهم لك الحمد قبل أن ترضى ولك الحمد إذا رضيت.

ميرندا

خطة الدراسة

- كلمة الشكر
- اهداء
- فهرس المحتويات
- فهرس الجداول
- فهرس الاشكال
- مقدمة

الإطار المنهجي للدراسة

1. إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
2. أسباب اختيار موضوع الدراسة
3. اهداف الدراسة
4. أهمية الدراسة
5. نوع الدراسة
6. منهج الدراسة وادواته
7. مجتمع الدراسة وعينته
8. حدود الدراسة
9. الخلفية النظرية للدراسة
10. تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
11. الدراسات السابقة

الإطار النظري

الفصل الأول: ماهية الاستراتيجية الاتصالية

- تمهيد الفصل
- المبحث الأول: مفهوم الاستراتيجية الاتصالية
- المبحث الثاني: أنواع الاستراتيجية الاتصالية
- المبحث الثالث: خصائص الاستراتيجية الاتصالية
- المبحث الرابع: مراحل تشكيل الاستراتيجية الاتصالية
- المبحث الخامس: أهمية الاستراتيجية الاتصالية
- خلاصة الفصل.

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول التغيير التنظيمي

- تمهيد الفصل
- المبحث: الأول مفهوم التغيير التنظيمي
- المبحث: الثاني أنواع التغيير التنظيمي
- المبحث: الثالث خصائص التغيير التنظيمي
- المبحث: الرابع اهداف التغيير التنظيمي
- المبحث: مراحل التغيير التنظيمي
- خلاصة الفصل

الفصل الثالث: العلاقة بين الاستراتيجية الاتصالية و التغيير التنظيمي

- تمهيد الفصل
- المبحث الأول: فعالية الاتصال في احداث التغيير التنظيمي
- المبحث الثاني: الاستراتيجية الاتصالية وعلاقتها بالهيكل التنظيمي
- المبحث الثالث: الاستراتيجيات المعتمدة في احداث التغيير التنظيمي
- المبحث الرابع: نماذج إدارة التغيير التنظيمي

- المبحث الخامس: استخدام تكنولوجيا الاتصال لتحقيق التغيير التنظيمي
- خلاصة الفصل

الإطار التطبيقي

عرض و تحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية

- تمهيد

1. التعريف بمؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو
2. مهام مديرية سونلغاز بتيزي وزو
3. الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو
4. تحديد مجتمع الدراسة وخصائصه
5. التحليل الكمي والكيفي للجداول
 - ا- التحليل الكمي و الكيفي للجداول البسيطة
 - ب- التحليل الكمي و الكيفي للجداول المركبة
6. عرض نتائج الدراسة

أ- عرض النتائج الجزئية للدراسة

ب- عرض النتائج العامة للدراسة

- خلاصة عامة

- توصيات واقتراحات الدراسة

- قائمة المصادر والمراجع

- ملاحق الدراسة

- الفهارس

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الاستراتيجية الاتصالية في تحقيق التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية التي اخترنا منها مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو. و دورها في ادارة العمليات التنظيمية بفعالية و نجاح ،فهي تقوم بتوجيه رسائل المحفزة الواضحة للموظفين، تشرح أهمية التغيير ،تبين الفوائد المحتملة لهم وللمؤسسة. كما تساهم في تقديم الدعم اللازم للموظفين من خلال توفير الموارد اللازمة أو تقديم الإرشادات والتدريبات.

ومن خلال عرضنا للإشكالية قمنا بطرح التساؤل الرئيسي:

كيف ساهمت الإستراتيجية الإتصالية في تحقيق التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز sonelgaz بولاية تيزي وزو ؟

تندرج دراستنا ضمن الدراسات الوصفية حيث اعتمدنا على المنهج المسحي كونه الأنسب والملائم لدراستنا و ذلك بالاستعانة بمجموعة من الأدوات لجمع المعلومات و البيانات و هي استمارة الاستبيان التي تعد أساسية و رئيسية في دراستنا، و أيضا اعتمدنا على المقابلة كأداة مكملة لجمع المعلومات حول موضوع دراستنا.

أما مجتمع الدراسة يتمثل من موظفي المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو وعينة دراستنا فهي قصدية وحجمها 50 مفردة تندرج ضمن العينات الغير الاحتمالية .

ولقد توصلنا في دراستنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:

يساهم الاتصال الفعال في تغيير القيم المتعددة داخل مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو من خلال استخدام وسائل الاتصال المختلفة لتبادل الأفكار والآراء والمعتقدات بين أفراد فريق العمل، حيث تساهم الرسائل الاتصالية في تحقيق التغيير التنظيمي عبر تمكين التواصل بين القادة والموظفين ونقل رؤى الإدارة و الأهداف بوضوح. كما يشجع الحوار والتفاعل بين جميع الأفراد في عملية التغيير في تنسيق التعاون واتخاذ القرارات بشكل مشترك وفعال. تؤثر مقاومة التغيير على العملية الاتصالية بمؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو من خلال رفض واعتراض كل التغييرات المقترحة في بيئة العمل من قبل الموظفين.

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجية الاتصالية، التغيير التنظيمي، المؤسسة الاقتصادية

Résumé de l'étude :

Cette étude vise à comprendre le rôle de la stratégie de communication dans la réalisation du changement organisationnel au sein de l'entreprise économique Sonelgaz dans la wilaya de Tizi Ouzou, ainsi que son rôle dans la gestion efficace et réussie des opérations organisationnelles. Elle consiste à diriger des messages motivants et clairs aux employés, à expliquer l'importance du changement, à montrer les bénéfices potentiels pour eux et pour l'entreprise. Elle contribue également à fournir le soutien nécessaire aux employés en mettant à disposition les ressources nécessaires ou en offrant des orientations et des formations.

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

Comment la stratégie de communication a-t-elle contribué à la réalisation du changement organisationnel chez Sonelgaz dans la wilaya de Tizi Ouzou?

Notre étude s'inscrit dans le cadre des études descriptives où nous avons utilisé la méthode de l'enquête, étant la plus appropriée et convenable pour notre étude, en utilisant divers outils de collecte d'informations et de données, tels que le questionnaire qui est essentiel et principal dans notre étude, ainsi que l'entretien en tant qu'outil complémentaire pour recueillir des informations sur le sujet de notre étude.

La population étudiée est constituée des employés de l'entreprise économique Sonelgaz dans la wilaya de Tizi Ouzou, et notre échantillon est intentionnel et sa taille est de 50 individus, faisant partie des échantillons non probabilistes.

Notre étude a abouti à plusieurs résultats, dont les principaux sont:

La communication efficace contribue à changer les valeurs multiples au sein de l'entreprise Sonelgaz dans la wilaya de Tizi Ouzou en utilisant différents moyens de communication pour échanger des idées, des opinions et des croyances entre les membres de l'équipe. Les messages de communication participent à la réalisation du changement organisationnel en permettant la communication entre les dirigeants et les employés, en transmettant clairement les visions de la direction et les objectifs. Le dialogue et l'interaction entre tous les individus dans le processus de changement favorisent la coordination de la coopération et la prise de décisions de manière conjointe et efficace. La résistance au changement affecte le processus de communication chez Sonelgaz dans la wilaya de Tizi Ouzou par le rejet et l'opposition à toutes les propositions de changement dans l'environnement de travail par les employés.

Mots clés : stratégie de communication, changement organisationnel, entreprise économique

Summary of the Study:

This study aims to understand the role of communication strategy in achieving organizational change in the economic enterprise Sonelgaz in the Tizi Ouzou province, as well as its role in effectively and successfully managing organizational operations. It involves directing clear and motivating messages to employees, explaining the importance of change, and highlighting the potential benefits for both them and the enterprise.

It also helps provide the necessary support to employees by making available the necessary resources or offering guidance and training.

Through our presentation of the problem, we posed the main question: How has the communication strategy contributed to achieving organizational change in Sonelgaz in the Tizi Ouzou province?

Our study falls within the scope of descriptive studies where we used the survey method, being the most appropriate and suitable for our study, by utilizing various tools for collecting information and data, such as the questionnaire, which is essential and primary in our study, as well as the interview as a complementary tool for gathering information on our study topic.

The study population consists of employees of the economic enterprise Sonelgaz in the Tizi Ouzou province, and our sample is purposive with a size of 50 individuals, falling within the non-probabilistic samples.

Our study led to several key findings, the most important of which are: Effective communication contributes to changing various values within the Sonelgaz enterprise in the Tizi Ouzou province by using different means of communication to exchange ideas, opinions, and beliefs among team members. Communication messages help achieve organizational change by enabling communication between leaders and employees, and clearly conveying management visions and goals. Dialogue and interaction among all individuals in the change process promote coordinated cooperation and joint decision-making. Resistance to change affects the communication process at Sonelgaz in the Tizi Ouzou province through the rejection and opposition of all proposed changes in the work environment by employees.

Keywords: communication strategy, organizational change, economic enterprise

في ظل التطورات المتسارعة في شتى المجالات والبياديين والتغيرات في محيط المؤسسات أصبح الاتصال جزء لا يتجزأ من التفكير الاستراتيجي، حيث تساهم الاستراتيجية الاتصالية في تشكيل ثقافة المؤسسة وتحديد مسار نجاحها وذلك وفق تخطيط مسبق للأساليب والإجراءات والطرق والوسائل الاتصالية الخاصة بها، بهدف تحسين التواصل الداخلي والخارجي وتشجيع الابتكار والتعاون وتعزيز الشفافية مما يحقق الانسجام والتفاهم بين أفراد المؤسسة.

حيث يساهم التخطيط الاستراتيجي في توجيه الرسائل وتبسيطها وتفسيرها بين مختلف المستويات الوظيفية والإدارية وتسهيل ممارسة أنشطة المؤسسة وتحقيق غاياتها من خلال الاعتماد على قنوات الاتصال المتنوعة، تخصيص الموارد اللازمة واختيار أفضلها بشكل يخلق التكامل بين أجزاء المؤسسة، ويعمل على مضاعفة جهودها وتعاون عناصرها، مما يساعد على أحداث التفاعل الإيجابي بين المنظمة وبيئتها، مما يجعل المؤسسات تدرك أهمية إنشاء خلية اتصالية تتكلف بالاتصال والتكثيف الجهود داخل المؤسسة من أجل تحسين عملية الاتصال الداخلي وضمان السير الحسن لنشاطاتها، ومتابعة وتقييم البرامج الاتصالية بعد تنفيذها. تعمل الاستراتيجية الاتصالية على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وتوجيه العمليات التي تشملها المهامات الإدارية، وتوفير الخطة واضحة للتعامل مع الازمات المحتملة التنظيمية وتحسين الأداء العام وتطوير الموارد البشرية، وتعزيز العلاقات العامة وعليها يتوقف مدى نجاح المؤسسة أو فشلها.

خاصة و أن التغيير أصبح أمرا لا مفر منه، وضرورة للمؤسسات التي ترغب في البقاء والتكيف مع التحديات المستمرة، فهو من أهم النقاط التي تركز عليها الإدارة الحديثة كأحد المداخل الأساسية لتطوير المنظمة، وتعزيز علاقة التفاعل بينها وبيئتها، للاستفادة من الفرص وتمكينها من بلوغ أهدافها. يتطلب التغيير التنظيمي تخطيطا دقيقا وتنفيذا مدروسا، يعمل على خطوات واضحة لتحقيق النجاح تبدأ العملية بتقييم الوضع الحالي، وفهم البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، يتبع ذلك تحديد الأهداف بوضوح، ووضع خطة تنفيذية، تفصيلية تشمل الموارد المطلوبة والجدول الزمنية، ويتطلب أيضا المتابعة وتقييم المستمر لتحديد مدى تقدم

العملية واكتشاف أي عقبات أو تحديات و معالجتها بسرعة أثناء التغيرات التنظيمية. حيث تأخذ المؤسسات بعين الاعتبار كل الجوانب، سواء على مستوى هيكلها التنظيمي، التقني والبشري من اجل زياده الفاعلية التنظيمية، ويكون ذلك ضمن القوانين والأنظمة والأخلاقيات والمسؤوليات الاجتماعية للمنظمة . فالتغيير، يسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب وإحداث التعديلات في أهداف وسياسات الإدارة كونه عملية مستمرة و دائمة تهدف إلى تغيير المعتقدات والقيم والاتجاهات وسلوكيات الإدارة التنظيمية التي تتيح نقل المؤسسة من الوضعية الحالية إلى وضعية مرغوب فيها، سواء كان على المستوى الفردي والجماعي لتحسين أداء العاملين وكذلك مساعدة المؤسسات على التكيف مع البيئة المتغيرة وتحقيق أهدافها العامة. كما تشمل عملية التغيير، التغيير في الأداء، في الخطط التنظيمية وفي أهداف المؤسسة وفق ما يواكب التغيير في المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.

وبالرغم من أن التغيير التنظيمي ضرورة تفرضها التغيرات و التحولات المتسارعة للبيئة كما ذكرنا سابقا إلا أن نجاح التغيير يتوقف على مدى توفر القدرة على إقناع الموظفين و دفعهم لقبوله و الاندماج في مشروعه إلا بضمان استراتيجية اتصالية فعالة تبرز أسباب التغيير ونتائجه لتحقيق نجاحه.

لقد جاءت هذه الدراسة الوصفية والمسحية على جميع الإداريين بالمؤسسة الاقتصادية "مديرية سونلغاز بتيزي وزو" بهدف مسح جميع آرائهم واتجاهاتهم حول مدى مساهمة الاستراتيجية الاتصالية في تحقيق التغيير التنظيمي، كما اعتمدنا أيضا في دراستنا على مجموعة من الأدوات المتمثلة في استمارة الاستبيان والمقابلة التي ساعدتنا في الاستقاء والحصول على المعلومات اللازمة حول موضوع دراستنا .
وعليه استدعت الدراسة تقسيمها إلى ما يلي:

الجانب المنهجي: حيث شمل هذا الأخير إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، كما قمنا بعرض أسباب اختيار الموضوع، بالإضافة إلى أهداف الدراسة و أهميتها، نوع الدراسة، منهج الدراسة وأدواته، مجتمع الدراسة و عينته، حدود الدراسة، الخلفية النظرية، المفاهيم و مصطلحات الدراسة، الدراسات السابقة.

الإطار النظري: الذي قسمناه إلى ثلاثة فصول وهي:

الفصل الأول: تحت عنوان "ماهية الاستراتيجية الاتصالية." أين تناولنا من خلال مباحثه بعد التمهيد للفصل، مفهوم الاستراتيجية الاتصالية، أنواعها وخصائصها، وتضمن كذلك مراحل تشكيل الاستراتيجية الاتصالية، و أخيرا نظرنا لأهمية الاستراتيجية الاتصالية خلاصة الفصل الفصل الثاني: تحت عنوان "مدخل مفاهيمي حول التغيير التنظيمي." أين تناولنا من خلال مباحثه بعد التمهيد له إلى مفهوم التغيير التنظيمي، أنواعه وخصائصه، حيث تضمن كذلك أهداف التغيير التنظيمي ومراحل تشكيله، خلاصة الفصل.

الفصل الثالث والأخير بعنوان "العلاقة بين الاستراتيجية الاتصالية والتغيير التنظيمي"، أين تناولنا من خلال مباحثه بعد التمهيد له إلى فعالية الاتصال في إحداث التغيير التنظيمي الاستراتيجية الاتصالية وعلاقتها بالهيكل التنظيمي، الاستراتيجية المعتمدة في إحداث التغيير التنظيمي، نماذج إدارة التغيير التنظيمي، استخدام تكنولوجيا الاتصال لتحقيق التغيير التنظيمي وخلاصة الفصل.

الجانب تطبيقي تحت عنوان "عرض وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية" تناولنا من خلال عناصره بعد التمهيد له إلى التعريف بالمؤسسة الاقتصادية بولاية تيزي وزو مهام المؤسسة، هيكلها التنظيمي، تحديد مجتمع البحث وخصائصه، التحليل الكمي والكيفي للجدول البسيطة و المركبة، عرض المقابلة و التعليق عليها، عرض النتائج الجزئية و العامة للدراسة، خلاصة عامة، توصيات و مقترحات الدراسة، قائمة المصادر والمراجع، ملاحق الدراسة، فهرس المحتويات، فهرس الجداول البسيطة و المركبة، فهرس الأشكال.

الإطار المنهجي

الإطار المنهجي للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
- 2- أسباب اختيار موضوع الدراسة
- 3- أهداف الدراسة
- 4- أهمية الدراسة
- 5- نوع الدراسة
- 6- منهج الدراسة وادواته
- 7- مجتمع الدراسة وعينته
- 8- حدود الدراسة
- 9- الخلفية النظرية للدراسة
- 10- تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
- 11- الدراسات السابقة

1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

تواجه المؤسسات تحديات متزايدة في التكيف مع المتغيرات السريعة في البيئة العملية مما يستدعي الحاجة الى اجراء تغييرات تنظيمية للبقاء على المنافسة و ضمان الاستدامة حيث اخترنا من بينها المؤسسات الاقتصادية التي أصبحت تحتل مكانة أساسية في المجتمعات الحديثة و تمثل عنصرا مهما في نموها و تطورها تؤثر و تتأثر بها فقد اصبح الثبات التنظيمي امرا غير محبذ في قاموس المعاملات الاقتصادية فلا يمكن للمؤسسة التي تسعى جاهدة لتحقيق البقاء والنجاح ان تترك الامور للظروف والصدفة لتتحكم في مصيرها وتملى عليها نوع التغيير المطلوب و انما يتوجب عليها ان تبادر بإحداث التغيير التنظيمي الذي يندرج تحت خانة إدارة التغيير الاستراتيجي و الذي يعرف بانه عملية شاملة تهدف الى تحسين أداء وفعالية المؤسسة من خلال احداث تحولات هيكلية وعملية داخلها يمكن ان يكون التغيير التنظيمي نتيجة لعدة عوامل بما في ذلك التغيرات في البيئة الخارجية مثل التطورات التكنولوجية او التشريعات الحكومية او الحاجة الى تحسين الأداء و تحقيق التنافسية في السوق او حتى رغبة المؤسسة في تحسين شفافتها التنظيمية و تعزيز الرضا الوظيفي.

لذلك كان لزاما على هذه المؤسسات ان تعتمد على استراتيجيات اتصالية مناسبة وملائمة لتحقيق الأهداف التنظيمية ونجاح العمليات. تعتبر المؤسسات الناجحة تلك التي تمتلك استراتيجيات اتصالية فعالة ومتناغمة تستطيع من خلالها تبادل الرؤى والمعلومات بين مختلف افرادها بطريقة شفافة ومباشرة وتساهم في توجيه السلوكيات وتشجيع التفاعل الإيجابي بين أعضاء المؤسسة مما يؤدي الى بناء ثقة قوية وتعزيز الانتماء والولاء للمؤسسة.

فعندما تكون الاستراتيجية الاتصالية متماسكة يمكن ان تؤدي الى تحسين الأداء العام للمؤسسة، حيث يتم توجيه جميع الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة اكبر فضلا عن ذلك تساهم الاستراتيجية الاتصالية القوية في تحسين جودة صنع القرارات و التخطيط الاستراتيجي حيث يتم توفير البيانات و المعلومات اللازمة بشكل فعال لاتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب علاوة على ذلك تعتبر الاستراتيجية الاتصالية عاملا محوريا في بناء الثقافة التنظيمية الإيجابية حيث يتم تعزيز قيم التعاون و التفاهم و التعاطف بين افراد المؤسسة و من

الإطار المنهجي

خلال تعزيز هذه الثقافة يصبح من الممكن تحقيق التغيير التنظيمي بطريقة سلسة وفعالة حيث يتم قبول التحولات بسهولة و يتم توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المحددة البحث عن التلاؤم الدائم بين المؤسسة و تغييرات المحيط.

لذلك تسعى المؤسسات بما فيها الاقتصادية لتحقيق التكيف و التأقلم و هذا لا يكون الا بإحداث ما يصطلح عليه بالتغيير التنظيمي الذي اصبح امرا ضروريا في عصر الانفتاح الاقتصادي و الانفجار المعلوماتي، حيث يساهم هذا الأخير في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف والاستجابة للتحولات السريعة في السوق و البيئة التنظيمية و تحسين الفاعلية و الكفاءة في تحقيق الأهداف فالتغيير التنظيمي في المؤسسات هو عملية حيوية تهدف الى تعديل هيكل المؤسسة او عملياتها لتحسين أدائها و تكيفها مع التحديات الجديدة و المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية ويشمل التغيير التنظيمي تغيرات في ثقافة المؤسسة و تحسين العمليات وتطوير المهارات الازمة وادخال تقنيات جديدة وغيرها من الإجراءات التي تساهم في تعزيز فعالية المؤسسة و تحقيق أهدافها بشكل افضل بالإضافة الى ذلك يتطلب تفعيل القيادة القوية والتواصل الفعال مع جميع افراد المؤسسة لضمان تبنيهم للتغيير و مشاركتهم في تحقيق أهدافه كما يجب ان يتم التغيير بشكلٍ تدريجي ومنظم لتقليل المقاومة وتحقيق التكامل السلس بين العناصر المختلفة في المؤسسة.

خاصة وان التغيير التنظيمي امرا ضروري في سياق البيئة الاقتصادية المتغيرة باستمرار ومن اجل تحقيق هذه العملية يتعين على المؤسسات الاقتصادية اعتماد استراتيجيات اتصالية فعالة حيث تعتبر هذه الأخيرة وسيلة فعالة لنقل رؤية و اهداف التغيير لجميع افراد المؤسسة و تفعيل دورهم في تحقيقها و يمكن ان تشمل هذه الاستراتيجيات توجيهات واضحة من القيادة وتواصل مستمر حول الأسباب وراء التغيير وتوفير منصات للمشاركة و تبادل الافكار و الاقتراحات فاستخدام الاستراتيجية الاتصالية بشكل فعال يمكن تحفيز الموظفين لمواكبة التغيير وذلك من خلال توضيح الفوائد المحتملة لهم وتفهم مخاوفهم واحتياجاتهم، كما يمكن للاتصال الجيد ان يساهم في بناء ثقافة منفتحة على التغيير و التعليم المستمر مما يعزز التكيف مع التحولات التنظيمية و تعزيز الإنتاجية والابتكار في المؤسسة و تعزز كذلك الشفافية والصدق في التعامل مع الموظفين مما يساعد على بناء علاقات ثقة متينة بين الإدارة و فرق العمل هذا بدوره يساهم

في زيادة الانتماء للمؤسسة و رغبة الموظفين في المشاركة بفعالية في عملية التغيير و تحقيق نجاحه و بفضل الاستراتيجية الاتصالية الفعالة يمكن ان تصبح عملية التغيير التنظيمي فرصة للنمو و تطور المؤسسة الاقتصادية و موظفيها على حد سواء حيث يتمكنون من تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم في ظل الظروف الجديدة التي تفرضها التغييرات. ولهذا يستلزم على المؤسسة الاقتصادية سونلغاز sonelgaz لولاية تيزي وزو ضرورة الاعتماد على استراتيجية اتصالية واضحة ومرنة بهدف تحقيق التغيير التنظيمي على مستوى المؤسسة .

ومن خلال هذه الدراسة سنحاول استنتاج العلاقة بين الاستراتيجية الاتصالية وعمليات التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية التي اخترنا منها مؤسسة سونلغاز Sonelgaz بتيزي وزو وتسليط الضوء على أنواع ومراحل وخصائص الاستراتيجية الاتصالية كأداة رئيسية لإدارة التغيير كما سنبرز أنواع التغيير التنظيمي وخصائصه وأهدافه داخل المؤسسة لتحقيق النتائج الإيجابية وكيفية اعتماد مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو على استراتيجية اتصالية معينة لتحقيق التغيير التنظيمي وعليه طرحنا التساؤل الجوهري التالي:

كيف ساهمت الاستراتيجية الاتصالية في تحقيق التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز sonelgaz بولاية تيزي وزو؟

ولمعالجة وتحليل هذه الإشكالية وتحديد أبرز العناصر الضرورية لبحثنا قمنا بطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية على النحو الآتي:

- 1- ما نوع الاستراتيجية الاتصالية المعتمد عليها بمؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو ؟
- 2- ماهي الخطط والبرامج والسياسة التي يتم اعدادها في مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو بتحقيق التغيير التنظيمي؟
- 3- كيف تساهم الوسائل الاتصالية المعتمد عليها بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو في تحقيق التغيير التنظيمي؟
- 4- كيف تساهم الأساليب الاتصالية المعتمد عليها في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو في تحقيق التغيير التنظيمي؟

5-كيف يساهم تحليل الوضع بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو ودراسة العلاقات في تحقيق التغيير التنظيمي؟

6-كيف يساهم تحديد اهداف مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو في تحقيق التغيير التنظيمي؟

7-ماهي المعوقات الاتصالية التي تعيق عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة "سونلغاز" بولاية تيزي وزو؟

2-أسباب اختيار موضوع الدراسة:

تتطلب الدراسة التي يتناولها الباحث خطوات علمية منظمة مستقصيا جميع جوانبها الى ان يتوصل الى حلها حيث ان هذا الاختيار للموضوع او للظاهرة أو الإشكالية لا ينشأ من فراغ وإنما هناك دوافع واعتبارات تسبق موضوع الدراسة ولعل من أهم الأسباب التي دفعتنا لاختيار موضوع الدراسة نذكر:

-الأسباب الذاتية:

- الاهتمام الشخصي بالموضوع ودراسته والتوسيع فيه لفهم طبيعة الاستراتيجية الاتصالية المناسبة لتحقيق التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية.
- ارتباط موضوع الدراسة بمجال تخصصنا "اتصال تنظيمي".
- رغبتنا في اكتساب خبرة شخصية تفيدنا في الحياة العلمية والمهنية في مجال الاتصال.
- معرفة مدى قدرتنا المعرفية على تطبيق مختلف المعارف التي تحصلنا عليها في مشوارنا الدراسي في ميدان الاتصال التنظيمي.

-الأسباب الموضوعية:

- قلة الدراسات التي تناولت موضوع الاستراتيجية الاتصالية ودورها في تحقيق التغيير التنظيمي رغم أهميتها خاصة مع التغييرات والتطورات التي تشهدها حاليا المؤسسة الاقتصادية.

الإطار المنهجي

• أهمية موضوع التغيير التنظيمي وأهمية أحداث تغييرات في اهداف وخطط وسياسات المنظمات و هيكلها التنظيمي، و السلوك التنظيمي و كذلك التغيير في الأداء العام و استحداث أوضاع تنظيمية جديدة.

• تزايد الاهتمام بالاستراتيجية الاتصالية في الوقت الراهن في المؤسسات عامة وفي المؤسسات الاقتصادية خاصة، كآلية مهمة لتسيير هذه المؤسسات وتحسين صورتها في ظل المنافسة الخارجية.

• البحث في أسباب عدم فعالية الاستراتيجية الاتصالية التي تقوم عليها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتقديم نموذج يتضمن المعوقات الأساسية لبناء استراتيجية اتصالية مبنية على معوقات رئيسية مهمة ومناسبة.

3-اهداف الدراسة:

كما هو متعارف عليه لكل دراسة علمية اهداف تسعى لتحقيقها والوصول اليها للتحكم الجيد في الموضوع ويمكن تلخيص اهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- التعرف على نوع الاستراتيجية الاتصالية المستخدمة من قبل مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو.
- تحديد الخطط والبرامج والسياسات التي يتم اعدادها في مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو لتحقيق التغيير التنظيمي فيها.
- ابراز الاساليب الاتصالية المعتمدة عليها في مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو لتحقيق التغيير التنظيمي.
- الكشف عن الوسائل الاتصالية المستخدمة من قبل مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو لتحقيق التغيير التنظيمي.
- معرفة مدى مساهمة تحليل الوضع بالمؤسسة ودراسة العلاقات في تحقيق التغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو.
- معرفة كيفية مساهمة تحديد اهداف المؤسسة الاقتصادية سونلغاز في تحقيق التغيير التنظيمي.

• إبراز المعوقات الاتصالية التي تعيق التغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو.

4-أهمية الدراسة:

من خلال حاجة المؤسسات لمثل هذا النوع من الدراسات للاستفادة منها في وضع استراتيجياتها وسياساتها الاتصالية في مؤسساتها خاصة الاقتصادية وذلك لأهمية هذا القطاع حيث اثارت هذه المشكلة البحثية أهمية بالغة لدينا والتي تكمن فيما يلي:

1-الأهمية النظرية:

تحظى دراستنا بأهمية علمية تعكس طموحاتنا وتطلعاتنا وتقدم اجابات لتساؤلاتنا كما يمكن اعتبارها اضافة جديدة للحقل المعرفي ويكون ذلك من خلال تزويد المكتبات ومختلف المؤسسات العلمية بأهم الدراسات المتعلقة بالاستراتيجية الاتصالية ودورها في تحقيق التغيير التنظيمي. كما تستثمر هذه الأخيرة في إطار انجاز البحوث العلمية والأكاديمية حيث تكون سندا وذخيرة ودعما ومرجعا موثوقا للطلبة والباحثين من اجل اعداد مذكراتهم وتنمية بحوثهم ورسائلهم الجامعية والابحاث العلمية التي لها دور كبير في تطوير المجال العلمي وجودته.

ب-الأهمية التطبيقية:

تتمثل الأهمية التطبيقية لدراستنا الحالية فيما يلي:

تساهم هذه الدراسة الى جانب غيرها من البحوث في هذا المجال في تمهيد الأرضية السليمة للتعرف على الاستراتيجية الاتصالية باعتبارها عملية أساسية للمنشآت و الية فعالة تستخدمها إدارة المؤسسة في تأدية وظائفها الأساسية و التنسيق فيما بينها و كذلك التأكيد بقدرة العملية الاتصالية كظاهرة اجتماعية في تحقيق الفعالية في تسيير الوظائف الإدارية، كما تتجلى دراستنا في ابراز أهمية الاستراتيجية الاتصالية كنمط للتسيير الإداري وكمعطى استراتيجي في دعم وتنفيذ استراتيجية المؤسسة الاقتصادية و لاسيما الوقوف على الدور الهام الذي تأدية الاستراتيجية الاتصالية في التنسيق بين نقاط القوة للمؤسسات والفرص المتاحة من اجل ضمان السير الحسن و الجيد لها وفق أسس و معايير علمية إدارية و تنظيمية ،تظهر أيضا أهمية دراستنا من خلال التحرك نحو الهدف الذي يتمثل في تجسيد إدارة قوية ناجحة تقوم على أسس

و مقاييس فعالة من الناحية العلمية و ذلك من خلال بناءً استراتيجية منظمة مهيكلة، مخططة و متسلسلة مع ابراز ضرورة التكيف و التأقلم مع المتغيرات و الظروف المحيطة، كما تشير دراستنا للتعرف على الواقع المعاش من خلال الاحتكاك بمجتمع الدراسة على مستوى مؤسسة سونلغاز و ذلك للتعقيم و معرفة درجة و نوع الاستراتيجية الاتصالية على مستوى المؤسسة.

كما تبرز أهمية دراستنا في محاولة التوصل الى حقيقة ان التغييرات التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة يجعلها مجبرة على احداث تغييرات تواكب كل ما هو جديد و متطور و ذلك من خلال تبني استراتيجية اتصالية تقوم على أسس و مقاييس فعالة، كما تشير هذه الدراسة الى اهم ايجابيات الاستراتيجية الاتصالية التي تمنح المؤسسة فرصة لتحقيق التغيير التنظيمي و ذلك من خلال الاعتماد على الوسائل و الاساليب الاتصالية المختلفة و تظهر دراستنا الدور الايجابي الذي تؤديه الاستراتيجية الاتصالية لتحقيق التغيير التنظيمي فهي تمثل مبدأ من مبادئ العصرية لمؤسسة سونلغاز بالإضافة الى انها تساهم في تحسيس مسيري المؤسسة محل الدراسة لأهمية بناء استراتيجية اتصالية لمؤسستهم من خلال تفعيلها و جعلها ورقة رابحة لتحقيق التفوق و التغيير التنظيمي المناسب.

5-نوع الدراسة:

تندرج دراستنا الحالية ضمن الدراسات الوصفية التي تعمل على جمع اوصاف دقيقة علمية للظاهرة المقصودة و وصف الوضع الراهن و تفسيره و العمل على كشف بعض الحقائق و تسليط الضوء عليها و ابراز كافة المتغيرات في حدوث تلك الظاهرة و وصفها و صفا دقيقا شاملا من زوايا مختلفة محققة للأهداف المتوخاة من اجراء الدراسة. البحوث الوصفية لا تقف عند حدود وصف الظاهرة و انما تذهب الى ابعد من ذلك فهي تحلل و تفسر و تقارب بقصد الوصول الى تقييمات ذات معنى بقصد التبصير لتلك الظاهرة.¹

كما تعرف الدراسات الوصفية على انها دراسة مختلف الظواهر العلمية و معالجتها و تحليلها تحليلا كافيا و دقيقا متعمقا و السعي الى دراسة الظروف المحيطة بها و معرفة الحقائق الحالية لها

¹ ر حيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، دارالدجلة، الاردن، 2007، ص 97.

وذلك بهدف استقاء كل المعطيات الخاصة بها مع كشف علاقاتها بمتغيرات اخرى لاستخلاص دلالتها قصد الوصول الى نتائج وافاق تكون ذات حيادية موضوعية ودقيقة وعلمية¹.

وفي دراستنا الحالية قمنا بوصف واقع الاستراتيجية الاتصالية على مستوى مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو ودورها في تحقيق التغيير التنظيمي وهذا من خلال جمع كافة المعلومات والبيانات والحقائق من اجل اضافة صبغة علمية وموضوعية على دراستنا.

6-منهج الدراسة و ادواته :

أ- منهج الدراسة:

يتطلب القيام بأي بحث علمي اتباع مجموعة من الخطوات العلمية والعقلية والمتسلسلة بهدف الوصول الى نتيجة دقيقة وذلك باتباع منهج واضح يتوافق مع الموضوع الذي اختاره الباحث.

يعرف المنهج العلمي بأنه "الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد والاجراءات والخطوات المنتظمة التي توجه سير العمل البحثي وتحدد عملياته حتى يصل الباحث الى نتيجة"².

وتقول مادلين غرافيتز Madeleine Grawitz في هذا الصدد: "المنهج هو مجموعة العمليات الذهنية التي يحاول الباحث من خلالها بلوغ الحقائق المتوخاة في علم من العلوم مع امكانية تبنيها والتأكد من صحتها فالمنهج قبل كل شيء هو اسلوب منطقي ملازم لكل عملية تحليل ترتدي الطابع العلمي، لكونه يجمع أكثر من عملية تتلقي جميعها لبلوغ هدف واحد فالعمليات الجزئية تصبح مركبة في اطار المنهج ويتسم كل منها بدور جزئي يخدم بلوغ الهدف الشامل للبحث"³.

المنهج المناسب لدراسنا هو المنهج المسحي الذي يعتبر احد المناهج الرئيسية الواقعة في إطار البحوث الوصفية، ويتجه المنهج المسحي إلى تجميع الحقائق والبيانات والمعلومات عن الظواهر الاجتماعية والثقافية والسياسية كما هي في الواقع الذي نقوم بدراسته، وذلك بقصد

¹ محمد زياد حمدان، البحث العلمي كنظام، ط1، سلسلة تربية الحديثة، عمان، 1988، ص96.

² سمير محمد حسين، بحوث الاعلام الاسس والمبادئ، دار عالم الكتب للطباعة النشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص21

³ مادلين غرافيتز نقلا عن فريدريك معتوق، منهجية العلوم الاجتماعية عند العرب وفي الغرب، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1985، ص 05.

الوصول إلى النتائج المتعلقة بما يفيد في فهم الظواهر وتقديم حلول للمشكلات البحثية، ولا يتوقف المنهج المسحي عند تجميع البيانات والمعلومات وتصنيفها وتبويبها لكنه يتجاوز ذلك إلى تقديم حلول للمشكلات العلمية، ويقوم المنهج المسحي على الحصول على أكبر كم ممكن من المعلومات حول الظاهرة محل الدراسة بغية تحقيق قدر كبير من الفهم الشامل للوضع القائم¹.

ويعرف منهج المسح بأنه "دراسة تنصب على الحاضر وتتناول أشياء موجودة بالفعل وقت إجراء الدراسة، كما يعرف بأنه دراسة الظواهر الموجودة في جماعة معينة وفي مكان معين، وعرفه البعض على انه دراسة علمية يحاول فيها الباحث الكشف عن الأوضاع القائمة ليستعين بها على التخطيط للمستقبل."²

وفي دراستنا الحالية قمنا بمسح آراء واتجاهات الأفراد المبحوثة من العمال الإداريين على مستوى مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو، حيث حاولنا دراسة دور الاستراتيجية الاتصالية في تحقيق التغيير التنظيمي على مستوى المؤسسة.

ب- أدوات الدراسة:

ان الاداة عنصر هام جدا من عناصر البحوث العلمية بحيث تعتبر السبيل الوحيد الذي يستخدمه الباحث في جمع البيانات المطلوبة للبحث وهي التي تساعد على تحقيق اهداف الدراسة من خلال الاجابة على تساؤلات الدراسة واشكالياتها واكد الباحثون على وجوب تكييف استعمال الادوات مع طبيعة الدراسة فهي التي تحدد حجم ونوعية وطبيعة ادوات جمع البيانات التي يجب ان يتخذها الباحث.

¹مسعود حسين التائب، البحث العلمي قواعده اجراءاته مناهجه، دارالمعارف الحديث، القاهرة، 2018، ص ص 36-38

²- نول محمد عمر، مناهج البحث، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1995، ص 227.

وفي دراستنا هذه اعتمدنا على ادوات جمع البيانات الضرورية التالية:

أ- استمارة الاستبيان:

يعتبر الاستبيان من ادوات البحث الشائعة الاستعمال في العلوم الانسانية خاصة علوم الاعلام والاتصال فهي عبارة عن اداة تتكون من اسئلة حول الدراسة وموضوعها تهدف للكشف عن الظواهر وتحديدها حيث توجه هذه الاسئلة الى المبحوثين من اجل الحصول على المعلومات والبيانات حول مشكلة او موضوع ما¹.

الاستبانة او الاستقصاء " تعرف على انها مجموعة من التساؤلات الاستفهامية رتبت بطريقة معينة في وثيقة مكتوبة توجه الى اشخاص معينين يعدون كمصدر لجمع المعلومات يتولون ملأ المعلومات المطلوبة بأنفسهم ليعيدوها عقب ذلك الى مصدر الاستفهام².

فالاستبيان او الاستفتاء او الاستقصاء كلها ترجمة للكلمة الإنجليزية Questionnaire فالأداة هنا تقوم على مجموعة من الأسئلة الموجهة الى مجموعة من الافراد اما عن طريق البريد او عن طريق المقابلة والمواجهة او عن طريق شبكة الإنترنت³.

يعرف ايضا بانه أحد الاساليب الاساسية التي تستخدم في جمع بيانات اولية واساسية او مباشرة من العينة المختارة او من جميع مفردات مجتمع البحث عن طريق توجيه مجموعة من الاسئلة المحددة مقدما وذلك بهدف التعرف على حقائق معينة او وجهات النظر المبحوثين واتجاهاتهم والدوافع والعوامل والمؤثرات التي تدفعهم الى سلوكيات معينة⁴.

الاستبيان عبارة عن صحيفة او كشف يتضمن عددا من الاسئلة تتصل باستطلاع الراي او بخصائص ظاهرة متعلقة بنشاط اقتصادي او اجتماعي او ثقافي او فني⁵.

¹ - إبراهيم بن عبد العزيز الدعليج، *مناهج وطرق البحث العلمي*، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2010، ص96
² ماصطفى حميد الطائي، وخير ميلاد أبو بكر، *مناهج البحث العلمي وتطبيقاتها في الاعلام والعلوم السياسية*، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2007، ص 242
³ عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، *اساليب البحث العلمي والتحليل الاحصائي*، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2007، ص 22.

⁴ محمود حسين اسماعيل، *مناهج البحث الإعلامي*، دار الفكر العربي، القاهرة، 2011، ص 193.
⁵ سمير محمد حسين، *دراسات في مناهج البحث العلمي بحوث الاعلام*، عالم الكتب، القاهرة، 2006، ص206.

وهو وسيلة لجمع المعلومات والبيانات عن طريق تعبئة استمارة من قبل المبحوثين.

لقد اعتمدنا في دراستنا على الاستمارة كأداة للاطلاع على الآراء والاتجاهات حيث تحتوي استمارة استبياننا على مجموعة من الأسئلة وهي نوعين:

أ- الأسئلة المغلقة: أن تكون الإجابة مغلقة بنعم أو لا فقط أي لا يكون المبحوث حر في الإجابة.

ب- الأسئلة المفتوحة: هي الأسئلة التي تتيح للمبحوث مجالاً وفرصة للتعبير عن مختلف آرائه واتجاهاته بكل اريحية وشفافية وطمأنينة.

لقد حاولنا ربط الاستمارة بإشكالية الدراسة وفي ضوء هذا تم تقسيم محاور استمارة الاستبيان الى ثلاثة محاور رئيسية الموجهة للموظفين في قسم الاتصال والعلاقات العامة بمؤسسة سونلغاز بتييزي وزو وهي على النحو التالي :

المحور الأول: البيانات الشخصية.

المحور الثاني: واقع الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية " سونلغاز بتييزي وزو".

المحور الثالث: خاص بالتغيير التنظيمي الذي تحققه الاستراتيجية الاتصالية في مؤسسة سونلغاز بتييزي وزو.

المحور الرابع: العلاقة بين الاستراتيجية الاتصالية والتغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة سونلغاز بتييزي وزو

عند صياغة الاستمارة تم مراعاة مدى قدرة المبحوثين على فهم الأسئلة، لقد تم عرضها على الأستاذ المشرف بغية تعديلها من ناحية هيكلية وصياغة الأسئلة ومدى مطابقتها لمحاورها و لقد قمنا بتوزيع الاستمارة على الأستاذة معمري (أستاذة محاضر بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية)، بهدف تحكيمها و تصويبها حيث خضعت لبعض التغييرات البسيطة لتخرج في شكلها النهائي .

ب-المقابلة:

تعد المقابلة وسيلة جمع المعلومات في عدة حقول علمية حيث تسمح بالوصول الى معلومات وبيانات هامة.

تعرف المقابلة على انها حوار لفظي مباشر هادف وواعي يتم بين شخصين (باحث ومبحوث) او بين شخصين باحث ومجموعة من الأشخاص، بغرض الحصول على معلومات دقيقة يتعذر الحصول عليها بالأدوات أو التقنيات الأخرى ويتم تنفيذه بالكتابة أو التسجيل الصوتي أو المرئي.¹

وهي كذلك اداة مكملة مدعمة ومساعدة حيث تعرف على انها اهم الادوات التي يتم الاعتماد عليها خلال الدراسة الميدانية فهي استبانة شفوية يقوم من خلالها الباحث اكتساب المعلومات بطريقة شفوية مباشرة مع الشخص المفحوص اي محادثة موجهة بين الباحث والافراد الاخرين للوصول الى حقيقة معينة يسعى الباحث لمعرفتها لتحقيق اهداف دراسته.²

حيث اعتمدنا في دراستنا الحالية على **المقابلة المقننة** والتي تتضمن مجموعة من الاسئلة المفتوحة والمغلقة يعدها الباحث سلفا ويطرحها في ترتيب معين يخدم تحصيل المعلومات اللازمة حول موضوع الدراسة، وتكون ذات متغيرات او اجابات محددة حيث يمنح الباحث للمبحوث اقتراحات التي سوف يختار احداها للإجابة او قد تصاغ بشكل مفتوح بمعنى يترك له حرية استخدام العبارات والالفاظ والطريقة التي يريدها للإجابة.³

لقد قمنا بإجراء المقابلة مع السيد جودي خليفة مساعد مدير التوزيع بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو بتاريخ 2024-05-21 على الساعة 10:00 صباحا.

قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة التي تدور حول الاستراتيجية السائدة في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو والوسائل والتقنيات والمعدات المعتمدة لتحقيق التغيير التنظيمي على مستوى المؤسسة.

¹ أحمد بدر، اصول البحث العلمي ومناهجه، ط4، وكالة المطبوعات، الكويت، 1978، ص154.
² محمد در، "اهم مناهج وعينات و ادوات البحث العلمي"، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، الجزائر، العدد09، جوان 2017 ص319.
³ صلاح الدين شيوخ، منهجية البحث العلمي للجامعيين، ط2، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص 35.

7-مجتمع الدراسة و عينة البحث:

ا-مجتمع الدراسة:

ان اول خطوة يخطوها الباحث في بحثه العلمي نحو تطبيق الدراسة الميدانية هو تعيين مجتمع الدراسة بدقة ويعرفه الباحثين على انه "مجموع محدود او غير محدود من المفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث اي هو المجموع الكلي من المفردات والاشياء الاخرى المحدودة للمجتمع الذي بإمكان الباحث تحديد حجمه الحقيقي".¹

يعرفه موريس انجرس على انه:"مجموعة عناصر له خاصية او عدة خصائص مشتركة تميزه عن غيرها من العناصر الاخرى والتي يجرى عليها البحث او التقصي".²

ويعرف أيضا بأنه جميع العناصر والمفردات المشكلة للظاهرة قيد الدراسة وهو جميع الوحدات التي يدرسها الباحث سواء كانت مفردات بشرية أو مواد إعلامية يمكن أن يكون محددًا أو غير محدد.³

كما يعرف كذلك على أنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث فهو جميع الأفراد او الاشخاص أو الأشياء الذي يكونون مجتمع البحث وهناك نوعان من مجتمعات الإحصائية مجتمع الهدف ومجتمع العينة.⁴

وعليه قمنا بتحديد مجتمع البحث الذي تجري عليه دراستنا التطبيقية والميدانية والذي يتناسب مع موضوع هذه الدراسة المتمثلة في" دور الاستراتيجية الاتصالية في تحقيق التغيير التنظيمي بمؤسسة اقتصادية دراسة وصفية مسحية على عينة من الإداريين بمؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو".

¹ احمد بن مورسلي، مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص160.

² موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ط2، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2004، ص102.

³ ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي، ط1، دار الدجلة، عمان، 2008، ص161.

⁴ جودت عزت عطوي، أساليب البحث العلمي مفاهيمه ادواته طرقه الإحصائية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص111.

ب- عينة البحث:

من الصعوبة اجراء بحوث تتضمن جميع مفردات المجتمع الاصيلي للبحث بسبب ما قد يواجه الباحث من صعوبات ومتاعب تتعلق بالبيانات والمعلومات واعدادها وتصنيفها وتنظيمها لكل مفردة من مفردات المجتمع الاصيلي، ولهذا نجد ان العينات هي أفضل وسيلة لإجراء البحوث. عرفها قنديلجي بانها نموذج يشمل جزءا من وحدات المجتمع الأصلي للبحث تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة وهذا النموذج او الجزء يغني الباحث عن دراسة وحدات ومفردات المجتمع الأصلي¹.

تعرف كذلك على انها جزء من مجتمع الدراسة وتمثله تمثيلا صادقا ولهذا يمكن تعميم نتائج الدراسة المبنية على العينة على المجتمع بأكمله.²

وتعرف **العينة القصدية** بانها: “هي التي يختارها الباحث اختيارا مقصودا من بين وحدات المجتمع الاصيلي وذلك تبعا لما يراه من سمات او صفات او خصائص تتوفر بهذه الوحدات او المفردات وتخدم اهداف البحث بحيث تكون الوحدات قريبة من المجتمع الاصيلي ويترك للباحث في الميدان اختيار وحداتها.”³

وتعرف أيضا **العينة القصدية** تحت أسماء متعددة مثل العينة العرضية او النمطية يقوم الباحث باختيار مفرداتها بطريقة تحكيمية لا مجال فيها للصدفة بل يقوم هو شخصا باقتناء المفردات لإدراكه المسبق ومعرفته الجيدة للمجتمع المبحث والعناصر الهامة بالتالي لا يجد صعوبة في سحب المفردات بطريقة مباشرة⁴.

يكون اختيار العينة حسب نوع الدراسة المعتمد عليها واهدافها، فالنوع الانسب لدراستنا الحالية هو العينة القصدية التي تندرج ضمن العينات الغير لاحتمالية.

ولقد اعتمدنا على العينة القصدية من خلال اختيارنا لعينة من الإداريين بمؤسسة سونلغاز الاقتصادية لولاية تيزي وزو تقدر ب 50 مفردة من الإداريين اعتقادا منا انهم يتوفرون على

¹- حسين محمود جواد الجبوري، منهجية البحث العلمي، مدخل لبناء المهارات البحثية، ط1، مؤسسة دار الصادق الثقافية، الاردن، 2013، ص125

²- شيماء ذوالفقار الزغيب، مناهج البحث والاستخدامات الاحصائية في الدراسات الاعلامية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2015، ص 239

³- محمد زيان عمر، البحث العلمي ومناهجه وتقنياته، ط4، المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص28.

⁴- علي غربي، أبجدية منهجية في كتابه الرسائل الجامعية، مخبر علم إجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2010، ص 141.

خصائص تسمح لنا بجمع المعلومات حول دور الاستراتيجية الاتصالية في تحقيق التغيير التنظيمي.

8-حدود الدراسة:

✓ الحدود المكانية: تم اجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز الاقتصادية (sonelgaz) بولاية تيزي وزو.

✓ الحدود الزمانية: تم اجراء هذه الدراسة خلال السنة الدراسية 2023-2024.

✓ الحدود البشرية: هو المجال الذي ينتقي منه الباحث افراد العينة ويتمثل مجال بحثنا في الجمهور الداخلي لمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو أي كل عمال المؤسسة.

9-الخلفية النظرية:

تعتبر الخلفية النظرية في البحث العلمي بمثابة قاعدة البناء التي يستند إليها الباحث في مسعاه نحو فهم أعمق وتحليل أدق لموضوعه، فهي الجانب الذي يساعد على ربط العمل البحثي الحالي بالنظريات المتنوعة، مما يسهم في تعزيز الثقة في النتائج وفهمها بشكل أوسع وأعمق، حيث استعنا في دراستنا على نظرية الإدارة العلمية.

9-1 مفهوم و نشأة نظرية الإدارة العلمية:

هي نظرية تعتمد على تطبيق المبادئ العلمية وتحليل العمليات بشكل دقيق بهدف تحقيق اقصى قدر من الكفاءة والإنتاجية للمؤسسات، نشأت في بداية القرن العشرين (20) كاستجابة للحاجة الى طرق تنظيمية وادارية أكثر فعالية في المنظمات حيث قدم علماء الإدارة البارزون فريدريك تايلور Frederick Taylor و هنري فايول Henri Fayol مبادئ وتقنيات جديدة مستندة الى المعرفة العلمية بهدف تحليل العمليات الإنتاجية وتطبيق الحلول بأسلوب يعتمد على البحث والتجربة.¹

9-2 خصائص الإدارة العلمية:

- نظام تحليلي غايته معالجة المشاكل الصناعية.

- إحلال الطرق العلمية للعمل والعاملين.

¹ هنري أنطوان سميث، تكنولوجيا إدارة المشاريع الهندسية والمقاولات، ترجمة: علاء سمور، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان 2013، ص 68.

- وسيلة للكشف عن أفضل الوسائل للإنجاز في اقل تكلفة.

- الاهتمام بعوامل الإنتاج (القوى البشرية، المواد والآلات، رأس المال).

3-9 أسس الإدارة العلمية:

- استخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية و إتخاذ القرارات.

- اختيار الآلات والمواد والعمال بطريقة علمية وسلمية.

- تهيئة إمكانيات العمل المادية والإدارية للعمال بالإضافة إلى وضوح التعليمات.

- التعاون بين الإدارة والعمال.

- تعتبر الإدارة العلمية أن وحدة العمل الإداري الرئيسية هي الوظيفة ونوع العمل وطبيعته ومواصفاته هو موضع الاهتمام الكبير.

- هناك خطوط رسمية متعددة للاتصال بين أجزاء أو أقسام المنظمة الإدارة تجرى من أعلى إلى أسفل في شكل التعليمات وأوامر تصدر من الإدارة للعاملين.

- تحديد نطاق الإشراف والرقابة حيث يمارس خلاله كل رئيس مهام إدارته.¹

• اعتمدنا في دراستنا هذه على نظرية الإدارة العلمية واستعنا بها في صياغة الإشكالية والتساؤلات وبعض تساؤلات الاستمارة حيث انطلقت فكرة الإشكالية والتساؤلات التي قمنا بها من ملاحظاته الميدانية للعمل والعمال والأداء العام بالمؤسسات حيث طرح مجموعة من التساؤلات أهمها:

كيف يمكن تغيير بعض الحركات غير الضرورية في أداء الوظائف والمهام داخل المؤسسات وفي دراستنا هذه ركزنا على كيفية تغيير الأداء الى ما هو أحسن من خلال توفير الظروف المناسبة لتحفيز العمال ودعمهم ماديا ومعنويا، ووضع أساليب ووسائل اتصالية جديدة تضمن عملية تبادل التجارب والخبرات بين العمال وتحسين علاقاتهم وتسهيل وصول المعلومات في الوقت المناسب لتوضيحها وشرحها وتبسيطها، وكل هذا من خلال تحديد استراتيجية اتصالية تساهم في تعديل سلوكيات العمال وطرق وأساليب العمل مما يحسن من أدائهم المهني.

• كما طرح سؤال جد مهم حول الطرق او الأساليب المثلى لتقديم عمل فيه الكفاءة و الفعالية وهي الطرق و الأساليب التي تحددها الخطط و السياسة التي تعدها المؤسسة لتحسين أداء

¹ على عباس، أساسيات علم الإدارة، ط4، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2009، ص47.

العمال وتغيير سلوكيات و طبيعة العلاقات بين العمال و طرق التعامل و التبادل و التفاعل والأساليب التي تساعد على تعديل و تغيير الجوانب المعرفية و السلوكية و التنظيمية داخل المؤسسة و في هذه الفكرة كما أشار الى ضرورة تحديد أسباب تكاسل العمال و تراجع أدائهم مما يستدعي النظر الى هذه الأسباب و تغييرها و الوقت الازم لكل عمل و لكل أداء و هي أمور تحددتها خطة محكمة توضع لتحسين أداء العمال و تحفيزهم و بالتالي تنظيمهم .

كما ركزنا على فكرة مهمة تبنتها النظرية هي ضرورة تبنى الإدارة لسياسة التخطيط والتصميم في كل ما يخص تحديد اهداف المؤسسة وطريقة وأسلوب العمل وهو ما أشرنا اليه من خلال مفهوم الاستراتيجية الاتصالية التي تتضمن في معانيها وضع الخطط والسياسات المناسبة لتحقيق اهداف المؤسسة وتحسين الأداء والجودة الشاملة بالمؤسسة.

وفكرة أخرى المتمثلة في ضرورة تحليل العمل ودراسة ظروفه وتجزئته وتحديد السلوكيات والحركات المناسبة وغير المناسبة التي تستدعي التغيير والتبديل وهذا ما أشرنا اليه في مفهوم التغيير التنظيمي.

ولعل الهدف الرئيسي لهذه النظرية هو الهدف الرئيسي لهذه الدراسة والمتمثل في إحلال الأساليب العلمية الحديثة مكان الأساليب القديمة وعملية التغيير داخل المؤسسة تبدأ باختيار اهم الوسائل والأساليب الاتصالية المناسبة للعمل وتغيير القديمة وغير الفعالة منها تدريب العمال وخلق أجواء من التعاون والتبادل بينهم لتغيير طرق وأساليب أدائهم وتحسين جودة الأداء بصفة عامة داخل المؤسسة.

وتتضمن النظرية مبادئ كانت أساسا لبعض التساؤلات التي طرحناها في الاستمارة أهمها:

تدريب العمال وتنظيمهم، الاختيار العلمي للعمال، التنسيق بين العمال واقسام المؤسسة.
التخطيط لكل صغيرة وكبيرة داخل المؤسسة.

توجيه ومراقبة أداء العمال وتقييمه وتغييره وتعديله بطرق علمية حديثة، تحسين أداء العمال من خلال تحفيزهم ماديا ومعنويا والاهتمام باحتياجاتهم.

اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب وتنظيم العمل وتغيير العلاقات بين الإدارة والعمال وتحسينها.

10- مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

تعتبر عملية تحديد المفاهيم من اهم مراحل البحث العلمي لأنها تعطي صوره واضحة عن الموضوع الذي يعتبر وصف تجريدي لوقائع ملحوظة وهي الوسيلة التي يستعين بها الباحث للتعبير عن المعاني والافكار المختلفة من خلال البحث الذي يقدمه.

حيث استوفت هذه الدراسة تحديد المفاهيم التالية:

1-تعريف الدور(le rôle):

اللمغة:

نقصد به مهمة ووظيفة، قام بالدور ولعب دور أي شارك بمنصب.¹

ب-اصطلاحا:

عرفت سوسن بدرخان الدور: "بانه مجموعة من الأنشطة المرتبطة التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة وتترتب على الادوار التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة ويتحدد محتوى الدور بما تفرضه الوظيفة من واجبات او عن طريق النظام الهرمي للوظيفة".²

إجرائيا:

يبدو ان مفهوم الدور او مصطلح الدور في غاية الوضوح لكن في الحقيقة هو مفهوم شامل جدا وواسع يختلف حسب موضوع الدراسة وبما ان موضوع دراستنا هو دور الاستراتيجية الاتصالية في تحقيق التغيير التنظيمي فيمكن تعريفه على انه التأثير والفعالية التي تؤديها الاستراتيجية الاتصالية في تحقيق تغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزوو هي مجموعة من المهام والوظائف والواجبات التي يقوم بها الإداريين والموظفين بهدف بناء وتطبيق استراتيجية اتصالية فعالة لزيادة مستوى الكفاءة والفعالية بمؤسسة محل الدراسة.

¹محمد محمود الجواهري، مدخل الى علم الاجتماع، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2010، ص48.

²على مأمون احمد الصادق زواري، دور المدرسة في تحقيق الضبط الاجتماعي دراسة ميدانية بثانوية شوية الجباري بومرداس ولاية الوادي، رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية، تخصص علم اجتماع التربية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2019-2020، ص7.

2الاستراتيجية:(La stratégie)

المغة:

هي فن قيادة الجيوش، كل ما يتعلق بالدراسات الاستشرافية وكلمة استراتيجية اشتقت من المصطلح اليوناني (startegos) الذي يعني فن الإدارة والقيادة.¹

ب-اصطلاحا:

نظرا لارتباط مفهوم الاستراتيجية بنجاح المنظمة ومستقبلها، شكل مصطلح الاستراتيجية وحدة حقل دراسة للعديد من الباحثين فتعددت أفكارهم بتعدد اتجاهاتهم وهي عبارة عن الطرائق والخطط التي تتعلق بالمفاهيم العملية وسياقات العمل او الطرائق المستخدمة للوصول الى نهايات محددة لتصبح المعادلة الخاصة بالاستراتيجية كالتالي :

النهايات او الغايات +الوسائل +الطرائق =الاستراتيجية.²

يعرفه بيتر دراكر Peter Drucker على انها: تحليل الوضع الحالي وتغييره إذا تطلب الموقف ويتضمن ذلك فرز الموارد المتاحة لغرض استخدامها بما يحقق الأهداف المنتخبة.³

وعند الفريد تشاندلر Alfred Chandler فالاستراتيجية هي تحديد الأهداف الأساسية الطويلة الأمد للمنظمة واختيار طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف.

ويعرفه براون واوكونور Brown and Oconnor : "الاستراتيجية هي تحديد وتقييم المسارات البديلة لتحقيق الرسالة او هدف محدد ثم اختيار بديل مناسب." ⁴

ج-اجرائيا:

الاستراتيجية عبارة عن خطط وطرق تنظيمية تعتمد عليها المؤسسة في تسيير مهامها ونشاطاتها لتحقيق الأهداف المسطرة ومواجهتها للمنافسة الخارجية اما الاستراتيجية بدراستنا هذه هي الخطط والإجراءات التي تعتمد عليها مؤسسة سونلغاز sonelgaz لتحديد أهدافها ومحاولة الوصول لتحقيقها.

¹ محمد حسين العيساوي وآخرون ، الإدارة الاستراتيجية المستدامة، ط1، دار الورق للنشر، عمان، الاردن، 2012، ص31.

² صالح عبد الرضا و إحسان الدهش حلب، الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 17

³ طاهر محسن منصور الغالب، وائل ومحمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،

الاردن، 2007، ص 30

⁴ يونس ابراهيم حيدر، الإدارة و الاستراتيجية للمؤسسات والشركات، ط1، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، 1999،

3- الاستراتيجية الاتصالية : " La stratégie de communication "

ا- اصطلاحا:

هي حلقة وصل بين المؤسسة والمجتمع المحيط بها، ففي كل مجتمع لابد من وجود مؤسسات وهيئات مختلفة قائمة لتحقيق غايات ووظائف معينة.¹

كما يعرفها الفرد تشاندلر Alfred Chandler: "الاستراتيجية الاتصالية على انها تمثل اعداد الاهداف والغايات والأساسية طويلة الاجل للمؤسسة واختيار خطط عمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات من أجل الوصول الى القرارات الأساسية لاختيار هياكل التنظيم والأخذ بعين الاعتبار جزء منها".²

وقد عرفها بيتر دروكر Peter Drucker : "هي عملية مستمرة لجعل قرارات المؤسسة منتظمة وقياس نتائجها مقارنة بالتوقعات وذلك من خلال رجوع صدى المنظم".³

ب- إجرائيا:

الاستراتيجية الاتصالية هي مشروع اجمالي ديناميكي من الأنشطة الاتصالية التي تم وضعها في حيز العمل المخطط له بالاستخدام الأمثل للوسائل الاتصالية اللازمة والامكانيات المادية والبشرية من أجل تحقيق الاهداف المنشودة والغايات المرجوة التي تسعى لتحقيقها المنظمة في إطار الفرص والمخاطر التي تواجهها.

وفي دراستنا الاستراتيجية الاتصالية هي المخطط العام للسياسة الاتصالية للمؤسسة اي عبارة عن مجموعة من الخطط والارشادات والقرارات المترابطة التي تسهم الى تحقيق الاهداف المخططة لمؤسسة سونلغاز sonelgaz بتمييزي وزو مع الاهتمام بالوسائل الاتصالية اللازمة لتحقيقها وتحسين الهيكلة على مستوى المؤسسة.

¹ مصطفى حجازي، الاتصال الفعال و العلاقات الانسانية و الادارية، دار الطليعة، بيروت، 1992، ص25

² سلوى عثمان و اخرون، الاتصال و الخدمة الاجتماعية، ط1، دار المعارف الجامعية، مصر، 2005، ص106

³ سعاد راغب الخطيب، علاقات العامة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2000، ص99

4- التغيير: "Le changement"

اللمغة: ورد في المعجم الوسيط تعريف التغيير على النحو التالي:

غير الشيء اي بدله او جعله على غير ما كان عليه ويقال غيرت ذاتي اي بنيتها بناء غير الذي كان وغير فلان عن بغيره عن رحله وأصلح من شأنه.¹

ب-اصطلاحاً: التغيير هو عبارة عن توازن ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في اتجاهين متعاكسين في المجال المادي والاجتماعي والنفس للعمل وتتضمن احدي هذه المجموعات قوه دافعة في حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوة مفيدة.²

ج-اجرائياً:

التغيير التدريجي الذي يحدث في تركيب المجتمع او العلاقات او النظم او القيم السائدة فيه. والتغيير الذي نقصده في دراستنا هو ذلك الأسلوب او الأداة الذي تعتمد عليه إدارة مؤسسة سونلغاز بتييزي وزو لتحقيق التغيير فيها.

5- التنظيم: "L'organisation"

اللمغة: ورد في قاموس المعجم الوسيط اللغة العربية المعاصرة في قاموس عربي عربي

جعل الناس يفكرون ويسلكون بطريقة واحدة وهي ميزة من مميزات المجتمعات الاستبدادية.³

ب-اصطلاحاً: التنظيم عباره عن قيام الإدارة العليا في المنظمة برسم أبعاد الهيكل التنظيمي للمنظمة ووضع الاهداف والانشطة الواجب تحقيقها وتوزيع الانشطة ووجه العمل للأشخاص وفق وظائفهم.⁴

ج-اجرائياً: التنظيم هو تحديد الانشطة اللازمة لتحقيق الاهداف التي يتم وضعها وتقسيمها حتى يسهل تنفيذها في الوقت اللازم لتحقيق الاهداف المرجوة والتنظيم في دراستنا يعني عملية التوجيه المستمرة للعناصر البشرية في مؤسسة سونلغاز بتييزي وزو للوصول الى الأهداف المرسومة بأقل وقت وجهد وتكلفة.

¹ إبراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، دار الدعوة، إسطنبول، 1986، ص 668.

² محمد الصيوفي، ادارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 23.

³ إبراهيم مصطفى وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 65.

⁴ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة، ط1، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 1999، ص 89.

6- التغيير التنظيمي: "Le changement organisationnel"

أ- اصطلاحاً

التغيير التنظيمي هو "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بها، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم السابق على التنظيمات الأخرى".¹

وهو كذلك "مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل وتجديد عملياتها على ان يتم من خلال احداث تطور شامل في المناخ السائد في المنظمة مع التركيز على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك بمساعدة مستشار او خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة".²

اما hall riegler فيعرفه بأنه: "اهتمام المنظمة المقصود للتأثير على وضعها الحالي وادخال تغييرات داخلها بهدف استيعاب التحديات الجديدة التي تواجهها بشكل فعال سواء كانت داخلية او خارجية".³

كما قدم François BONEN تعريفاً للتغيير التنظيمي يقول فيه: "هو عبارة عن تغيير في طرق التشغيل الفردية والجماعية للعاملين بالمنظمة و طريقة توجيههم و التفاعل في قلب المنظمة و مع محيطها".⁴

ب- إجرائياً

التغيير التنظيمي هو عملية مخططة تقوم بها المؤسسة تمس كل الاتجاهات القيم، الهيكل التنظيمي، الأنشطة الإدارية والتكنولوجيا للرفع من مستوى الأداء وزيادة الفاعلية التنظيمية حتى تستطيع المؤسسة التكيف مع بيئتها.

1. احمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط7، الدار الجامعية، القاهرة مصر، 2000ص432

2 فريد كورتل وامال كحيله، إدارة التغيير في عالم متغير، دار زمزم، الأردن، 2015، ص ص 23-24.

3 زيد منير عبوي، ادرة التغيير والتطوير، دار الكنوز المعرفه للنشر و التوزيع، عمان، 2007ص172.

4 وسيلة واعر، "استراتيجيات قادة التغيير لتفادي مخاطر فشل برامج التغيير التنظيمي"، مجلة ايليزا للبحوث والدراسات،

المركز الجامعي المقاوم الشيخ امود بن مختار اليزي، الجزائر، العدد:خاص(2021)، المجلد 6،30 جوان 2021، ص358

والتغيير التنظيمي في دراستنا هو عملية هادفة ومستمرة تهتم بإعداد الموظفين في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بتيزي وزو وإعطائهم مسؤوليات جديدة لإنجازها من أجل إحداث تغييرات وإيجاد نوع من التكامل بين أهداف المؤسسة وحاجاتها بهدف التجديد والارتقاء وتكيفهم مع التغييرات على مستوى المؤسسة.

7- المؤسسة: "Entreprise"

اللغة: حسب ما ورد في المنجد الابدجي ان كلمة المؤسسة مأخوذة من الفعل أسس يؤسس تأسيسا، مؤسس وتعني جمعية وشركة.¹

ب-إصطلاحا:

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

ج-إجرائيا:

تعتبر المؤسسة كيانا قانونيا يقوم بتأسيسه فرد أو مجموعة لتحقيق أهداف معينة وتكون لها هيكلية تنظيمية وإدارية تساهم في تنظيم وتسيير الأنشطة التي تقوم بها والمؤسسة التي نقصدها في دراستنا هي مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو.

8- المؤسسة الاقتصادية: "Entreprise économique"

ا-اصطلاحا

يعرف دادي عدون المؤسسة الاقتصادية على أنها "اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل سلع وخدمات مع أعوان آخرين، وهذا في إطار قانوني ومالي واجتماعي معين ضمن شروط تختلف تبعا امكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به، ويتم هذا الاندماج لعوامل الإنتاج بواسطة تدفقات نقدية حقيقية وأخرى معنوية وكل منها يرتبط ارتباطا وثيقا بالأفراد.

¹ عبد الكريم بويغوب، المحاسبة التحليلية، ط6، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص15.

² صمويل عبود، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص98.

³ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص8.

ب- اجرائيا:

المؤسسة الاقتصادية هي هيئة ووحدة تشمل عناصر بشرية ومادية حيث يتفاعلون فيما بينهم وذلك من خلال تبادلهم للمعلومات والافكار بغرض تحديد الاهداف والعمل على تحقيقها. وفي دراستنا هذه نقصد المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بتيزي وزو.

11- الدراسات السابقة:

تمثل الدراسات السابقة أساسًا أساسيًا لأي بحث علمي، حيث تسلط الضوء على المعرفة المتاحة والبحوث السابقة في مجال الدراسة حيث توفر هذه الأخيرة إطارًا مفيدًا لفهم السياق العام للموضوع وتحديد الثغرات والفجوات في المعرفة التي يمكن ملؤها كما يتيح تحليل الأدبيات السابقة للباحث فرصة لاستكشاف الاتجاهات الحالية وتحديد التحديات والفرص التي قد تواجهها في البحث الجديد بالتالي، فإن الدراسات السابقة تعد خطوة حاسمة في رحلة البحث العلمي، حيث تساعد على وضع الأسس القوية للبحث المستقبلي وتحقيق الإسهام العلمي المميز لذلك اعتمدنا عليها في دراستنا على النحو التالي :

الدراسة الأولى:

دراسة الطالبتين مريم كبير وديهية خلوي بعنوان "دور الثقافة الاتصالية في أحداث التغيير التنظيمي بمؤسسة خدماتية" قدمت هذه الدراسة في إطار نيل شهادة ماجستير في علوم الاعلام والاتصال سنة 2022-2023 دراسة وصفية مسحية على عينة من العمال بمؤسسة المجلس الشعبي الولائي بولاية تيزي وزو.

هدفت هذه الدراسة الى استكشاف الدور الذي توديه ثقافة الاتصال في تحقيق التغيير داخل المؤسسة الجزائرية الخدماتية وفهم كيفية تأثير العوامل الاتصالية على سلوك الموظفين واستجاباتهم لعمليات التغيير التنظيمي على مستوى المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو.

تدور إشكالية الطالبتين حول الفهم والتحليل لتأثير الثقافة الاتصالية في عمليات التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية الخدماتية ما دفع بالطالبين الى طرح التساؤل الجوهري التالي: "ما هو دور الثقافة الاتصالية في أحداث التغيير والتطوير التنظيمي على مستوى المجلس الشعبي الولائي بولاية تيزي وزو؟"

تساؤلات الدراسة:

-ما هو واقع الثقافة الاتصالية على مستوى المجلس مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بولاية تيزي وزو؟

-هل تقوم الثقافة الاتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو وفق استراتيجية مخطط لها و أسس سليمة و صحيحة من اجل احداث التغيير و التطوير التنظيمي المناسب و الملائم؟

-كيف تساهم الوسائل و المعدات المستخدمة لتجسيد الثقافة الاتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بولاية تيزي وزو بهدف احداث التغيير التنظيمي الفعال و البناء؟

-كيف تساهم الثقافة الاتصالية على مستوى مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو في تشجيع الموظفين و العمال في الشعور بروح الانتماء و الالتزام من خلال تحسين الأداء المهني؟

-فيما تتمثل المعوقات التي تصادف تطبيق الثقافة على مستوى المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو من اجل احداث التغيير التنظيمي الملائم و المناسب؟

اعتمدت الطالبتين على المنهج المسحي نظراً لملائمة وفاعليته في تحقيق اهداف الدراسة نظرا لكبر حجم مجتمع البحث المتمثل في عمال مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بولاية تيزي وزو تم اختيار مجموعة من العمال كعينة للدراسة والتي يبلغ عددها 30 مفردة.

ومن اهم النتائج المتوصل اليها في هذه الدراسة:

-ان القيم التنظيمية لها دور في نجاح أي مؤسسة كونها تساهم في خلق الابداع و الالتزام والمواظبة على العمل من خلال اتباع أسلوب القيادة الديمقراطية.

-ان العمل الجماعي يزيد من فعالية العمال نحو العمل الذي يعتبر طريقة فعالة لتحقيق إنتاجية مرتفعة.

-ان المشاركة في اتخاذ القرارات تخلق نوع من التحفيز و التفاني في العمل و تحقيق أداء متميز.

-تواجه مؤسسة المجلس الشعبي الولائي بولاية تيزي وزو جملة من الصعوبات و العراقيل التي تمنعها من تحقيق أهدافها التي تتمثل :

-نقص الموارد البشرية

-عدم مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات*

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراستين:

-أوجه التشابه:

-تشابه دراستنا مع دراسة الطالبين في استخدام نفس نوع المنهج المتمثل في "المنهج المسحي تتشابه دراستنا مع هذه الدراسة كونها من الدراسات الوصفية إضافة الى ذلك اعتمدنا على نفس الأدوات (المقابلة، الاستمارة) في جمع البيانات بالإضافة الى وجود نوع من التشابه في أحد متغيرات الدراسة الا وهو «التغيير التنظيمي " وكذلك اخترنا نفس العينة للدراسة المتمثلة في العينة القصدية.

أوجه الاختلاف:

تختلف دراستنا مع هذه الدراسة في احد متغيرات الدراسة و هو متغير الاستراتيجية الاتصالية و تختلف معها في طبيعة المؤسسة محل الدراسة بحيث ركزت هذه الدراسة على المؤسسة الخدمائية بينما اعتمدنا في دراستنا على المؤسسة الاقتصادية و الاختلاف أيضا في المجال الزمني و كذلك اعتماد الطالبين على أداة الملاحظة لجمع البيانات بينما لم يتم استخدامها في دراستنا.

أوجه الاستفادة

استفدنا من هذه الدراسة في توفير الجهد والوقت في استخراج المعلومات كما ساعدتنا في تجنب الوقوع في الأخطاء التي وقع فيها الباحثين وكذلك استخدام اهم المفاهيم والمصطلحات المستخدمة في دراستنا الحالية كما ساعدتنا في صياغة بعض عناصر من خطة الدراسة وحتى صياغة الإشكالية والتساؤلات.

* مريم كبير وديهيّة خلوي، دور الثقافة الاتصالية في احداث التغيير التنظيمي دراسة وصفية مسحية على عينة من العمال بمؤسسة المجلس الشعبي الولائي، مذكرة ماستر في علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال تنظيمي، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2022_2023.

من اعداد الطالبة سامية خبيزي بعنوان "التغيير التنظيمي وفعالية الاتصال في المؤسسة دراسة وصفية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية" أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص اتصال مؤسساتي، قسم اتصال جامعة الجزائر 03، 2016-2017 هدفتم هذه الدراسة الى التعرف على المجالات التي يمسه التغيير التنظيمي باعتباره نظام يتكون من جملة من الأنظمة الفرعية التي تتجلى في (مهارات قيم و اتجاهات المورد البشري الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المستخدمة) وعلاقتهم بتفعيل العناصر المشكلة للعملية الاتصالية وكذا لإبراز أي من مجالات التغيير اكثر قدرة على تمكين كل من مؤسسة سوناطراك و نפטال و كذا شركة توزيع الكهرباء و الغاز الجزائرية للمياه المتواجدين على مستوى الجزائر العاصمة من تحقيق مستويات اعلى من الفعالية الاتصالية لتركيز عليه و التغيير بصفة اكبر في جوانبه.

ركزتم إشكالية الدراسة على كيف يمكن للتغيير التنظيمي ان يحقق الفعالية الاتصالية وهذا ما دفع بالطالبة الى طرح التساؤل الجوهرى الاتي: "كيف يمكن للتغيير التنظيمي من خلال عناصره المتجسدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المبحوثة ان يساهم في تحقيق الفعالية الاتصالية؟"

وللإجابة على هذا التساؤل الجوهرى اعتمدتم الباحثة على الفرضيات التالية:

-الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة بين التغيير التنظيمي وابعاده المختلفة وتحقيق الفعالية الاتصالية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية المبحوثة

-الفرضيات الفرعية:

-توجد علاقة بين التغيير الإنسانى (التغيير على مستوى مهارات، قيم، اتجاهات و سلوكيات الافراد) و تحقيق الفعالية الاتصالية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية المبحوثة
-توجد علاقة بين التغيير التكنولوجى (التوجه نحو تكنولوجيا المعلومات والاتصال الالكترونى) و تحقيق الفعالية الاتصالية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية المبحوثة.

-توجد علاقة بين التغيير الهيكلي (التغيير في شكل الهيكل التنظيمي التخصص في العمل خطوط الاتصال ،توزيع المسؤوليات و الصلاحيات ،تفويض السلطات نطاق الاشراف) وتحقيق الفعالية الاتصالية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية المبحوثة.

استعانت الباحثة بالمنهج المسحي ونظرا لصعوبة الدراسة على كل مفردات مجتمع البحث المتمثلين في الافراد العاملين في المؤسسات الاقتصادية التي وقع عليها الاختيار إذا لجات الطالبة لاختيار عينة البحث من الإطارات العاملة في المؤسسات الاقتصادية والتي بلغ عددها 302مفردة.

ومن اجل جمع البيانات استعانت الباحثة بالاستمارة مما مكنها من الإجابة على الإشكالية المطروحة واثبات ونفي الفرضيات.

وفي النهاية توصلت الباحثة الى اهم النتائج التالية:

-هناك علاقة بين التغيير التنظيمي و الفعالية الاتصالية بإجماع متغيرات التغيير التنظيمي المتجسدة في (التغيير الإنساني ،التغيير التكنولوجي ،التغيير الهيكلي).

-فالتغييرات التنظيمية قد فسرت 24,6% من النتائج المحققة على مستوى الاتصال و قد أوضحت النتائج ان التغيير الهيكلي يرتبط بدرجة اكبر بالفعالية الاتصالية و يأتي التغيير الإنساني في المرتبة الثانية يليها التغيير التكنولوجي فالتغييرات التي تقوم على استحداث ودمج الأقسام الإدارية و تعيد توزيع الوظائف و المسؤوليات و الصلاحيات و تحدد خطوط الاتصال هي الأساس في تحقيق الفعالية الاتصالية في المؤسسات محل الدراسة*

* سامية خبيزي، التغيير التنظيمي وفعالية الاتصال في المؤسسة دراسة وصفية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة ماستر في علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال مؤسساتي، كلية علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 03، 2016-2017.

أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراستين:

أوجه التشابه:

اتفقت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في نوع المنهج المعتمد عليه «المنهج المسحي» وكذلك في الاعتماد على الاستمارة لجمع البيانات وأيضا في نوع المؤسسة فكلا الدراستين شملت على المؤسسات الاقتصادية.

-أوجه الاختلاف:

تختلف هذه الدراسات مع دراستنا في كون الطالبة اعتمدت على الفرضيات بينما اعتمدنا على طرح التساؤلات.

كذلك هناك اختلاف من حيث تحديد المؤسسة محل الدراسة فالطالبة اعتمدت على كل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بينما ركزنا على مؤسسة اقتصادية واحدة "المؤسسة الاقتصادية سونلغاز sonelgaz بتيزي وزو"

أوجه الاستفادة من الدراسة:

ساعدتنا هذه الدراسة على ضبط الجانب النظري وأيضا استعنا بها للبحث على المصادر والمراجع التي تساعدنا في بحثنا. كذلك في تجنب الأخطاء التي وقع فيها الباحثون الآخرون والاستفادة من الفرضيات في صياغة التساؤلات للدراسة.

استفدنا من هذه الدراسة من حيث التعرف على اهم المحاور التي تتعلق بالتغيير التنظيمي وفي وضع خطة الدراسة الخاصة بتغيير التغيير التنظيمي وأيضا اطلعنا على هذه الدراسة ساعدنا في ضبط موضوعنا واستفدنا من حيث النتائج التي توصل اليها الباحثين وانطلقنا منها.

الدراسة الثالثة

دراسة الطالبة بلحمدة خولة بعنوان "مساهمة الاتصال الداخلي في احداث التغيير التنظيمي دراسة حالة جامعة اكلي اولحاج البربرة" قدمت هذه الدراسة في إطار نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال 2013-2014.

هدفت هذه الدراسة الى تحليل دور الاتصال الداخلي داخل المؤسسة وكيف يمكن ان يسهم في تحقيق تغييرات تنظيمية بنجاح بالإضافة الى استكشاف كيفية تأثير استراتيجيات الاتصال داخل

جامعة اكلى اولحاج بولاية البربرة على اعتماد الموظفين على التغيير وتقبلهم له وكذلك دراسة تأثير هذه العوامل على أداء المؤسسة وكفاءتها.

تدور إشكالية الطالبة حول كيف يمكن للتواصل داخل جامعة اكلى اولحاج البويرة ان يؤثر بشكل فعال في تحقيق التغييرات التنظيمية وهذا ما دفع الطالبة الى طرح التساؤل الجوهري

التالي: "ما مدى مساهمة الاتصال الداخلي في احداث التغيير التنظيمي؟"

طرحت الطالبة مجموعة من الأسئلة الفرعية على النحو التالي:

-ما لمقصود بالتغيير التنظيمي؟ وما أسبابه؟

-ما الاتصال الداخلي؟ وما هو دوره؟

-كيف ساهم الاتصال الداخلي في إحداث التغيير التنظيمي في جامعة اكلى محمد اولحاج؟

-هل توجد علاقة ارتباط موجبة بين الاتصال الداخلي و التغيير التنظيمي؟

كما قامت الطالبة بتقديم مجموعة من الفرضيات المتمثلة في:

-التغيير امر حتمي و ضرورة ملحة نتيجة ضغوط داخلية و خارجية تفرضها المتغيرات البيئية للمنظمة.

-توجد علاقة ارتباط موجبة و ذات دلالات إحصائية بين التغيير التنظيمي و الاتصال الداخلي للمنظمة.

-يعمل الاتصال الفعال على التوزيع العادل للمعلومات عن التغيير بما يضمن تحقيق الفهم المشترك مما يعمل على القضاء على صورة المواجهة و خفض مقاومة التغيير.

-ساهم الاتصال بشكل فعال في احداث التغيير التنظيمي في جامعة اكلى محند اولحاج البويرة.

-لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات افراد العينة.

اعتمدت الطالبة على المنهج المسحي في دراستها وشمل مجتمع الدراسة جميع العمال الإداريين واختارت العينة العشوائية التي قدر عددها 92 مفردة.

ومن اهم النتائج المتوصل اليها في هذه الدراسة:

-ان هناك علاقة ارتباط موجبة بين التغيير التنظيمي و الاتصال الداخلي في الجامعة

-الاتصال الداخلي في الجامعة غير فعال مما أدى الى عدم مساهمته في احداث التغيير التنظيمي.*

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراستين:

أوجه التشابه:

تشابه دراستنا مع دراسة الطالبة في احدى المتغيرات الدراسة المتمثل في التغيير التنظيمي كما اعتمدنا على نفس المنهج "المنهج المسحي"

أوجه الاختلاف:

تختلف دراستنا مع هذه الدراسة في أحد متغيراتها وهو متغير الاستراتيجية الاتصالية بالنسبة لدراستنا اما الطالبة اشمل دراستها متغير اخر وهو الاتصال الداخلي.

تختلف أيضا في نوع العينة المعتمد عليها فالطالبة اعتمدت على العينة العشوائية عكس دراستنا التي تم الاعتماد فيها على العينة القصدية.

كذلك هناك اختلاف في الإطار المكاني أي في نوع المؤسسة محل الدراسة فهذه الدراسة شملت المؤسسة التربوية بحيث اخترنا في دراستنا الحالية المؤسسة الاقتصادية.

أوجه الاستفادة:

استفدنا من هذه الدراسة في الحصول على البيانات وتحليلها وساعدتنا في اختيار المصادر والمراجع وفي الاطلاع على العقبات التي واجهت الباحثون السابقون وتجنبها وبالتالي عدم الوقوع فيها.

كما استفدنا أيضا منها في صياغة تساؤلات الدراسة وضبط الجانب النظري لدراستنا.

*خولة بلحمود، مساهمة الاتصال الداخلي في احداث التغيير التنظيمي دراسة حالة جامعة اعلى محند اولحاج البويرة، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص ادارة الاعمال،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية،جامعة اكلى محند اولحاج البويرة، 2012-2013.

الإطار النظري

الفصل الأول: ماهية الاستراتيجية الاتصالية

تمهيد الفصل

- المبحث الأول: مفهوم الاستراتيجية الاتصالية
- المبحث الثاني: أنواع الاستراتيجية الاتصالية
- المبحث الثالث: خصائص الاستراتيجية الاتصالية
- المبحث الرابع: مراحل تشكيل الاستراتيجية الاتصالية
- المبحث الخامس: أهمية الاستراتيجية الاتصالية

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعد الاتصال العصب الحيوي و الركيزة الأساسية في نجاح المؤسسات و قوتها اذ ان جميع الموظفين في المؤسسات يتعاملون مع بعضهم البعض من خلال مختلف الوسائل الاتصالية المختلفة من اجل ضمان استمرار نشاطاتهم و تحقيق أهدافهم المسطرة حيث ان التغيرات و التطورات الحديثة خاصة من ناحية التنظيم افرضت على المؤسسات ضرورة بناء استراتيجيات و سياسيات اتصالية محكمة من اجل المساهمة في خلق التميز و التألق وكذا تحسين البيئة الداخلية للمؤسسة وبالتالي الوصول الى التناغم والاندماج بين الافراد و المجتمع الذي تطمح له جميع المؤسسات خاصة التي تنشط مجال الاقتصاد.

تطرقنا في هذا الفصل الى مختلف جوانب الاستراتيجية الاتصالية من خلال عدة مباحث التي تناولنا فيها مفهوم الاستراتيجية الاتصالية وأنواعها وكذلك خصائصها أيضا أبرزنا مراحل تشكيل الاستراتيجية الاتصالية وأهميتها.

المبحث الأول: مفهوم الاستراتيجية الاتصالية

تعرف الاستراتيجية الاتصالية على انها: "المخطط العام للسياسة الاتصالية للمؤسسة وهو مشروع اجمالي متوسط او طويل المدى يحدد الأهداف ويختار الوسائل".¹

وفي تعريف اخر تعتبر الاستراتيجية الاتصالية الاتصال من بين العوامل الهامة والمساعدة في عملية تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق أداء الاستراتيجية العامة للمنظمة من التطورات المتسارعة في مجال التكنولوجيا وفي مختلف الميادين الأخرى ونظرا للخصائص التي تميز المحيط المتغير للمنظمة جعل الاتصال اليوم جزء لا يتجزأ من التفكير الاستراتيجي.²

ويرى فيليب كوتلر Philippe kotler ان الاستراتيجية الاتصالية هي: "أسلوب المؤسسة الذي من خلاله تحافظ على الرابطة الضيقة بين الأهداف والوسائل من ناحية والإمكانات المتاحة في السوق من ناحية أخرى وهو يدور بصفة خاصة حول كيفية تحديد وتسيير النشاطات التي اختارتها المؤسسة كمجال للاستثمار".³

ويقصد بها تلك الخطوات العلمية المدروسة والمنظمة ذات طبيعة خاصة تتكامل مع خطوات التخطيط الاستراتيجي الإداري لكل قطاعات المجتمع لتحقيق غايات متكاملة وتخدم الاتجاه المستقبلي للمؤسسة وجماهيرها معا ليكون التطور او التقدم امنا ومستقرا او متوازيا.⁴

ورد كذلك تعريفا اخر للاستراتيجية الاتصالية في موسوعة علوم الاعلام والاتصال بانها: "عبارة عن نمط يتعلق بفاعل اجتماعي يهدف الى التنظيم الرمزي للفضاء العام وهي نسق منظم مبني على عمليات رمزية عديدة (خطاب، صور، تظاهرات مختلفة) تهدف الى السماح للملتقى باتخاذ القرار ومن ثم التعبير بسلوك فعلي في الواقع".⁵

¹ Marie Hélène westphalene, **le dictionnaire de la communication**, triangle édition, Paris, 1992,p103.

² Philippe koter, **marketing management**, 7édition, paris, 1999, p34.

³ محمد محمد البادي، **التخطيط الاستراتيجية للاتصال**، ط1، دمياط الجديدة، دار المهندس للطباعة، القاهرة، 2005، ص105.

⁴ ناصر دادي عدوان، **الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية دراسة نظرية و تطبيقية**، دار المحمدية العامة الجزائر، 2004، ص71.

⁵ فاطمة الزهراء عزيزي، **استراتيجية الاتصال بالجامعة لنشر الثقافة المقاولاتية لدى الطلبة دراسة ميدانية في جامعة عنابة**، اطروحة دكتوراه في الاعلام و الاتصال، كلية علوم الاعلام و الاتصال و السمعي البصري، جامعة قسنطينة 3، 2022-2023، ص33.

فهي ان: "تصور مبدئي للرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم بياناتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد وتحديد ابعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها وذلك يهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها.¹

المبحث الثاني: أنواع الاستراتيجية الاتصالية

تعمل كل مؤسسة على تفعيل استراتيجيات اتصالية على مستويات مختلفة لضمان تحقيق الأهداف المسطرة، وتتنوع الاستراتيجيات الاتصالية بتنوع عوامل التصنيف فهناك من يصنفها الى الاستراتيجية داخلية وخارجية انطلاقاً من مبدأ ان العملية الاتصالية تستهدف جمهور داخلي يتمثل في العمال واخر خارجي يتمثل في العملاء والمتعاملين مع المؤسسة.

أ-أنواع الاستراتيجيات الاتصالية حسب الجمهور المستهدف:

تنقسم الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة الى نوعين وهما استراتيجية اتصالية تتكفل بالاتصال الداخلي وأخرى تتكفل بالاتصال الخارجي وهي كالاتي:

✓الاستراتيجية الداخلية:

يستهدف هذا النوع من الاستراتيجية الجمهور الداخلي للمؤسسة و الذي يتكون من جميع العمال والقائمين عليها، من اجل تعديل الخصائص الذهنية للأفراد بصورة مباشرة من خلال التأثير على اتجاهاتهم و موقفهم بما يخدم مصالح المؤسسة و التأثير على العوامل الأخلاقية لرفع الشعور بالمسؤولية الاجتماعية بالإضافة الى العوامل العاطفية الشعور العمال بالانتماء للمؤسسة و السهر على تحقيق مصالحها و على العموم نستعمل التسميات التالية للإشارة الى الاستراتيجيات الداخلية (نداء العقل، نداء الواجب، نداء العواطف).

¹ مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص ص 03-04.

✓ الاستراتيجية الخارجية:

سميت كذلك لان الاتصال لا يتوجه الى الافراد المنتمين بشكل مباشر الى المؤسسة، بل الى العوامل البيئية او المحيطية بالمؤسسة وبعمالها حيث يتم التأثير والتعديل في معتقدات وسلوكيات الجمهور الخارجي وبفعل العادة تتحول السلوكيات المحدثه الى قناعات تحل محل المعتقدات القديمة، تهدف الاستراتيجية الاتصالية الخارجية الى تنمية المعرفة والوعي بالقضايا التي تتبناها المنظمة و تغيير السلوكيات الغير مواتية و الحصول على الدعم اللازم لتحقيق الأهداف المرسومة من طرف صناع القرار في المنظمة و الهيئة.¹

ب-أنواع الاستراتيجيات حسب نوع المؤسسة:

تتنوع الاستراتيجيات الاتصالية بتنوع أنواع المؤسسات ويندرج ضمنها ما يلي:

1- استراتيجيات الاتصال التسويقي (Stratégie de communication commerciale):

تعرف على انها: "تتمثل في جميع القرارات الكلية التي تعمل على تحديد الخيارات الأساسية للاتصال والأهداف والإمكانات الازمة".²

ويعرف كل من Brochant et Lendreviè استراتيجيات الاتصال التسويقي على انها: "تعبير للخيارات التي تقوم بوضع البرامج والأنشطة الاتصالية وربطها بالخيارات الكبرى للاستراتيجيات التسويق، كما تعتبر شرط أساسي ولكن ليس كافي لتحقيق جودة الابداع، اختيار وسائل الاتصال وأخيرا لمدى فعالية الاتصال".³

كما عرفت على انها تتضمن تحديد اهداف الاتصال التسويقي الواجب إنجازها من خلال برنامج الإحلال التسويقي العام للمؤسسة من خلال مزيج ترويجي مناسب ومحدد.⁴

¹ محمد جودة ناصر، الدعاية والإعلان والعلاقات العامة، دار مجدلاوي، عمان، 1998، ص179.

² Fabienne Duvillier et Ursula Gruber, **Dictionnaire bilingue de la publicité et de la communication**, Dunod, Paris, 1990, p136.

³ Lendrevie et Brochand, **le nouveau publicitor**, 5 éd, Dalloz, Paris, 2001, p135.

⁴ محمد ابراهيم عبيدات، استراتيجية التسويق مدخل سلوكي، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص193.

2الاتصال التجاري La communication commerciale :

وهو يشير الى العمليات التي تستهدف بشكل مباشر المستهلكين من اجل ترقية المنتج وتتحدد اهداف الاتصال التجاري انطلاقا من اهداف التسويق و الذي يشمل بشكل عام الوظائف المختلفة الخاصة بالمبيعات (التوزيع، الإعلان، لإنتاج، أبحاث السوق).

3استراتيجيات الاتصال الاجتماعي Stratégie de communication sociale :

وتعني استخدام نفس الأساليب المعتمدة عليها في الاستراتيجية التسويقية لنشر الأفكار والآراء والقضايا الاجتماعية ضمن الثقافة السائدة كالنوعية والبيئة وهو اتصال تقوم به المؤسسة بعرض ونشر المعلومات الخاصة بنشاطات تدرج ضمن المسؤولية الاجتماعية¹.

4استراتيجية الاتصال المؤسستي Stratégie de communication d'entreprise :

تستعمل تقنيات الاتصال للتعريف بالمؤسسة وتقوية سمعتها وينبثق عنها مجموعة من الأنواع الاتصالية منها:

✓الاتصال المالي la communication financière :يستخدم هذا الاتصال جميع تقنيات الأشهار والاعلام الموضوعه تحت تصرف المؤسسة ويهدف لتوضيح وتحسين الصورة المالية لدى الهيئات المالية (مستشارين محللين، صحفيين و مختصين) و لدى الجمهور العام. يعتبر كعامل مهم من الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة فهو يعدل ويحسن صورتها لدى مختلف الجمهور والمتعاملين.

✓اتصال التوظيف la communication de recrutement: يعرف على انه "عملية استقطاب الأشخاص الباحثين عن العمل من ذوي الكفاءة والصلاحية المناسبة لشغل الوظائف الشاغرة والقيام بعملية قياس و تقدير قدراتهم و صفاتهم².

¹ يونس زيايتية، مدخل الى الاتصال الاجتماعي بالمؤسسة، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص22.
² صبرينة رماش، اتصال المؤسسة بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الايام للنشر والتوزيع، 2020، ص131.

ت-أنواع الاستراتيجيات الاتصالية حسب الموقف:

تنقسم الاستراتيجية الاتصالية الى أربعة أنواع حسب طبيعة الموقف الذي تسعى الى تحقيقه و هو تقسيم مستمد من النموذج الموقفي للاستراتيجيات الاتصال الذي قدمته رولر Bettere Van Ruler حيث قسمتها لأربعة أنواع كالتالي:

1-استراتيجية الاعلام:

يكون الاتصال وفقا لهذه الاستراتيجية في اتجاه واحد وفي الوقت نفسه يعبر المضمون الاتصالي عن رؤى المنظمة، يحمل معاني ودلالات ذات معنى واحد و يتم في هذه الاستراتيجية تقديم المعلومات الى الجماهير الأساسية لمساعدتهم في تكوين الراي واتخاذ القرارات ومن امثلة عن ذلك البيانات الصحفية ومطبوعات المنظمة.

2-استراتيجيات الاقناع:

تجمع هذه الاستراتيجية بين الاتصال في اتجاه واحد والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى كل من المنظمة والجماهير فيحمل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين وتعد هذه الاستراتيجية الاتصالية هي الأساس في كل من الإعلان والدعاية وتستخدم في اتصالات المنظمة عندما تسعى الى خلق قاعدة للعلاقات الاستراتيجية مع الجماهير الأساسية وتسعى المنظمة من خلالها لإحداث تغير مقصود في اتجاهات وسلوكيات جمهور معين وتتطلب هذه الاستراتيجية للأهداف الواضحة والمحددة¹.

3-استراتيجية بناء الاجماع :

تجمع هذه الاستراتيجية بين الاتصال في اتجاهين والمضمون الاتصال الذي يعبر عن رؤى المنظمة و العاملين فيها او بينها و بين بيئتها الخارجية وعادة ما تطبق هذه الاستراتيجية عندما يكون هناك تعارض في المصالح بين الأطراف يعتمد كل منها في وجود الطرق الأخرى فعلى

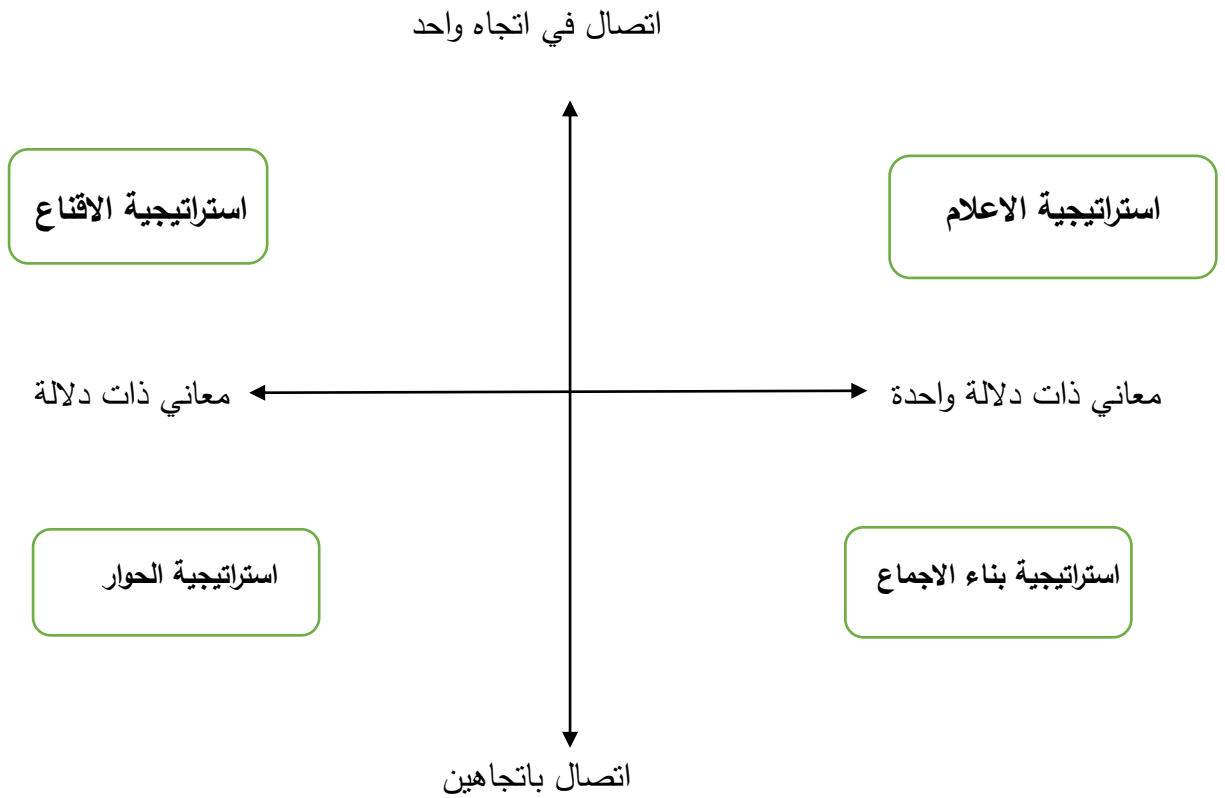
¹عواطف زواقة و سماح صرنان، الاستراتيجية الاتصالية و دورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين مديرية الضرائب ام البواقي نموذجا، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية، جامعة العربي بن مهدي، ام بواقي، 2004-2005، ص 48.

سبيل المثال تعتمد المنظمات في وجودها على الجماهير الأساسية في بيئتها الخارجية و عادة ما يكون هناك تعارض بين مصالح المنظمة من جانب ومصالح تلك الجماهير من جانب اخر.

4-استراتيجية الحوار:

تجمع استراتيجية الحوار بين الاتصال في اتجاهين وهي المضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى كل من المنظمة و الجماهير فيحمل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين، تتضمن هذه الاستراتيجية استشارة الجمهور في سياسات المنظمة و اخذ رايه في القضايا المختلفة حيث تعمل المنظمة على اشراك الجمهور وتفاعله في صنع سياساتها وتحرص في الوقت نفسه على تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية¹.

الشكل رقم(01): يوضح استراتيجيات الاتصال حسب الموقف



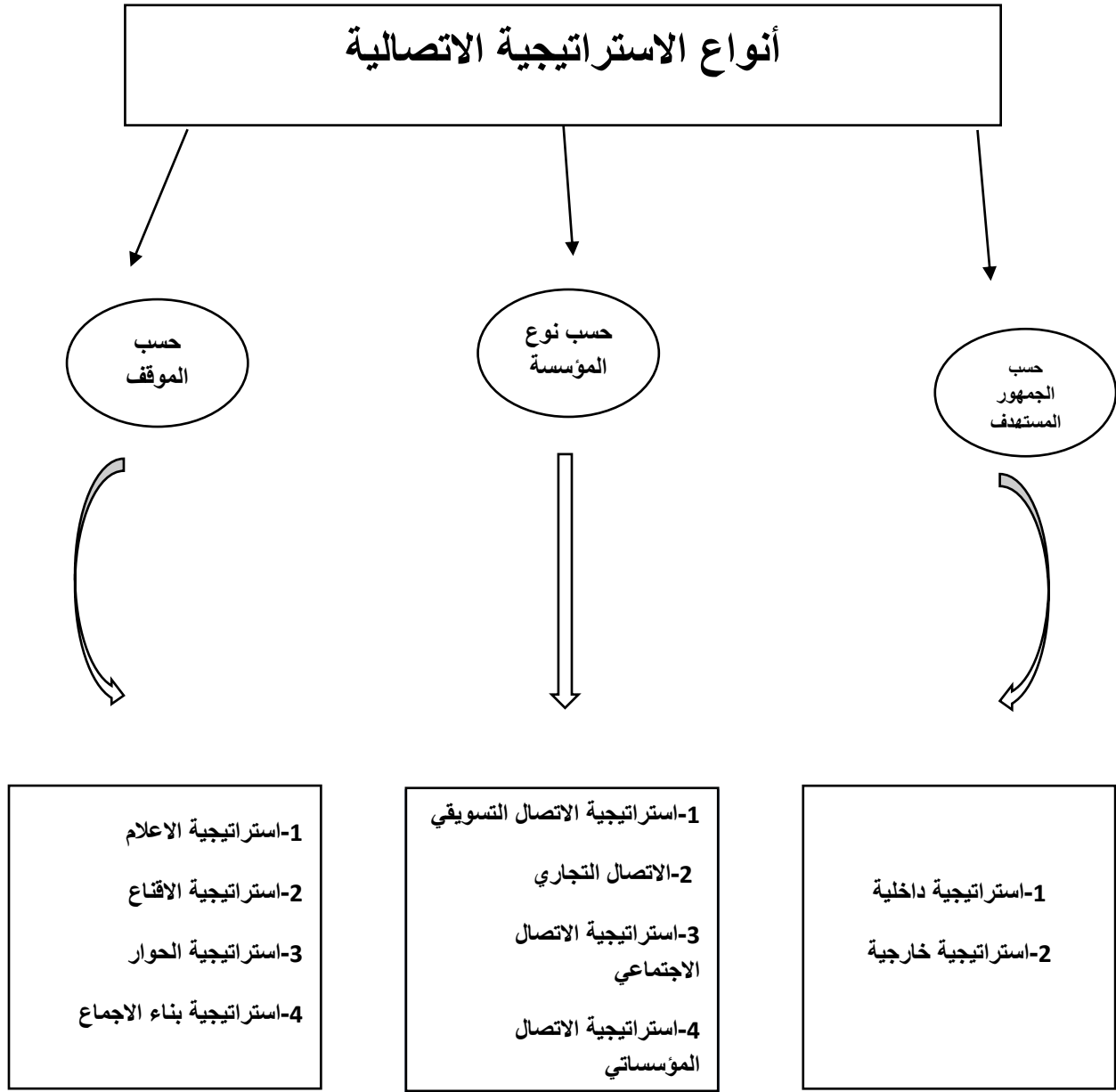
المصدر: شيماء عبد العاطي سعيد "الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة و دورها في تعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسات

عبر موقع التواصل الاجتماعي،مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط الجمعية المصرية للعلاقات العامة،الجيزة،

مصر،العدد17،أكتوبر/ديسمبر 2017،ص2013

¹ عواطف زواقة و سماح صرنان، نفس المرجع السابق،ص 49

الشكل رقم (02): يوضح انواع الاستراتيجية الاتصالية



المصدر: من اعداد الطالبتين

المبحث الثالث: خصائص الاستراتيجية الاتصالية

من اهم الخصائص التي تتميز بها الاستراتيجية الاتصالية ما يلي:

-الشمولية: بما ان الاستراتيجية هي التصور او الوضعية المستقبلية الذي تريد المؤسسة ان تحققه مستقبلا فيجب ان يغطي هذا التصور إطار كليا وشاملا للمؤسسة بحيث يمكن الالمام بجميع الجوانب والسلوكيات والممارسات الصادرة عن المؤسسة.

2-موجهة لنظام مفتوح: فالمؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتواجد داخل بيئة خارجية ويتكون من أنظمة تحتية (التسويق، الإنتاج، موارد بشرية....) تعمل فيما بينهما بطريقة متكاملة ومترابطة لتحقيق الهدف الأساسي فتاتي الاستراتيجية الاتصالية بتصورها المستقبلية فتعمل على دراسة وتمحيص هذا النظام كليا بمختلف جزئياته وتوجيهه بما يضمن هذا التصور.

3-مجموعة من القرارات: تتكون من قرارات استراتيجية وهي القرارات الخاصة بالتوجيهات الأساسية للمؤسسة ولها دور في تحديد مستقبلها وقرارات روتينية وهي القرارات التي تتخذ على المستوى التشغيلي وتكون يومية.

4-الوضوح والافئاع: يجب ان تكون الاستراتيجية الاتصالية واضحة من حيث الأهداف الصياغة وتطبيقها بصورة فعالة دون حدوث مقاومة او تعارض في الأهداف.

5-الزامية الوقت: ان احترام الوقت في الجانب الاستراتيجي مهم جدا حيث يجب صياغة وتطبيق الاستراتيجية في الوقت المناسب وأي تأخير خاصة مع وجود بيئة متغيرة سيؤدي الى ان تصبح هذه الاستراتيجية دون جدوى.¹

6-أسلوب المشاركة: فمن اجل نجاح صياغة الاستراتيجية الاتصالية يجب اشتراك مختلف الكفاءات في المؤسسة واستشارتهم في الأمور الخاصة بالاستراتيجية الاتصالية ثم تقوم الإدارة

¹صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الادارة الاستراتيجية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الادوية خلال الفترة (2000 – 2005)،رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة،جامعة محمد خيضر،بسكرة،2006-2007،ص18.

العليا باتخاذ القرار بشأن الاستراتيجية الاتصالية الملائمة، فهذه الاستشارة ستكون حافزاً لتطبيقها وتحسيسهم بأنهم قاموا بدورهم وانتمائهم للمؤسسة.

7- محددة من حيث المراحل: هناك اختلاف في هذه النقطة هناك من يقول بانها تمر بثلاثة مراحل (العيانة، التطبيق والرقابة) والبعض يقول بانها تمر بمرحلتين وهما الصياغة والتطبيق على أساس ان عملية الرقابة لا تتم كمرحلة أخيرة بل تتم على مستوى الصياغة ومستوى التطبيق وان عملية الرقابة مستمرة وتمس كل المراحل.

8- المرنة: الاستراتيجية الاتصالية ليست عملية ثابتة وصلبة بل عملية مرنة تستدعي من المؤسسة تحضير سيناريوهات ملائمة لهذه التغيرات وذلك لتقليل من الأخطاء المرتكبة. **تخصيص الموارد:** تعمل الاستراتيجية الاتصالية على تخصيص موارد المؤسسة حسب الأهداف المراد تحقيقها.

المبحث الرابع: مراحل تنفيذ الاستراتيجية الاتصالية

تبنى كل مؤسسة وفق خطة استراتيجية خاصة بها تسعى من خلالها لتحقيق أهدافها وغاياتها لتأكيد بقائها يمكن حصر مراحل تنفيذها فيما يلي:

1- ضبط سياسة المؤسسة و أهدافها: اول شيء ينبغي معرفته هو اهداف المنظمة التي تسعى الى تحقيقها يجب ان ترتبط بأولوياتها و خططها، حيث يجب ان تكون الأهداف واضحة و مرنة تستطيع تحقيقها فالاستراتيجية هي الية تستعمل من طرف مدراء و مسؤولي الاتصال ففعالية الاستراتيجية الاتصالية مرهونة بالدرجة الأولى بالدعم المعنوي (الأهداف) و المادي من طرف إدارة المنظمة.¹

فالقائم بصياغة الاستراتيجية يجب ان يكون مؤهل ومطلع على سياسة المنظمة فلا بد له من معرفة وتحليل الفرص والتحديات الكامنة التي تعرقل او يحتمل ان تعيق هذه الأهداف بمعنى هذه الخطة يجب ان تتعاطى مسبقا مع هذه التحديات وتضعها في حسابات وضع الخطة بحيث يكون مضمون كل خطوة من خطوات التخطيط الاستراتيجي للاتصال متوافق مع متطلبات

¹صونية كبلاني، نفس المرجع السابق، ص18

الخطوة المماثلة في تخطيط الاستراتيجية الإداري لتكون استراتيجية ناجحة مع خطة فعالة وملزمة.

2- تعيين المستقبلين و تكييف الرسائل: بعد تحديد اهداف الاتصال النهائية يجب ترجمتها الى رسائل و تعيين الجمهور المستهدف بالاتصال حيث ترسل اليهم رسائل التي يجب ان تكون مكيفة معهم.¹

3- صياغة اهداف الاستراتيجية الاتصالية: بحيث تعمل المؤسسة او القائم بالاستراتيجية الاتصالية الى اقناع جمهورها بالأفكار او السياسات التي تعمل بها او التي تريد الوصول اليها من خلال اشكال و قوالب تتناسب مع الفكرة التي ترسمها المؤسسة.

4- التخطيط للأهداف العملية للاتصال: قد يحتاج تنفيذ الخطة الاتصالية الى وسائط فعالة تنقل الرسالة الى الجمهور المستهدف حيث ينظر القائم بالاتصال للاختيار الوسيلة المنافسة بالاعتماد على عدة عوامل (طبيعة الاتصال، نوعية الموضوع، نوعية الجمهور المستهدف نوع المحتوى المراد اصاله، طبيعة الوسيلة نفسها و خصائصها، الظروف و الإمكانيات المالية و البشرية والفنية).²

بعد كل المراحل التي مررنا بها تأتي اهم مرحلة وهي عملية تنفيذ الاستراتيجية الاتصالية التي تكتسي أهمية بالغة وقد فصلت الباحثة **بوهلى شهيرة** هذه المرحلة بشكل التالي:

1- تنفيذ استراتيجية الاتصال: يتم تنفيذ استراتيجية الاتصال في فترة زمنية من سنتين الى خمس سنوات و يتم من خلالها تحديد العناصر المختلفة للتطبيق الاستراتيجية و متابعتها ابتداء من الأهداف و الخلايا الاتصالية و المستهدفين و الرسائل و الوسطاء و التواريخ الى التكاليف المتعلقة بها و الحدود و القيود التي تواجهها العملية الاتصالية.

2- تحديد رزنامة العمل: و من اجل تحقيق ذلك يجب الاخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل أهمها:

¹ أسامية خبيزي، "الاستراتيجية الاتصالية كخيار استراتيجي و عملي تنتهجه المؤسسات الياته و خطواته"، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية و الانسانية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، العدد 02، 19 اكتوبر 2020، ص 434.
² ناصر دادي عدوان، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص ص 75-76.

♦ **المتطلبات الداخلية:** وذلك من خلال توفير مصادر للرسائل وقنوات لبثها والمستقبلين بها بالإضافة الى مختلف الدعامات الضرورية.

♦ **المتطلبات الخارجية:** التواريخ والأجال الزمنية المحددة لتنفيذ مختلف العمليات الاتصالية تكون مرتبطة بالأهداف الخاصة بالاستراتيجية الاتصالية فقد يكون لها علاقة بالتظاهرات السياسية والاقتصادية والرياضة وغيرها مما يحتم على المؤسسة ضرورة الاستعداد الفعلي لهذه المناسبات وتوفير كل المستلزمات التي قد تحتاجها.

♦ **المتطلبات الحالية:** وتتعلق بمختلف حملات الاتصال الخارجي والجو الداخلي للمنظمة.

3-تحديد الميزانية: من الضروري تحديد حجم النفقات التي تحتاجها الاستراتيجية الاتصالية وهناك اربع طرق رئيسية لتحديدها:

♦ **اعتماد المؤسسة على الموارد المتاحة:** تقوم على تثبيت ميزانية الاتصال في اعلى مستوى ممكن وفي حدود الموارد المالية المتوفرة في المؤسسة.

♦ **النسب المئوية من رقم الاعمال المترقب:** حيث تحدد ميزانية الاستراتيجية الاتصالية انطلاقا من نسبة مئوية من رقم الاعمال المترقب.

♦ **تحديد ميزانية الاتصال:** انطلاقا من ميزانية المنافسة تأخذ المؤسسة بالحسبان ضغوطات المنافسة في تحديد الميزانية اللازمة في تنفيذ استراتيجية الاتصال.

♦ **اعتماد المؤسسة على الإمكانيات والأهداف اللازمة:** تعتمد على الأهداف الاتصالية والإمكانيات التي تسمح بتحقيقها وتقدر تكاليف هذه الإمكانيات والمجموع الكلي المحصل عليه في شكل ميزانية الاتصال.¹

4-تحضير مشروع خطة العمل: تعد خطة العمل من طرف الفريق المكلف بتنفيذ هذه الخطة ويتم اعدادها بإثبات متتابع لفرضيات العمل مع الاخذ بعين الاعتبار التفاعلات بين مختلف مكوناته وأهدافه وأولوياته.

¹ شهيرة بوهلة، استراتيجية الاتصال و دورها في الأداء التنافسي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس،رسالة ماجستير في علوم الاعلام و الاتصال، جامعة الجزائر 2011، 03-2012، ص47.

5-تسيير خطة الاتصال: تهدف هذه العملية الى:

- ◆ مساعدة الإدارة على اكتشاف المشكلات في وقتها واتخاذ الإجراءات في الوقت المناسب
 - ◆ تصحيح مسار الخطة المستقبلية وبنائه على أساس سليم.
 - ◆ تقليل التكاليف وذلك بمعالجة الأخطاء قبل وقوعها.
- ومن المفروض من اجل تسيير خطة الاتصال يجب توفير مجموعة من الوسائل تذكر منها:
- ◆ **مؤشرات النتائج:** تحديد المؤشرات الملائمة بالنسبة لكل حالة والأهداف والوسائل الأكثر ملائمة.
 - ◆ **لوحة القيادة:** تسمح لرئيس المشروع او مسؤول الاتصال بالتسيير اليومي للمخطط الاتصالي وإعادة توجيه النشاطات وتأقلمها مع الأهداف والفاعلين بالمؤسسة.
 - ◆ **التسيير المركزي للاتصال:** تقوم الكثير من المؤسسات بإنشاء مديريات خاصة بالاتصال مرتبطة بالمستويات العليا للإدارة تبعا لحجم المؤسسة، فاذا كان حجم المؤسسة كبير تقوم بإنشاء العديد من المديريات الخاصة بالاتصال مثل قسم خاص بالاتصال الخارجي والآخر بالاتصال الداخلي وقسم خاص بالعلاقات العامة ويقوم مسؤولي تلك الأقسام بنقل التقارير الخاصة بالاتصال الى المسؤول المركزي للاتصال بالمؤسسة.
 - ◆ **تسيير الاتصال من طرف المديرية المعنية:** تكون العملية الاتصالية تتعلق بالمديرية الخاصة بها كأن يكون الاتصال الداخلي مرتبط بقسم الموارد البشرية والاتصال التسويقي مرتبط بقسم التسويق.
 - ◆ **تسيير الاتصال في المؤسسة عن طريق مشروع:** عندما يكون مشروع الاتصال ذو طبيعة معقدة فان المؤسسة تقوم بتحديد اشخاص من مختلف المديريات، ويتم تكوين فرق تعمل على تسيير مخطط الاتصال من خلال تقديم الاقتراحات والأفكار والحلول.¹

¹شهير بوهلة، نفس المرجع السابق، ص50

6-تقييم خطة العملية الاتصالية:

ان عملية تقييم خطة العملية الاتصالية تعد من اهم المراحل التي تحدد مدى نجاح الاستراتيجية الاتصالية وذلك كونها تمكن من التعرف على مدى تحقيق الأهداف المسطرة والتي كان ينبغي الوصول اليها فمن، خلال عملية التقييم يمكن الوقوف على مختلف الانحرافات والقيام بتصحيحها وهذا يساعد على تفاديها مستقبلا والاستفادة من العمليات الاتصالية السابقة.¹

المبحث الخامس: أهمية الاستراتيجية الاتصالية في سياسة المنظمة

أ-في الاتصال الداخلي:

لنجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسة لابد من وضع استراتيجية اتصالية مناسبة لكن رغم أهمية هذه الخطوة الا انها لا تحضي بعد بالاهتمام اللازم بها من قبل المؤسسات وأكد الباحثون في حقل الاتصال الداخلي على ضرورة رسم سياسة اتصالية داخلية لضمان السير الحسن لمهامها ووظائفها وتوفير الجو المناسب لجميع الفاعلين داخل المنظمة لبلوغ الأهداف المسطرة من قبل مسيريهما وهو ما يطلق عليه الثقافة التنظيمية.

1-تحفيز المستخدمين:

اتضح اليوم لمعظم مسيري المؤسسات انه من دون تحفيز المستخدمين لا يمكن تطوير مؤسساتهم ولان التحفيز لا يمكن فرضه على الأشخاص فلا بد للمؤسسة ان تجد الظروف الملائمة لظهوره وتطويره وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات المتعلقة بأهداف المؤسسة ورؤيتها المستقبلية ورهاناتها.

2-تنسيق الأفعال: لا يمكن لأي مؤسسة ان تحقق أهدافها الاستراتيجية إذا لم تتمكن من تنسيق مجمل افعالها ومبادلاتها وقد يؤدي غياب المعلومات على المستوى العام الى عدم التجانس وظهور انقسامات بين أطراف العملية الاتصالية ولتحقيق التنسيق الكافي لابد على المسيرين توفير الشروط التالية:

♦ لا بد ان يكون المسير قادر على بث المعلومات الضرورية لمساعدته.

¹شهيره بوهلة، نفس المرجع السابق، ص50.

◆ عليه ان يكون قادر على إتاحة صعود المعلومات (رجع الصدى).¹

◆ تمكنت بعض المؤسسات من تحقيق هذا الغرض بفضل إعطاء اطاراتها الأدوات الاتصالية

الازمة لإيصال وشرح اهداف واستراتيجية المؤسسة.

3-تغيير التصرفات والعقليات: تواجه المؤسسات اليوم مجموعة من التغيرات الداخلية والخارجية وتستدعي ضرورة التأقلم معها من اجل البقاء ومن بين هذه التغيرات (تغيير مجال النشاط او ظهور المنافسة الحادة بالإضافة الى ظهور التكنولوجيا والاستثمارات).

4-تحسين الإنتاجية: الرهان الرابع الذي تسعى المؤسسة الى كسبه هو تحسين الإنتاجية والمنافسة وقد تصل المؤسسة الى تحقيق هذا الهدف إذا نجحت في تحقيق الأهداف الثلاثة السابقة ذكرها ويساعد الاتصال على بلوغ هذه الغاية من خلال بث المعلومات والتعريف بمجمل الخطوات والإجراءات والقواعد والمعارف.²

ب -في الاتصال الخارجي العام او برامج العلاقات العامة :

مصطلح الاتصال الاستراتيجي يعني حسب الجهود الاتصالية عبر جدول زمنية محددة وخطة أساسية وتتضمن هذه الخطة الترويج للمنظمة بدفع الناس لاتخاذ أفعال معينة والدفاع عن المنظمة والعلاقات العامة هي التي تتولى هذه الاستراتيجية ومن بين مميزات العلاقات العامة ما يلي:

◆ هي مجموعة من الجهود والعمليات المخطط لها بكل دقة من اجل تحقيق اهداف محددة.

◆ هي نشاط مركب ممتد من خلال فترة زمنية معينة يشتمل على مجموعة من الأنشطة والفعاليات الإعلامية والاتصالية وكذلك الإعلانية والترويجية.

◆ تستخدم التخطيط كأداة منهجية.³

¹ حفص امال، الاستراتيجية الاتصالية لمؤسسات الامن للرقابة من حوادث المرور دراسة حالة لمدير الامن ولاية المسيلة، رسالة ماجستير في علوم الاعلام و الاتصال كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة،-2015، ص27.

² المرجع نفسه، ص27.

³ محمد بهجت، العلاقات العامة والخدمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2003، ص14.

خلاصة الفصل:

بعدما تم عرض الاستراتيجية الاتصالية في هذا الفصل ومختلف المفاهيم المتعلقة بها من الجوانب النظرية والمفاهيمية يتضح لنا ان الاستراتيجية الاتصالية عملية أساسية للمنشآت الصناعية العصرية والية فعالة تستخدمها إدارة المؤسسة في تأدية وظائفها الأساسية والتنسيق فيما بينهما (التنظيم، التخطيط، التسيير للحصول على المعلومة واتخاذ القرار، الرقابة) خصوصا في ظل محيط يتميز بالتغير او تحليل بيئة المؤسسة داخليا وخارجيا للاستفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التحديات المتوقعة.

وبالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات إعطاء أهمية بارزة للاستراتيجية الاتصالية وتجسيدها ضمن اساليبها وخطتها المستقبلية لكي تضمن نجاح عملية التفاعل بين المؤسسة و افرادها.

وتعتبر الاستراتيجية الاتصالية الفعالة كنمط للتسيير الإداري وكمعطى استراتيجي في دعم وبناء الرؤية والرسالة والهوية التي تحدد الهدف الاستراتيجي للمؤسسة وتحقيق استمرارها ونجاحها وكذلك تميزها.

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول التغيير التنظيمي

تمهيد الفصل

- المبحث الأول: مفهوم التغيير التنظيمي
- المبحث الثاني: أنواع التغيير التنظيمي
- المبحث الثالث: خصائص التغيير التنظيمي
- المبحث الرابع: اهداف التغيير التنظيمي
- المبحث الخامس: مراحل التغيير التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

التغيير عملية طبيعية و حتمية في حياة الافراد و المجتمعات ، الامر الذي يجعل عصرنا يشهد تطورات و تغييرات عميقة و واسعة النطاق في مختلف المجالات لاسيما المعرفية و التقنية كذلك الإدارية و المعلوماتية من هنا يظهر لنا بوضوح أهمية التغيير التنظيمي كأحد اهم أنواع التغيير في المنظمات بسبب اقترانه بمختلف جوانب المنظمة خاصة تلك المنظمات التي تعيش و تنشط وسط منافسة حادة ، حيث انه يشمل تحسين هياكلها التنظيمية و تطوير عملياتها و تعزيز ثقافتها التنظيمية بالإضافة الى تعزيز الفعالية و الكفاءة و زيادة القدرة على التأقلم و التكيف مع التحولات الخارجية و مواكبه مختلفة المستجدات الحاصلة و مواكبة العصرنة اكثر .

كما ان عملية التغيير جد ضرورية و لازمة لكافة المنظمات فبدون عملية التغيير و التطوير تتوقف حركتها في حين يتحرك المحيط العام بسرعة في اتجاه واحد.

لذلك أصبح وجوبا على المنظمة تبني عملية التغيير التنظيمي في اعمالها و نشاطاتها فهي تحتاج الى من يدلها و يقودها الى بر الأمان و يمكنها من التكيف و التأقلم و استيعاب مرحلة التغيير و يتم ذلك من وفق أسس و ضوابط معينة و وفق مراحل تضمن السير الحسن لعملية التغيير داخل المؤسسات.

لذا تنفيذ التغيير التنظيمي يتطلب القدرة على استيعاب رؤية استراتيجية و إدارة فعالة للعمليات و الموارد اذ يقوم على الإمكانيات المتاحة للمنظمة في حدود أهدافها المسطرة للوصول لأفضل النتائج.

ونظرا لأهمية التغيير التنظيمي حولنا من خلال هذا الفصل الموالي " مدخل مفاهيمي الى التغيير التنظيمي "لقاء الضوء على مختلف جوانبه فقد خصصنا خمسة مباحث تناولنا فيها مفهومه و انواعه وكذلك خصائص التغيير التنظيمي في المؤسسة و أهدافه و أخيرا مراحلها.

المبحث الأول: مفهوم التغيير التنظيمي

تختلف الآراء حول مفهوم التغيير التنظيمي بين الضيق والانتساع او النظرة الجزئية او الكلية وعليه فقد وردت عدة تعاريف للتغيير التنظيمي:

يعرف هاشم حمدي رضا التغيير التنظيمي على انه " :الانتقال من حالة لا نرضى عنها الى حالة أخرى أفضل تسير وفقا للمتغيرات التي حصلت او استجدت وهذا الانتقال يخضع لقانون يتخذ علاقة بين الهدف والوسيلة وطاقة الانسان والتوازن بين هذه الأركان¹ ".

ويذهب علي السلمي في تعريفه للتغيير التنظيمي الى القول على انه " هو احداث تعديلات في اهداف وسياسات الإدارة او في أي عنصر من عناصر العمل مستهدفة أحد الامرين وهما:

أولاً: ملائمة أوضاع المنظمة وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بها وذلك بغرض احداث تناسق وتوافق بين المنظمة وبين الظروف البيئية التي يعمل فيها.

ثانياً: استحداث أوضاع إدارية وأساليب تنظيمية ووجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة سباقا عن غيرها من المنظمات وتوفر لها بالتالي ميزة نسبية تمكنها من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر.²

في حيث عرفه عمر وصفي عقيلي " :بانه نشاط يهدف أساسا الى احداث تغيرات في بعض او جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة من اجل مواجهة بعض التغيرات والاحداث المؤثرة فيها والتي تحدث بداخلها او خارجها في البيئة التي تعيش فيها وذلك من اجل تحسين قدراتها على حل المشكلات وتطوير نفسها والتكيف مع التغيرات البيئة الداخلية والخارجية ويتم هذا الامر عن طريق ادخال التغيير المناسب في المجال المادي او البشري او الاثنين معا بما يتماشى ويتوافق مع التغيير البيئي الحادث".³

¹ هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، ط1، دار الرابحة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص61.

² علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، ط1، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ص256.

³ بلال خلف السكارنة، التطور التنظيمي والإداري، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009، ص50.

كما قدم كل من اندرو سيزولافي ومارك جي والاس (Andrew et Mark) تعريف اخر للتغيير التنظيمي " هو عملية تسعى الى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الافراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية"¹.

عرفه جيبسون (Gibson) على انه " هو سلسلة الجهود الرامية الى زيادة فعالية المنظمات عن طريق تحقيق التكامل بين الرغبات والأهداف الشخصية للأفراد مع اهداف المنظمة بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل المنظمة وعناصرها"².

وبدوره اتى ستفن روبنس (Stephen Robins) يعرف التغيير التنظيمي على انه " ذلك التعديل الدائم على مستوى بيئة المنظمة، الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا المستعملة او التغيير على مستوى مهارات الافراد بهدف التحسين في العمل والأداء"³.

وحسب هارمل وبارتولي (Hermel et Bartoli) انه من الممكن ان تعتبر مفهوم التغيير هو أكثر شمولاً بكثير من معظم المفاهيم الأخرى ذات صلة به لتوضيح ذلك توصل لتحديد مفهوم التغيير فعرّفه بانه:

-الانشاء : تحقيق شيء لا وجود له حتى تلك الساعة.

-التطور : سلسلة من التحولات تسير في نفس الاتجاه وفق لتدرج بطيء او بشكل خطوات متتالية.

-الابتكار : ادخال شيء جديد لايزال مجهول .

-تعديل : العمل على تغيير شيء دون تبديل جوهره .

-الحركة : خاصية التحرك او التغيير .

-الطفرة : التغيير السريع و التأثير الدائم .

¹ موسى اللوزي، التطور التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة، ط1، دار وائل، عمان، 1999، ص17.

² صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص361.

³ Stephen Robins, *management l'essentiel des concepts et des pratiques nouveaux horizons*, 6ème Edition, Paris 2008, p192.

-الحركة : خاصية التحرك او التغيير.

-التحول : المرور من شكل او عمل الى اخر أي إعطاء شكل اخر.

-التكيف : تعديل على هيئة معينة بحسب الظروف الداخلية او الخارجية .

على هذا فان الانشاء والتطور والابتكار والتعديل والحركة والتحول والتكيف كلها مفاهيم مرتبطة بالتغيير ودالة عليه فالتغيير يأتي للتكيف مع الظروف البيئية وعلى هذا يبدا التعديل والابتكار والتطور للوصول الى الوضع التنظيمي المرغوب فيه¹.

¹ Amel lekhar, Tic et changement organisationnel cas pratique Chiali tube Sidi Belabes, magister en management des hommes et gouvernance des entreprises, université Abou-Baker Belkaid, Tlemcen, 2013-2014, P68.

الشكل رقم(03) يوضح تطور مفهوم التغيير التنظيمي :

التغيير	السياق الاجتماعي الاقتصادي
عرف التغيير من حيث التطوير التنظيمي والنمو (ستارباك 1965) والتكيف (تومسون 1967) وهو ما يعني التقدم ويساعد على السعي نحو تعظيم الربح. نموذج المنظمة الربح	من سنوات الخمسينات 1950 الى السبعينات 1970: - نمو قوي -استقرار اقتصادي -بيئة متوقعة
عرف التغيير جانب عدم الاستمرارية الثورة (الار وفير سيرتو 1985) (هدبرغ وجونسون 1977) نموذج تكيف المنظمة مع البيئة	منتصف السبعينات 1970 الى غاية الثمانيات 1980: -حقبة الركود والتقلص -الحاجة الى خفض التكاليف - ورفع قدرة التنافسية.
أصبح التنظر الى التغيير على انه ضروري لبقاء واستمرار المنظمات حيث يجب ان تتكيف مع بيئتها التي من الممكن التنبؤ بها وهو سمة دائمة في الواقع التنظيمي . نموذج عملية ديناميكية دائمة	بداية التسعينات 1990 : -عولمة الأسواق -تكنولوجية المعلومات والاتصالات - ارتفاع حدة المنافسة.
الامر المهم ليس إدارة التغيير ولكن القدرة على التغيير المنظمة . نموذج القدرة على التغيير	منتصف التسعينات 1990

المصدر :

Randrianirina Ravio Tatia Rosoamanana, le projet européen catalyseur de changement organisation auprès des PME française étude comparative, doctorat en sciences des gestion école de management ,université de Strasbourg ,paris,2010,p63.

وضحت هذه النماذج ان مفهوم التغيير التنظيمي قد تطور من الخمسينات الى التسعينات وهذا بتغيير السياق الاجتماعي و الاقتصادي الذي تعيش فيه المؤسسات و المنظمات في البداية كان ينظر الى التغيير على انه النمو و التقدم في ظل بيئة مستقرة و يتعلق بتعظيم الأرباح ومع تدنى الأوضاع الاقتصادية اصبح التغيير يرتبط بالأزمات. و في بداية التسعينات شهدت بيئة المنظمات تغييرات حيث عرف التغيير على انه سمة تنظيمية ضرورية لبقاء والاستمرار في ظل الظروف التغييرية مما زادت لتركيز على ضروري امتلاك القدرة على تغيير الوضع القائم يمكننا القول ان التغيير التنظيمي هو عملية مخططة وموجهة تسعى لتحقيق وزيادة الفعالية التنظيمية والتكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال الى حالة تنظيمية أكثر قدرة لحل المشاكل وبالتالي لضمان استمرارها ظل الظروف المتغيرة.

المبحث الثاني: أنواع التغيير التنظيمي

لفهم طبيعة التغيير التنظيمي علينا أولاً تحديد هذه الأنواع حسب تعدد المعايير المستخدمة في التصنيف والذي يمكن حصره فيما يلي:

1- التغيير حسب درجة الشمولية: هناك تغيير شامل يشمل على كافة او معظم الجوانب والمجالات في المنظمة. اما الجزئي فيقتصر على جانب واحد او قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة الا انه قد ينفجر عنه نوع من التوازن في المنظمة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والآخر متخلفة وهذا ما يؤثر سلباً على فعالية التنظيم. لذا يجب التأكد على مراعاة التوازن.¹

2- التغيير حسب معيار التخطيط: حسب هذا المعيار نميز بين نوعين من التغيير الأول مخطط يحصل بصورة مخططة طبعاً لمتطلبات تحقيق الأهداف العامة او الخاصة في المنظمة ذاتها وبفعل ارادي من الانسان و بدرجات متفاوتة من تدخله اما التغيير الغير مخطط فهو يتم تلقائياً او يسمى تغيير تنظيمياً للإدخال المنظمة او السبب الداخلي في حدوثه يأتي جراء حدوث او بروز عوامل طبيعية بيولوجية مثلاً: زيادة العمال، المنافسة المفروضة.

¹ محمد خليل حسن الشماع وخيضر كاظم محمود، نظرية المنظمة، ط2، دار المسيرة للنشر، عمان، 2005، ص370.

3- التغيير كأساس للتصنيف: اذا اخذنا موضوع التغييرات أساسا يمكن التمييز بين التغيير الهيكلي والتكنولوجي أي ان التغيير في الهيكل التنظيمي يشمل الاختصاصات و المسؤوليات وكذا يتبعه التغيير في الاعمال و الأنشطة التي يزاولها التنظيم بمعنى انه يبرز تقسيم جديد للعمال في المنظمة اما التغيير المعنوي فهو نفسي، اجتماعي يهدف الى احداث تغيير في أنماط سلوك العاملين و أساليب العمل فيما عن طريق برنامج للتنمية البشرية او التدريب سطحيا.¹

4- التغيير حسب درجة سرعته: مكننا من خلال التمييز بين نوعين من التعبير، التغيير السريع و التغيير السطحي (التدريجي) فالأول يتميز بالسرعة نظرا لطبيعة الظروف اذ يحدث نتيجة للتطور و التغيير المستمر في رغبات و حاجات المستهلكين مثل الذوق و التغيير الاخر "تغيير تدريجي" اذ تعمل المؤسسة على اجراء التغييرات اللازمة فيها رويدا رويدا وبشكل بطئ.

5- التغيير المفروض او بالمشاركة: فالمفروض يكون من قبل الإدارة و جبرا على العاملين من طرف السلطة و عادة ما يقابل بالرفض اما التغيير بالمشاركة فيكون نصيب تدخل العمال مجدد و يصاحبه الرضا به و المشاركة في التخطيط له.²

6- التغيير الجذري: في هذا التغيير تكون المنظمة مختلفة كليا بعد انتهاء مشروع التغيير ويكون التغيير كبير و مصيري ومن امثلة عنه: إعادة التنظيم الاندماجيات، التحولات بطبيعة الشركة.

7- التغيير التطوري (التدريجي): (هذا التغيير نواجهه دائما في حياتنا و يواجهه المدير عندما ترغب الشركة في انشاء إدارة جديدة او دخول سوق جديدة و في هذا النوع من التغيير تكون المنظمة بعد التعبير هي نفسها قبل التغيير نظرا لمحدودية التغيير.

و هناك من يرى ان عملية التغيير يمكن ان تشمل عدة مجالات او واحدة منها: هيكل المنظمة التكنولوجيا، الافراد.³

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني في الفردي و الجماعي في منظمات الاعمال، ط5، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص337.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003، ص363.

³ سيد سالم عرفة، ادارة التغيير، ط2، دار الراية للنشر والتوزيع، الاردن، 2012، ص 92.

المبحث الثالث: خصائص التغيير التنظيمي

للتغيير التنظيمي العديد من الخصائص المتنوعة ويمكن حصرها في مجموعة من النقاط وأهمها ما يلي:

- 1- **الاستهداف**: للتغيير حركة التفاعل الذكي الذي لا يحدث عشوائيا او ارتجاليا بل يتم في اطار حركة منظمة، نتيجة الأهداف المحددة و الغاية المرجوة و من هنا فان إدارة التغيير تتجه نحو هدف ما و تسعى الى غاية معينة و موافق عليها و مقبولة من قوى التغيير.
- 2- **الواقعية**: يجب على التغيير التنظيمي ان يكون مبني على ترابط إدارة التغيير بالموقع العملي الذي تعيش المنظمة فيه و ان يتم في اطار تجانس امكانياتها و مواردها و الظروف التي تمر بها.
- 3- **التوافقية**: يجب ان تكون لديها قدرة مناسبة من التوافق بين عملية التغيير و بين رغبات واحتياجات و تطلعات القوى المختلفة لعمليات التغيير.
- 4- **الفعالية**: يتعين ان تكون إدارة التغيير فعالة أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة و تملك القدرة على التأثير و توجيه قوة الفعل في الأنظمة و الوحدات الإدارية المستهدفة تغييرها.
- 5- **المشاركة**: تحتاج إدارة التغيير الى التفاعل الإيجابي و المفر الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوي و ادماج كل الأطراف التي تتأثر بالتغيير و تتفاعل مع قادة التغيير.
- 6- **الشرعية**: و هو من اهم الخصائص التي يجب ان تتوفر في التغيير التنظيمي و يجب ان يأخذ صيغة الشرعية القانونية و الأخلاقية و اذا كان القانون القائم في المنظمة قد يتعارض مع اتجاهات التغيير فانه يتعين أولا تعديل و تغيير القانون قبل اجراء التغيير من اجل الحفاظ على الشرعية القانونية.¹

¹زيد منير عبوي، ادارة التغيير والتطوير، دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الجزائر، ص ص 22-23.

7-الإصلاح: حتى تنجح إدارة التغيير يجب ان تتصف بالإصلاح بمعنى اخر ان تسعى الى اصلاح ماهر للعيوب و معالجة ما هو موجود من اختلافات في المنظمة.

8-الرشد: هو صفة لازمة لكل عمل اداري وبصفة خاصة في إدارة التغيير اذ يخضع كل قرار لاعتبارات التكلفة العائدة فليس من المقبول ان يحدث خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسارة.¹

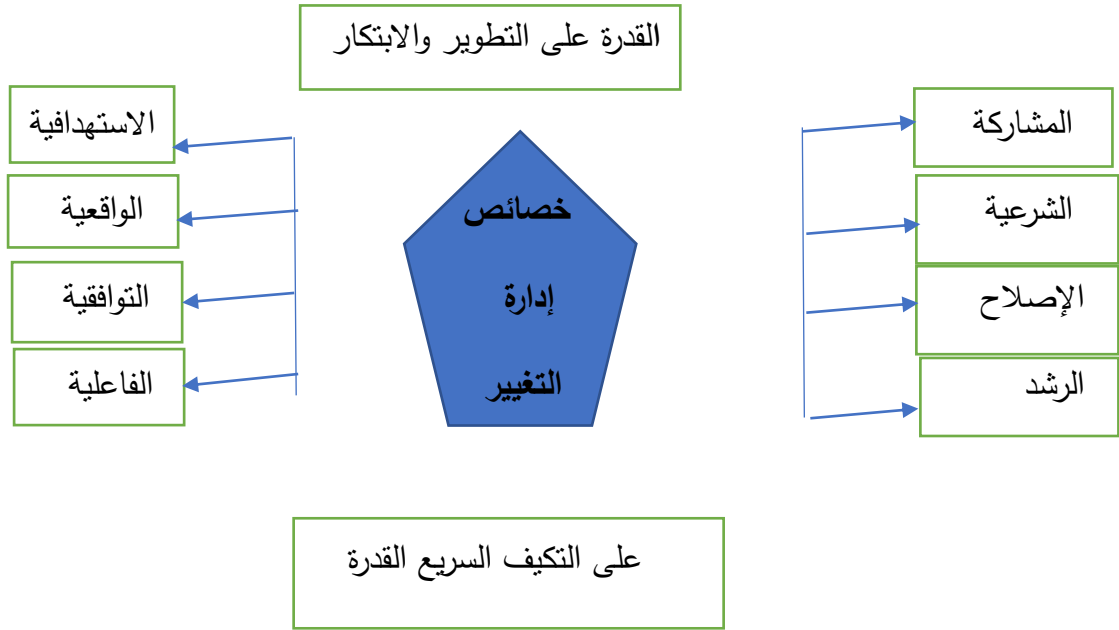
9-القدرة على التطوير و الابتكار: هي خاصة لازمة فالتغيير يتعين ان يعمل على إيجاد قدرات تطويرية افضل مما هو قائم او مستخدم حالياً فالتغيير يعمل نحو الارتقاء و التقدم والافقد مضمونه.

10-القدرة على التكيف السريع مع الاحداث: ان إدارة التغيير تهتم اهتماماً قوياً بالقدرة على التكيف السريع مع الاحداث ، و من هنا فإنها لا تتفاعل مع الاحداث فقط و لأنها أيضاً تتوافق معها و تحاول التكيف معها و السيطرة عليها و التحكم في اتجاهها و مسارها بل و قد تقود وتضع الاحداث بذاتها لإبقاء على حيوية و فعالية المنظمة.²

¹ جمال عبد الله محمد، ادارة التغيير و التطوير التنظيمي، دار المعتز للنشر والتوزيع، الاردن، 2014، ص20.

² زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص24.

الشكل رقم (04) يوضح خصائص التغيير التنظيمي:



المصدر:

احمد محسن الخضيرى، إدارة التغيير مدخل اقتصادي للبيكولوجية الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر التحقّق التّفوق الباهر في المستقبل للمشروعات، ط1، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق 2003 ص15.

المبحث الرابع: أهداف التغيير التنظيمي

هناك مجموعة من الأهداف تتحقق من التغيير التنظيمي تذكر منها:

◆ زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدراتها على البقاء والنمو.

◆ زيادة قدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.

◆ مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحضيرهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.

◆ تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.¹

◆ الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.

¹ ناصر جرادات، إدارة التغيير والتطوير، دار اثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص34.

- ◆ بناء جو من الثقة والانفتاح بين الافراد العاملين والمجموعات في المنظمة.
- ◆ تمكين المدراء من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية
- ◆ مساعدة المنظمة على حل المشكلات التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.
- ◆ بناء محيط متقبل للتغيير والتطوير والابداع.

وهناك اهداف أخرى للتغيير التنظيمي حيث تسعى منظمات الاعمال من خلال القيام بعملية التغيير التنظيمي لإيجاد منظمة مجددة ومبدعة ومتكيفة وهذا يعني ان عملية التغيير التنظيمي هي عملية مدروسة وذات اهداف والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- 1- **التخلي** : يهدف التغيير التنظيمي الا التخلي عن أنشطة معينة او بعض الأسواق و الموارد وبعض الاستراتيجيات و الأساليب داخل المنظمة .
- 2- **التبني** : عندما تتخلى المنظمة عن بعض الاستراتيجيات و الأنشطة فهي تهدف الى تبني استراتيجيات او تكنولوجيايات او أساليب جديدة مما يسمح لها بالانسجام مع التطورات الجديدة
- 3- **التطور و التنمية** : تهدف منظمات الاعمال من خلال التغيير التنظيمي الا تطوير و تنمية استراتيجياتها و اساليبها و تنويع مجال نشاطها او توسيع حقل معارفها و ذلك من اجل البقاء والاستمرار
- 4- **التحسين** : من اجل ان تصبح المنظمة اكثر قدرة على التكيف مع البيئة المحيطة بها لذلك تهدف للتحسين المستمر في نشاطها الإنتاجي او الخدمي و التحسين في مهارات و قدرات العمل كذلك التحسين المستمر في اساليبها الإدارية¹.

المبحث الخامس: مراحل التغيير التنظيمي

لقد كان الحديث عن مراحل التغيير التنظيمي محل اهتمام العديد من الكتاب والمفكرين في مجال التسيير، سوف نبرز هذه المراحل في النقاط التالية:

¹ لانا خالد خلف الحسبان، "التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير"، المجلة العربية للنشر العلمي، بلدية رحاب الجديدة، العدد52، 2023، ص472.

1-تحديد طرق و أساليب التنفيذ : عندما تقوم المنظمة بالمباشرة في عملية التغيير عليها ان تكون مستعدة للدخول في العملية وذلك بتحديد سياستها التي ستتبعها كتحديد الجهة التي تبدأ بها في اجراء التغيير مثلا : يكون ذلك من القمة الإدارة العليا الى القاعدة او العكس او الاثنين معا في نفس الوقت، ويكون التغيير دائما بالتركيز على العمل الجماعي او الفردي.

2-تحديد زمن بداية و نهاية التغيير : يكون التغيير دائما في فترة زمنية محددة فعلى الجهة المسؤولة عن التنظيم ان تختار التوقيت المناسب للمبادرة في التغيير و لا يجب ان تكون بعد فوات الأوان حيث يجب ان تكون الخطوة التي تخطوها المؤسسة محسوبة و في الوقت المناسب .

3-وضع الخطط المفصلة للتنفيذ : و هنا يكون دور كل عمال واضحا بحث تضع الإدارة العليا خطة توضح لكل فرد مهامه و تكون المسؤوليات محددة بطريقة تسهل عملية التغيير.

4-تحديد المساهمين الكبار من الإدارة العليا و الاستفادة من دعمهم : وهي من اهم ركائز خطة التغيير حيث من خلالها تكون عملية الاتصال اكثر فعالية و خاصة في الإدارة العليا التي تعتبر كعامل أساسي لاتجاه عملية التغيير.

5-تأسيس إدارة واعية للمشروع الجديد : و في هذه المرحلة يعتبر التغيير بمثابة مشروع جديد يتم من اجله تجسيد كل الظروف المتاحة من موارد بشرية ،مادية لإنجاح عملية التغيير ووضع ميزانية خاصة به و فريق جاهز يتكفل بعملية التغيير¹.

6-صنع حجة التغيير بالصيغة الشخصية وربطه بأهدافهم : ان بعض العمال لا يتقبلون فكرة التغيير الا اذا شعروا بإضفاء صبغة شخصية عليه و ربط ذلك بأهدافهم ووظائفهم و من هنا يكون دور رؤساء الأقسام هاما لدرجة انهم يعملون على ترجمة حاجات المنظمة بالنسبة للتغيير الى الواقع لكل فرد منهم².

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 67

² محمد بن يوسف النمران عطيات، التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 123

7-التأكد من مشاركة الأغلبية : و في هذه المرحلة يجب على الإدارة ان تتأكد بانها قد قامت بإقحام اغلب العمال و ان تشعرهم بانهم يساهمون لإنجاح عملية التغيير الذى سيستفيد منها الكل لذا يجب السماح للجميع بإدلاء آرائهم و المشاركة.

8-تحفيز و تشجيع القائمين على التغيير : وهذه المرحلة تعتبر الورقة الرابعة لعملية التغيير و من خلالها تعمل إدارة المنظمة على زرع و ترسيخ التغيير لدى العمال و هذا ما يضمن نتائج جيدة تكون في صالح المؤسسة¹.

¹ محمد بن يوسف النمران عطيات، نفس المرجع السابق، 125.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل تغطية موضوع التغيير التنظيمي من مختلف جوانبه كونه من اهم القضايا التي تشغل المنظمات في الوقت الراهن لمواجهة المشكلات لاعتباره ظاهرة هادفة تمس المنظمة .

اذ ان التغيير التنظيمي يستهدف فعالية المنظمة ويحدث بشكل مستمر وغالبا ما يكون بصورة سريعة نظرا للظروف البيئية التي تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير لذا تتوجه المنظمات الى التغيير من اجل تحقيق المرونة في التأقلم معها مما ينمي قدراتها ويجعلها قادرة على استغلال الفرص التي تزيد من ميزتها التنافسية وتجنبها الوقوع في أخطاء من شأنها ان تضعفها وتهدد استمرارها في المنافسة وتعيق التكيف مع التغيرات بمختلف انواعها.

ومن هنا يمكن القول ان التغيير التنظيمي هي الوسيلة التي تتبعها المؤسسة لمواجهة مختلف الأوضاع الجديدة التي تطرأ على حياتها العملية بغرض التأقلم والاستفادة من التغيرات والتحويلات بدلا من الوقوف بدون حراك ويعمل التغيير التنظيمي على تجديد الحيوية داخل المؤسسة فهو يؤدي الى تنمية الدوافع نحو الارتقاء سعيا الى تحقيق اهداف كثيرة ومتنوعة.

الفصل الثالث: العلاقة بين الاستراتيجية الاتصالية و التغيير التنظيمي

تمهيد الفصل

- المبحث الأول: فعالية الاتصال في احداث التغيير التنظيمي
- المبحث الثاني: الاستراتيجية الاتصالية وعلاقتها بالهيكل التنظيمي
- المبحث الثالث: الاستراتيجيات المعتمدة في احداث التغيير التنظيمي
- المبحث الرابع: نماذج إدارة التغيير التنظيمي
- المبحث الخامس: استخدام تكنولوجيا الاتصال لتحقيق التغيير التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

يمثل التغيير التنظيمي عملية للتجديد الذاتي تسعى المنظمة من خلالها إيجاد التوازن البيئي للمتغيرات التي تحدث في المناخ حيث أصبح قاعدة وليس استثناء فالعصر الذي تحي فيه المنظمات الان عصر مليء بالتغير والديناميكية ويبقى على عاتق المنظمة اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة لإنجاح التغيير.

وبالتالي أصبح من الغير الممكن ان يتجاهل التغيير التنظيمي موضوع الاستراتيجية الاتصالية التي تعمل على تحديد كيفية التواصل بفعالية مع الجمهور المستهدف والاستجابة وتحقيق الاهداف المحددة مثل نقل المعلومات، بناء الوعي، صياغة الانطباع والتأثير لدى الفئات التي تستهدفهم الاستراتيجية في وسائل تنفيذها كذلك ترسيخ القواعد التي تبنى الهوية للمؤسسة والقيم المستندة عليها كما تعزز السمعة التي باتت معيار هام لنجاح واستقرار المؤسسة.

كما يمكن ان تكون الاستراتيجية الاتصالية عاملا مساعدا لعملية التغيير فقد وجد انه لا يمكن احداث تغيير فعال دون وجود علاقة متداخلة مع الاستراتيجية الاتصالية خصوصا في جل محيط يتميز بالتغيير من خطة الى أخرى.

نطمح في هذا الفصل لإبراز العلاقة الموجودة بين الاستراتيجية الاتصالية والتغيير التنظيمي بعد التمهيد لهذا الفصل قمنا بإلقاء الضوء على النقاط التالية: أولا أبرزنا فعالية الاتصال في احداث التغيير التنظيمي ثم تناولنا الاستراتيجية الاتصالية وعلاقتها بالهيكل التنظيمي بعدها حددنا الاستراتيجيات الاتصالية المعتمدة في التغيير التنظيمي يليها نماذج إدارة التغيير حيث حددنا بعض النماذج المهمة وأخيرا استخدام تكنولوجيا الاتصال لتحقيق التغيير التنظيمي.

المبحث الأول: فعالية الاتصال في احداث التغيير التنظيمي

ان الدور الأساسي للاتصال خلال عملية التغيير التنظيمي هو تمكين الافراد من فهم مشروع التغيير والاقناع به ثم تبنيه والعمل على انجازه.

ويمكن تحديد أدوار مختلفة للاتصال عند كل مرحلة من مراحل التغيير التنظيمي نبينها فيما يلي:

أولاً: مرحلة اذابة الجليد:

وتعني التهيئة في اعلام الافراد بأهمية وضرورة التغيير وبانه قد حان الوقت لإعادة النظر في الوضع القائم الذي الت اليه المؤسسة وأثره عليها. ان الدور الذي يمكن ان يوكل للمكلفين بالاتصال هو دفع الافراد الى تبني مشروع التغيير وهذا من خلال ابراز مختلف ضغوطات البيئة الخارجية مثلاً: ارتفاع شدة المنافسة وانخفاض الحصة السوقية، او الظروف الداخلية مثل إعادة تنظيم العمل وتوزيع السلطات والمسؤوليات او السعي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تحتم وتملي احداث تغيير جزئي او كلي داخل المؤسسة.

ثانياً: مرحلة التغيير:

ان دور الذي يوكل للاتصال في هذه المرحلة هو تحديد كفيات احداث التغيير وسبل تحقيق الأهداف المسطرة التي تقتضيها هذه المرحلة الجديدة المتميزة بإدخال التغيير والسعي لمرافقة ومساندة المتأثرين به في ظل الظروف الجديدة التي يفرضها مشروع التغيير وإذا كانت المرحلة الأولى تتضمن الإعلان عن محتوى التغيير وأسبابه ونتائجه المتوقعة، فلا بد ان يتم خلال مرحلة بدأ تنفيذ العملية تمكين الافراد من معرفة مدى سير العملية ونسبة إنجازها خلال كامل فترة التغيير.

مرحلة بدأ تنفيذ العملية تمكين الافراد من معرفة مدى سير العملية ونسبة إنجازها خلال كامل فترة التغيير.¹

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، ط4، دار حامد للنشر، عمان، 2009، ص376

ثالثا: مراحل إعادة التجميد:

وتسمى أيضا بمرحلة التثبيت والتي تأتي بعد تنفيذ مشروع التغيير وبداية ظهور نتائجه اين يكون دور الاتصالات الداخلية في هذه المرحلة حاسما لأنها تهدف الى دفع الافراد إلى نسيان ما اعتدوا عليه من سلوكيات قبل احداث التغيير وتبنى سلوكيات جديدة ويتحقق هذا من خلال اظهار النتائج الإيجابية لها حتى تصبح سلوكيات مفضلة من طرفهم وأسبابه وخطواته ونتائجه المتوقعة من جهة أخرى فرصة للعاملين لتبليغ مخاوفهم واقتراحاتهم¹.

الشكل رقم (5) يوضح الاتصالات المطلوبة خلال عملية التغيير:

اهداف الاتصالات	الاتصالات المطلوبة	مرحلة التغيير
الهدف منه: - فك جمود العاملين وتحدي الوضع الراهن - نشر الحاجة الى التغيير وفهمه من قبل الجميع.	خلق الاستعداد للتغيير (تتطلب هذه المرحلة اجراء اتصالات مكثفة)	مرحلة اذابة الجليد
الهدف منه: - التخفيض من عدم التأكيد والغموض تزويد العاملين بمعلومات كافية عن دورهم خلال التغيير - تمكين العاملين من عمل التغيير المطلوب.	تقديم التغييرات والإيضاحات (غالبا يحتاج الى كثافة في الاتصال)	مرحلة الانتقال
هدفها: - اعلام العاملين - منع حدوث عدم التأكد والتوتر.	تهدف فهم العاملين لمستجدات العمل (تتطلب اتصالات روتينية)	مرحلة إعادة التجميد او تثبيت الوضع الجديد

المصدر: احمد نور الدين، دور الاتصال الداخلي في تفعيل إدارة التغيير دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر لولاية غرداية أطروحة الدكتوراة في العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة غرداية، 2018-2017، ص26.

¹ حسين حريم، نفس المرجع السابق، ص376.

المبحث الثاني: الاستراتيجية الاتصالية وعلاقتها بالهيكل التنظيمي

يرى الكثير من الباحثين في المجال الاستراتيجي ان استراتيجية المؤسسة تؤثر بصورة مباشرة على تصميم الهيكل التنظيمي، وان هناك علاقة ايجابية بينهما و لعل ابرزهم جون شيلد (John Child) و الفريد شاندر (Alfred Chandler)¹

حيث يعتقدان بان الاستراتيجية تحدد نوع الاعمال والأنشطة التي ستجزها المؤسسة ومناطق تواجدها ونوع الافراد الذين ستحاول استقطابهم بمعنى ان الاستراتيجية لها تأثير مباشر على تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
وهو ما سنحاول ايضاحه فيما يلي:

1-الاستراتيجية و الأهداف كمحددات للهيكل التنظيمي: يعتبر الخيار الاستراتيجي من المتغيرات و العوامل الأولى التي نالت اهتمام الكتاب و المفكرين الذين اكدوا على أهميته في تصميم الهيكل التنظيمي انطلاقا من ان اية مؤسسة مهما كانت طبيعة عملها ونشاطها يتم انشاؤها لتحقيق اهداف معينة ,حيث كان الاعتقاد السائد في الماضي بان المتغير الوحيد الذي يحدد نوع الهيكل التنظيمي المناسب للمؤسسة ما هو الا أهدافها حيث يرى كل من Kontz و Odennel ان الهيكل التنظيمي يجب ان يعكس الأهداف و الخطط لان أنشطة المؤسسة تنشق من هذه الأهداف و الخطط.²

كما نص البعض على مايلي: بعدما يتم تحديد اهداف المؤسسة يتبع ذلك منطقيا تطوير الهيكل التنظيمي وانسياب السلطة والعلاقات الأخرى.³

لقد كان الاهتمام منصبا على الأهداف دون التطرق الى وسائل تحقيقها لذلك أكد بعض المفكرين بان الاستراتيجية عاملا اشمل وأعمق من الأهداف واعتبروا الخطط وخاصة الخطط الاستراتيجية هي نقطة الانطلاق لوضع التنظيم المناسب للمؤسسة، حيث ان الاستراتيجية في

¹ حسين حريم ، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد، عمان ،2003، ص91

² حسين حريم ، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي إجراءات العمل، ط3، دار حامد، عمان، 2006، ص250.

³ Henry Tosi, *Theorie of organization* , 2 edition, New York, 1984, p39.

ذاتها تهتم بتحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها على المدى البعيد وتخصيص الموارد وتحديد الأنشطة اللازمة وتنظيمها لتحقيق هذه الأهداف.

2- العلاقة (استراتيجية- هيكلية) حسب شاندلر (Chandler) : استنتج انه انطلاقا من

التغيرات التي تشهدها بنية المؤسسات تحدث تغيرات في استراتيجية المؤسسة و ان تنفيذ هذه الأخيرة يتطلب تغيرات في التنظيم (الهيكلية) حيث تنتهي الاستراتيجية بتحديد الهيكلية المناسبة لها .

يرى شاندلر بان حالة البيئة و موارد المؤسسة يتحلمان في الاستراتيجية المختارة و ان هذه الأخيرة تتحكم في اختيار الهيكلية المناسبة للمؤسسة و مع تطور البيئة او نمو موارد المؤسسة تنتهج استراتيجية جديدة و يتبعها تغيير في هيكلية المؤسسة استجابة لمتطلبات الاستراتيجية الجديدة و هذا ما عبر عنه شاندلر Chandler عندما قال : " ان استراتيجيات النمو و لدت من وعي بالفرص و بالاحتياجات التي ولدت بدورها من النمو الديمغرافي وتطور المداخل والتكنولوجيا ولكي تستعمل الموارد المتاحة والنامية في المؤسسة بطريقة أكثر مردودية يجب إعادة هيكلية المؤسسة."¹

3- نموذج التلاؤم بين الهيكل والاستراتيجية داني ميلر Danny Miller:

يعد الباحث داني ميلر او من اقترح نموذج تركيبيا شاملا للعلاقة بين الهيكلية والاستراتيجية حيث يرى ان التركيبات الممكنة بين مختلف النماذج الاستراتيجية والهيكلية محدودة ومنه فانه انطلاقا من استراتيجية ما لا يوجد الا عدد قليل من الهياكل التنظيمية الملائمة لها والعكس صحيح.²

و يرى ميلر Miller ان العلاقة الثلاثية (بيئة-استراتيجية-هيكلية) تعطى المجال لتركيب عدة نماذج تجمع الاستراتيجية مع الهيكلية بالعلاقات التبادلية هذه العلاقات هي نتيجة تصادم وتفاعل سلوكين استراتيجيين مختلفين يؤثران على العملية الاستراتيجية بالمؤسسة و هما :

¹ Chandler. A, stratégie et structure de l'entreprise, éd d'organisation, paris, 1990, p15.

² Olivier Torrès, Economie d'entreprise ,2eme édition, éd économie, Paris, 2004, p183.

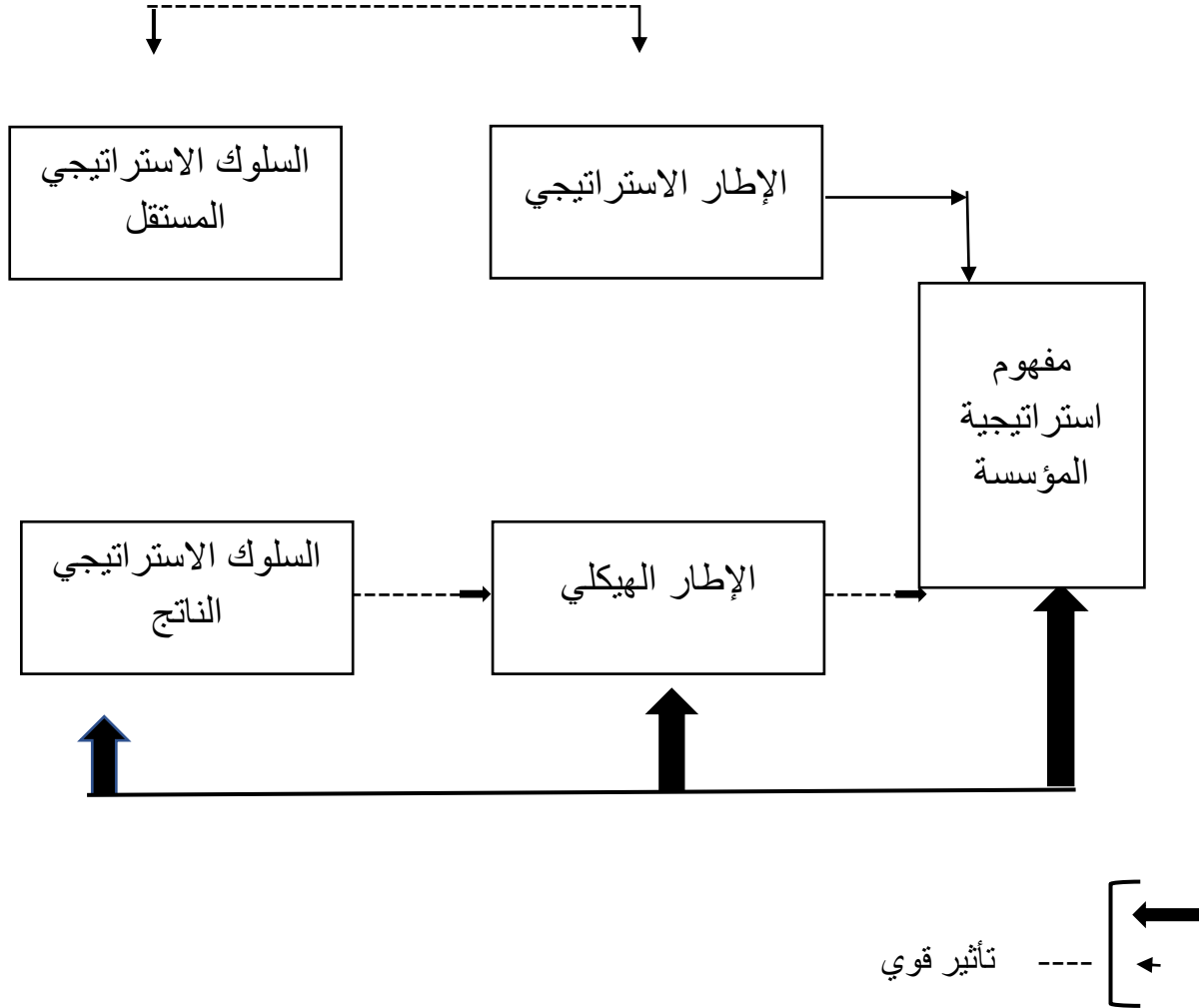
أ- السلوك الاستراتيجي المستقل: يعبر عن العملية الصاعدة التي تعتمد على مبادرات الممثلين العاملين التي يمكن ان تقبل من طرف المؤسسة وتدمج في عملياتها الاستراتيجية بمعنى ان السلوك الاستراتيجي المستقل ينجم عن ممارسات مختلف اعضاء المؤسسة ليصبح قادر على انتاج إطار استراتيجي يسمح بتغيير الاليات الداخلية للمؤسسة ومنه يمكن القول ان الهيكله تتبع الاستراتيجية.

ب- السلوك الاستراتيجي الناتج: يعبر هذا السلوك عن التصور التقليدي للاستراتيجية في المؤسسة على مختلف المستويات السلمية حيث ينجم هذا السلوك انطلاقا من تلك التوجيهات التي تقدمها الإدارة العامة والإجراءات الإدارية التي تخص تطبيق الاستراتيجية فتؤثر بذلك الاستراتيجية على التصرفات المستويات العملية من خلال الإطار الهيكلي وهذا ما يعبر على الهيكله تؤثر في الاستراتيجية.¹

يمكن القول ان نتيجة تداخل هاذين السلوكين الاستراتيجيين هو ما يعبر عن فكرة التفاعل بين الاستراتيجية والهيكله ويمكن تلخيص ذلك في الشكل الموالي:

¹ مباركة سواكري، معايير أداء المؤسسات من خلال مقاربات التحليل الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2007-2008، ص83.

الشكل رقم (06) يوضح نموذج التداخل بين السلوك الاستراتيجي، إطار المؤسسة ومفهوم الاستراتيجية : الاستراتيجية :



المصدر:

Burgelman Robert, **A model of the interaction of strategic behavior corporate context and the concept of strategy**, Academy of management, USA, 1983. p65.

المبحث الثالث: الاستراتيجيات الاتصالية المعتمدة في احداث التغيير التنظيمي يجب على إدارة المنظمة القيام بدراسة التغيير دراسة معمقة تمكن من اختيار أفضل الاستراتيجيات ووضع الخطط الملائمة واقتراح البرامج المناسبة ويمكن حصر بعض الاستراتيجيات المعتمدة في التغيير التنظيمي فيما يلي:

1- الاستراتيجيات العقلانية التجريبية : الافتراض الأساسي الذي تستند إليه هذه الاستراتيجيات ان الانسان عقلائي و راشد وانه سيطبق التغيير المقترح اذا ما تم إقناعه به وهذا يتطلب من قادة التغيير تبني حملة اقناع فاعلة (Persuasion campaign) عند بدء عملية التغيير حيث يكون العاملين في مرحلة الشعور بالخوف و عدم التأكد و ذلك لإقناعهم بالحاجة الفعلية للتغيير للاستمرار و البقاء و يتم ذلك من خلال استراتيجية اتصال مكونة من ثلاثة اجزاء او مراحل وهي مرحلة قبول التغيير و تستند هذه المرحلة على بيان مدى الحاجة اليه و العواقب المترتبة على عدم الأخذ به ،تليها مرحلة وضع اطار يتم من خلاله شرح المعلومات المتعلقة بالتغيير وتوصيل المعاني المراد ان يستوعبها العمال و ذلك بعد اعلان خطة التغيير من خلال اللقاءات بالعاملين، ثم مرحلة فترة التنفيذ و فيها تتجلى مهارة قادة التغيير في إدارة المزج النفسي للعاملين لضمان مساندتهم لعملية التنفيذ ،وذلك من خلال الاتصال الدائم بهم و مساعدتهم لتخطي النتائج المترتبة على التغيير مثل حدوث تخفيض للعمال مما يترتب عليه فقد الوظائف وأخيرا المرحلة النهائية للحفاظ على مكتسبات التغيير تتم من خلال دعم السلوك الجديد للعاملين أي من خلال هذه الاستراتيجية المستخدمة يرتبط سلوك اداري يؤدي الى تنفيذها و تحقيق النتائج المتوقعة.

2- الاستراتيجية التثقيفية والتوعية : يقاوم الافراد التغيير لتخوفهم من انه يتعارض مع حاجاتهم ،وعليه تقوم هذه الاستراتيجية على دراسة أسباب مقاومة الافراد للتغيير و كيف يؤثر التغيير على الفرد ،فضمن هذه الاستراتيجية يحاول قائد التغيير ان يتغلب على المقاومة عن طريق التوعية و التوثيق و إزالة المخاوف وكمية الولاء للتغيير المراد احداثه بحيث يصبح الافراد قابلين للتغيير وراغبين فيه بدلا من ان يكونوا رافضين له ويجري ذلك من خلال التدريب و التوعية و الاعلام الذي يزيل قلق الافراد و مخاوفهم من التغيير و تغيير اتجاهاتهم و مواقفهم تجاه قضايا التغيير داخل المؤسسة.¹

3-استراتيجيات الاكراه والقسر: وفقا لهذه الاستراتيجيات يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في احداث التغيير حيث يفرض التغيير بالقوة على الجهات المعنية، أي تتضمن استخدام القوة والقهر والإذعار و ارغام الافراد على احاث التغيير، فالتغيير يفرض على العاملين بدون

¹ اياد محمود عبد الكريم الرحيم، " التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء و التكيف دراسة تطبيقية في شركة المنتجات النفطية"،مجلة التقني العراق، المجلد العشرون، العدد2،2007،ص18.

معارضة بالقوة ويتم التغلب على كافة اشكال الرفض باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف، يتم تنفيذ تلك الاستراتيجية بأسلوبين وهما: **لأسلوب الاول** يتمثل في استعمال القوة بشكل مباشر: حيث يتخذ القائد القرار ويأمر بتنفيذه مستعملا سلطته الرسمية مصحوبا بعض المحفزات او التهديدات. **الأسلوب الثاني** يتمثل في اللجوء الى المناورة السياسية: المصحوبة بالتفاوض والسيطرة على الموارد وحجبها عند الضرورة.¹

وتكون هذه الاستراتيجية فعالة في الحالات الطارئة وغير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تتضمن ولاء الافراد ودعمهم للتغيير.

المبحث الرابع: نماذج إدارة التغيير التنظيمي

يوجد الكثير من النماذج التي تختلف في مواصفاتها ومراحلها بالإضافة للطرق والمنهجيات التي تقدمها سنسلط الضوء في هذا المبحث على اهم نماذج إدارة التغيير ونشرحها بشكل مفصل كالآتي:

1-نموذج لورنس ولورش Lawrence et Lorsch :

يقوم نموذج لورنس ولورش على أربعة مراحل أساسية و تتجلى في هذا النموذج في مرحلة التشخيص الوضع الراهن بدراسة أوضاع المنظمة و الفرص و كيفية استغلالها والتهديدات المشكلات التي تواجهها و كيفية التعامل معها و الإجراءات التصحيحية الواجبة و تحديد حاجتها لإحداث التغيير بعدها تأتي المرحلة الثانية المتمثلة فب التخطيط للتغيير وبناء استراتيجيات خاصة به و بما يناسب بيئة المنظمة ووضع الأهداف المنشودة و من ثم التنفيذ لخطط التغيير وترجمتها أي تجسيدها على ارض الواقع ضمن برنامج زمني محدد و استثمارها ثم التخطيط له في هذه المرحلة و آخر مرحلة تشمل تقييم النتائج و مقارنتها بالأهداف المخطط لها و معرفة الانحرافات ووضع الخطط التصحيحية و يمكننا اضاح هذه المراحل كالآتي:

¹ احمد عدنان الطيط، ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الازمات و اثرها على الاداء المؤسسي دراسة ميدانية على القطاع المعرفي الأردني، مداخلة ملقاة في المؤتمر العلمي الدولي السابع، بعنوان "تداعيات الازمة الاقتصادية العالمية على منظمات الاعمال"،كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، جامعة الزرقاء الخاصة،الأردن،المنعقد في يوم 3-5 نوفمبر 2009،ص12.

1-مرحلة التشخيص:

وتتناول هذه المرحلة جمع المعلومات اللازمة ودراسة الفجوة بين النتائج الحالية او المتحققة والنتائج المطلوب تحقيقها (المستقبلية).

2-مرحلة التخطيط:

ويتم في ضوءها رسم خطط التطوير والتغيير المأمول تحقيقها أي تحديد الاستراتيجيات المناسبة للتغيير لتحقيق الهدف المنشودة.

3-مرحلة التنفيذ:

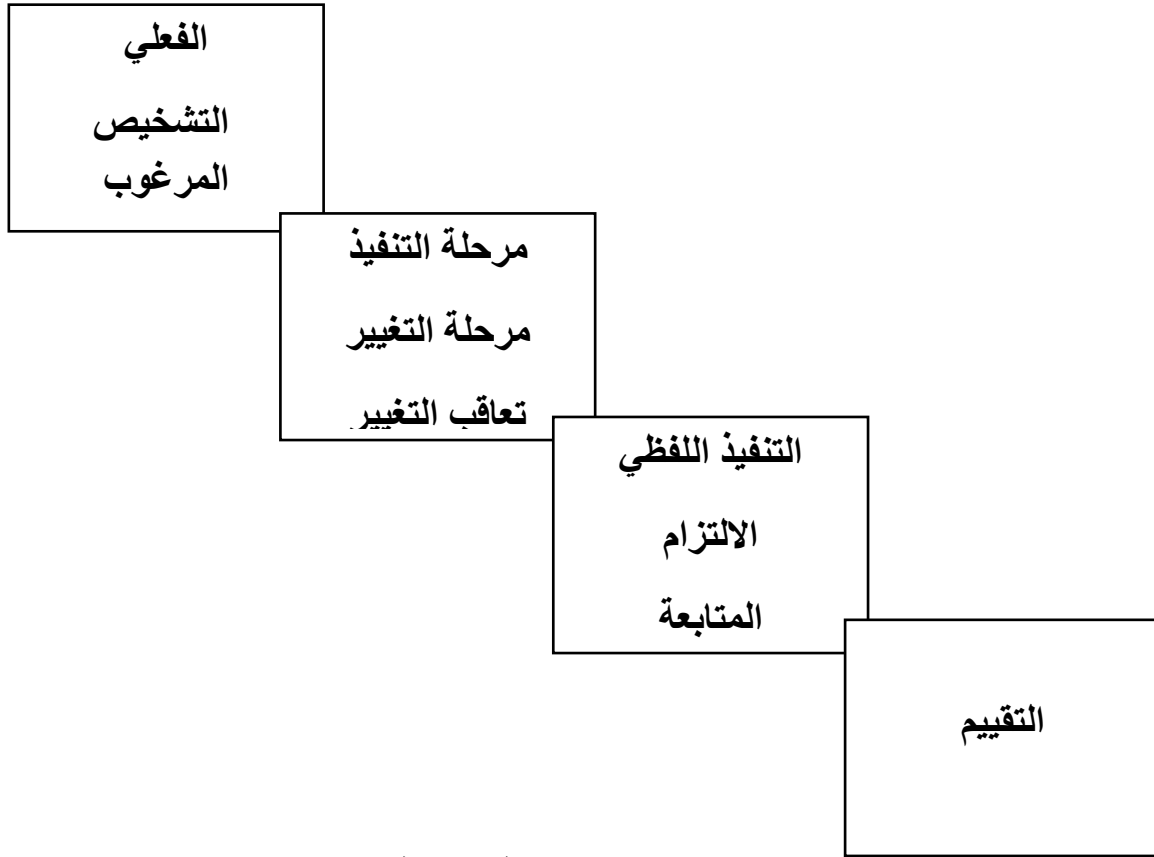
ويشمل التنفيذ الفعلي من خلال ترجمة الخطط والاستراتيجيات الى سلوك فعلي خلال مدة محددة والالتزام بالتنفيذ ومتابعة تنفيذها لتأتي بثمارها.

4-مرحلة التقييم:

وفي هذه المرحلة يتم مقارنة النتائج المتحققة مع الأهداف الموضوعية وتشخيص الانحرافات الحاصلة وأسبابها ومصادرها والتغذية الراجعة التي تعود لمرحلة البداية (التشخيص).¹

¹ محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار النكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص81.

الشكل رقم (07): نموذج لورنس ولورش للتغيير المخطط



المصدر: خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمد، نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2000، ص379.

2- نموذج كاست ورونزويك Kast et Rosenzweig:

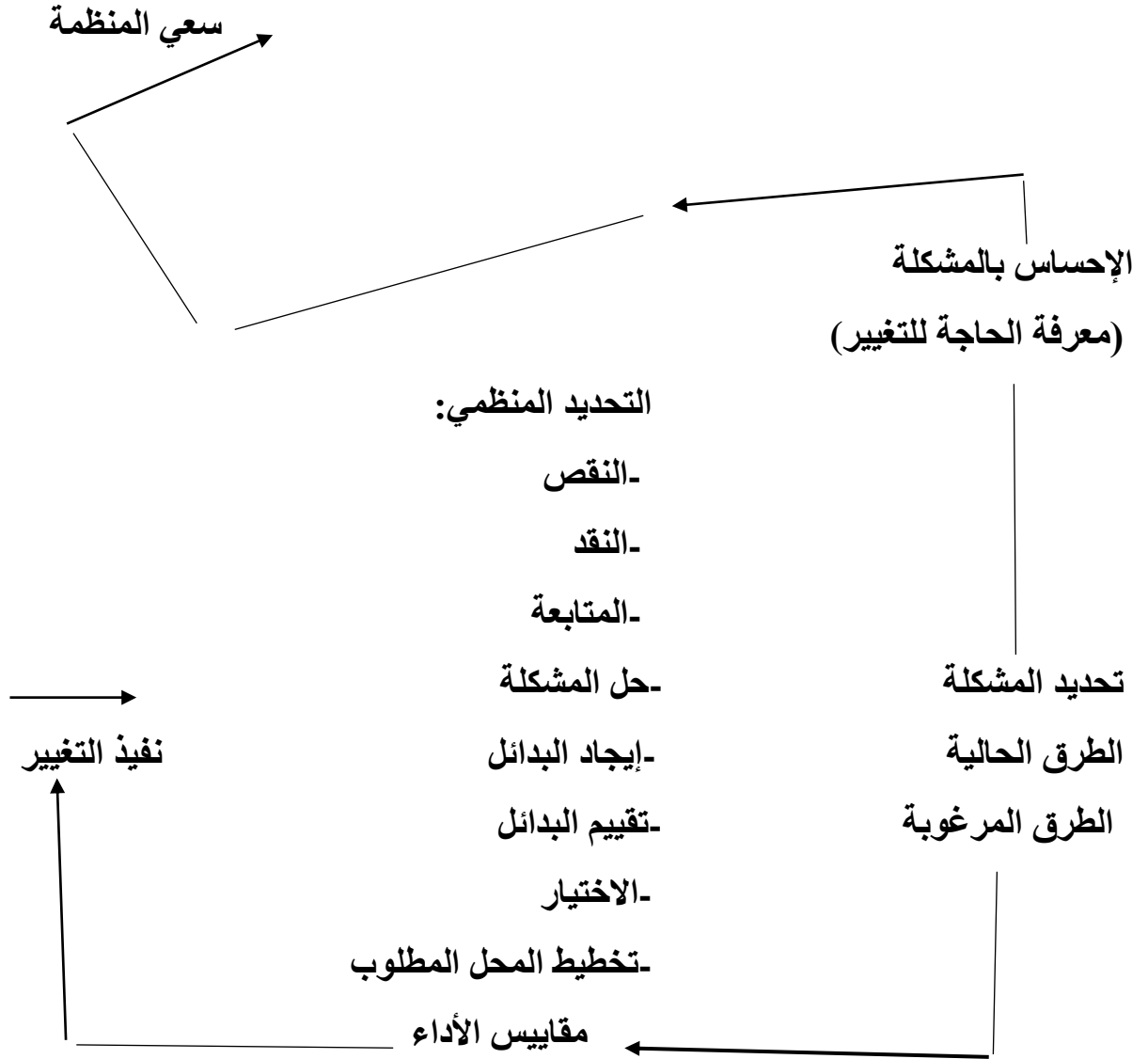
يرى كاستا ورونزويك ان نموذج التغيير المخطط يعتمد على القابلية الإدارية في تحديد فاعلية المنظمة وكفاءتها حسب أسلوب الإحساس بالمشكلات الناجمة عن الانحراف بين الأهداف المرغوبة والمتحققة فعلا ويتضمن النموذج ما يلي:

- الإحساس بالمشكلات وإدراك ضرورة الحاجة للتغيير
- تحديد الفجوة بين المرغوب والمتحقق فعلا من الأهداف
- تقييم البدائل المتاحة

-تنفيذ التغيير و أخيرا متابعة وتقييم النتائج¹.

¹ خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمد، نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2000، ص380.

الشكل رقم (8) يمثل نموذج كاست ورونزويك Kast et Roseenzweig



المصدر :

خليل محمد حسن الشماع و خليل كاظم محمد، نفس المرجع السابق، ص380.

3- نموذج افانوفيتش Ivancevich في إدارة التغيير :

يعتبر Ivancevich وزملائه ان إدارة التغيير عملية منظمة وتتكون من عدة خطوات مترابطة بتسلسل منطقي و المتمثلة في:

-قوة التغيير: وهي مسببات التغيير الداخلية و الخارجية اذ لا يمكن للتغيير ان يتم الا اذا كانت هناك أسباب قوية و مهمة لذلك تشمل هذه الخطوة التعرف على الأسباب و الدوافع التي تقف وراء عملية التغيير سواء كانت داخلية او خارجية .

-الاعتراف بالحاجة للتغيير: تستطيع المنظمة ان تدرك حاجاتها للتغيير من خلال التقارير اليومية و الإحصاءات و المعلومات التي تصلها من مصادر مختلفة و من امثالها الميزانيات والأرباح، انخفاض الأداء، تدني المبيعات تدني معنويات العاملين و غيرها و هنا تستطيع المنظمة و الإدارة ان تعرف ما هي قوة و كثافة و حجم التغيير المطلوب .

-تشخيص المشكلة : و في هذه المرحلة لابد من تشخيص دقيق للمشكلة و تعريفها وتحديدتها قبل تبني أي اجراء و من اهداف التشخيص: الإجابة على الأسئلة التالية ماهي المشكلة؟ ماذا يجب عمله لحل المشكلة ؟ ماهي النتائج المتوقعة من الاجراء ؟ و كيف يمكن قياسها ؟

و من الأساليب المستخدمة للتشخيص: اللقاءات بين المسؤولين و العاملين التي تطرح فيها وجهات النظر المختلفة لذا فان الخبرة و حسن التقدير و الاجتهاد الصائب تعتبر أمور حيوية في هذه الحالة¹.

-تطوير بدائل و استراتيجيات التغيير: تقوم الإدارة او وسيط التغيير أي من استراتيجيات التغيير الأكثر احتمالاً ان تحقق النتائج الموجودة و هناك ثلاث استراتيجيات للتغيير:

◆ تغيير البناء التنظيمي: يتضمن الجهود لتحسين الأداء من خلال تعديل وتغيير البناء التنظيمي الرسمي وتصميم الوظائف وعلاقات السلطات .

¹ نور الهدى بوطبة، ادارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية دراسة حالة تطبيق اصلاح ل.م.د في عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة1، 2015-2016، ص68 .

♦ استراتيجيات لتغيير السلوك: وتشمل كل من الجهود الموجهة لتغيير دافعية العاملين ومعارفهم ومهاراتهم ومن بين الوسائل المستخدمة: التدريب، بناء الفريق، تدريب الحماية.

♦ التغيير التقني: ويتضمن استخدام فنون وأساليب ومعدلات وأجهزة جديدة .

-تعريف المحددات الظروف المقيدة (Limitations): يتوقف اختيار استراتيجية التغيير على تشخيص المشكلة و لكنه يتأثر ببعض المتغيرات و الظروف السائدة في المؤسسة ومنها مناخ القيادة و التنظيم الرسمي و ثقافة المنظمة فمن ناحية يعتبر دعم الإدارة العليا للتغيير المقترح يعتبر امن ضروري لنجاح التغيير أيضا ان يتوافق التنظيم الرسمي مع التغيير المقترح كذلك الثقافة السائدة في المؤسسة .

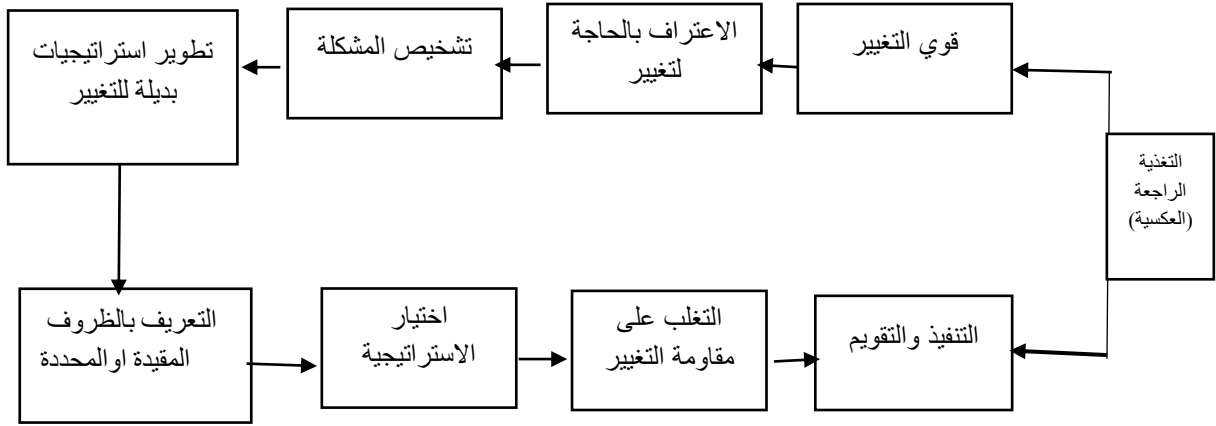
-اختيار الاستراتيجية او أسلوب التغيير : الاخذ بعين الاعتبار الظروف المقيدة و دراستها وتحليلها في هذه المرحلة يتم اختيار استراتيجية مناسبة

-التغلب على مقاومة التغيير: يتطلب من الإدارة ان تعرف وتدرک من الطبيعي ان تواجه عملية التغيير الرفض من الافراد العاملين لذا لا بد لها من البحث والوقوف على السبب وراء هذه المقاومة والعمل على تطوير الاستراتيجيات المناسبة لمعالجتها.

-تنفيذ التغيير ومتابعته: تتضمن هذه المرحلة الاهتمام بعنصرين اساسين هما التوقيت والنطاق يقصد بالتوقيت معرفة متى يتم احداث التغيير والتي تتوقف على عوامل عديدة منها دورة عمل المنظمة، الاعمال الأولية التي تسبق التغيير، فأى تغيير رئيسي الا يناقش ويعارض العمليات اليومية. واما النطاق يشير الى معرفة مدى او مقدار التغيير الذي يجب ان يتم ويتوقف على استراتيجية التغيير فقد يتم التغيير على جميع مستويات التنظيم او يمكن تنفيذه على مراحل وعلى مستويات جزئية من المؤسسة. وفيما يتعلق بالمتابعة فهي تهدف الى توفير معلومات من التغذية الراجعة أي توفير المعلومات عن عملية التغيير كاملة والتي تبين الخلل فيها مما يستدعى الحلول السريعة ومعالجتها وبالتالي تفادي الاخطار التي قد تنجم عن عملية التغيير او الخطأ فيها .¹

¹ نور الهدى بوطبة ، نفس المرجع السابق، ص68

الشكل رقم (9) يوضح نموذج افانوفيتش ivancevich



المصدر:

حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2004، ص،379.

المبحث الخامس: استخدام تكنولوجيا الاتصال لتحقيق التغيير التنظيمي

نظرا لامتياز تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالسرعة في الإنجاز و الدقة و الكفاءة العالية في الأداء و المرونة في تبادل المعلومات و تداولها أصبحت المؤسسات تعتمد عليها رغم اختلاف نشاطها ،كمدخل من مدخلاتها وهذا الأخير ساهم في احداث تغيير جذري لأنماط العمل والتنظيم و الاتصال حيث سنحاول معرفة امع هذه الاثار المرتبة عن تبني هذا المبتكر الجديد :

1-الهيكل التنظيمية : حيث تشير بعض الدراسات ان هناك تأثير واضحا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة على الهياكل التنظيمية التي تمثل :البناء او الاطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة أي يوضح تقييم العمل افقيا وراسيا و الوحدات الإدارية الأساسية والفرعية المكلفة بإنجاز هذه الاعمال ،حيث يمكن للحاسوب القيام بالعمل الإداري في نطاق ضيق وفعال فبإمكانه جمع الوحدات و خلق تكامل تنظيمي بين دوائر كثيرة من المؤسسات ومصالحها.¹ ويسمح بإدماج الكثير من الأنشطة الإدارية في نظام الحاسوب و هذا التقارب يسمح للموظفين من الاستفادة من

¹ تامر موسى يونس، شبكات الحاسوب، دار الراتب الجامعية، بيروت، 1994، ص20

مجموعة الأنشطة في مكان واحد و استناد الى هذه المتغيرات التنظيمية التي يحدثها الحاسوب فان ذلك يفرض بالضرورة دمج او الغاء واستحداث بعض الأقسام او الوحدات بالهيكل التنظيمي للمؤسسة.

2-تغيرات في التركيب المهني و المهارى لقوة العمل : اذ بدأنا نشهد التقليل التدريجي لفئات العمالة الماهرة لصالح الفئات المهنية و الفنية الاكثر اتصالا بأساليب تكنولوجيا الاتصال الحديثة و هذا ماساهم في استبدال اسم الموظف بالتكنوقراطي و هو الشخص الذي يمارس السلطة بفضل كفاءته التقنية و بروز رؤية العقل التكنوقراطي المعتمد على الحاسوب¹.

3-تغيرات في تقنية العمل : اذ أدت تكنولوجيا الاتصال الحديثة الى الحدوث تغيرات جذرية في مفهوم "التنقلية"، فلم يعد مفهوم التنقلية مرتبط بالتنقلية الجغرافية بل اصبح هناك تنقلية مجازية للعمل على الصعيد العالمي من خلال فضاء الاتصال الالكتروني و بالتالي لم يعد الموقع الجغرافي سببا للمواهب و القدرات التي تستطيع المساهمة في التقييم الدولي للعمل.

4-عملية اتخاذ القرارات : تبين القرارات الإدارية قدرة المؤسسة في تسير شؤونها ومستقبلها وقد عرفت عملية اتخاذ القرار بانها عملية الاختيار الأمثل بين بدائل متاحة لحل مشكلة ما او لتحقيق هدف معين و تحتاج عملية اتخاذ القرار الى عنصر مهم و هو المعلومات الصحيحة والتي وفرتها تكنولوجيا الاتصال الحديثة بشكل هائل خاصة ما توفره شبكة الانترنت من معلومات نتيجة انفتاحها على العديد من الافراد و المؤسسات، كما ان تكنولوجيا الاتصال الحديثة اثرت على مركزية او لامركزية القرارات²، حيث ان هناك اتجاهات متباينات حول هذه المسألة حيث يذهب الاتجاه الأول الى ان استخدام حاسوب كبير في المقر المركزي يرتبط بجميع أجزاء المؤسسة بواسطة شبكة اتصالات تسمح بمركزية بعض عمليات صناعة القرار وكذا بالعمليات التي ينجر عنها تخفيض في عدة من الفروع و المخازن و مواقع العمل بينما يرى الاتجاه الثاني ان استخدام الحاسوب يؤدي الى لامركزية اكثر و ذلك لان شبكة الحاسوب موزعة على مواقع العمال المختلفة، مكنت المدراء في الإدارات العليا من تحويل صلاحيات

¹ تامر موسى يونس، نفس المرجع السابق، ص 20

² عبد المالك ردمان الدناني، الوظيفة الإعلامية لشبكة الانترنت، دار الراتب الجامعية، بيروت، 2001، ص62.

صناعة القرارات في الإدارات الوسطى و بناء عليه فان النظام الالي المعتمد على الحاسوب يشجع الاتجاهين او النمطين معا اما مركزية ولامركزية القرارات فعلى المؤسسات اختيار النمط المناسب لسياساتها و رؤيتها الخاصة والمزج بين الاسلوبين معا للاستفادة من مزاياها و تجنب سلبياتها¹ .

¹ عبد المالك ردمان الدناني، نفس المرجع السابق، ص 62

خلاصة الفصل:

الفصل في نهاية يمكن القول ان الدور الأساسي الذي تلعبه الاستراتيجية الاتصالية خلال عملية التغيير التنظيمي هو تمكين الافراد من فهم التغيير والافتتاح به ومحاولة التوجه نحو وضع اداري أفضل يحسن استغلال جميع الإمكانيات والموارد المتاحة والممكنة لتحقيق الكفاءة الإنتاجية الكبرى للمؤسسات، مما يساهم في النمو الاجتماعي والاقتصادي والفني لها.

ونجد ان إدارة التغيير تمس كثيرا الجانب التنظيمي أي الثقافة التنظيمية تحديدا اذ أصبح التغيير التنظيمي تحديدا اذ أصبح التغيير التنظيمي امرا ضروري لأنه يساهم في فعالية وكفاءة المؤسسة وذلك من خلال وضع وتطبيق استراتيجية اتصالية منظمة ومهيكله ومخططة ومتسلسلة فعالة مراعية فيها اهداف المؤسسة ووجود توضيح الجوانب الإيجابية والسلبية للتغيير التنظيمي حتى لا يكون هناك أي غموض في العملية.

فبالتالي ستصل المنظمة حتما بأدائها المتميز ومبادراتها في التغيير و اغتنام الفرص للتطور والنمو و الوصول الى الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

الإطار التطبيقي

الإطار التطبيقي

عرض و تحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية

تمهيد

- التعريف بمؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو
- مهام مديرية سونلغاز بتيزي وزو
- الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو
- تحديد مجتمع الدراسة وخصائصه
- التحليل الكمي والكمي للجداول
- عرض النتائج الجزئية للدراسة
- عرض النتائج العامة للدراسة

خلاصة عامة

توصيات واقتراحات الدراسة

تمهيد

في ظل اشتداد المنافسة وتوسع السوق اصبحت المؤسسات الاقتصادية تواجه تحديات كبيرة من اجل بقائها واستمرارها وحتى تحقق تلك الاهداف اتجهت نحو البحث عن اليات التسيير الفعالة التي تمكنها من بلوغ تلك الغايات ولا يمكن التحدث عن التسيير الفعال في غياب نظام اتصال فعال يمتاز بكفاءة عالية

اذ تلعب الاستراتيجية الاتصالية دورًا حاسمًا في تحقيق النتائج التنظيمية وهذا ما جعلها تهتم أكثر بالتغييرات التنظيمية بما يتماشى مع متطلبات التجديد والتغيير اللذان يمثلان جوهر المراحل التنظيمية وبالتالي تتمكن هذه المؤسسات الاقتصادية بلوغ اهدافها المسطرة.

بعد استعراضنا للجانب النظري، حيث تناولنا فيه الرصيد المعرفي المرتبط بموضوع الدراسة والذي يشمل 3 فصول. سنتطرق الى الإطار التطبيقي الذي يمثل المحور الاساسي كونه يعد اسقاط لمختلف المفاهيم النظرية على "دور الاستراتيجية الاتصالية في تحقيق التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو"

وقد تحصلنا واستقينا على بيانات ومعطيات ذات قيمة عالية نظمناها في جداول بسيطة ومركبة تتضمن التكرارات والنسب المئوية فهي خطوة اساسية تهدف الى تحقيق نتائج موضوعية وذات مصداقية.

كما تمكنا من الوصول الى مقاربات كمية ونوعية وهذا من اجل تعزيز دراستنا وتتمثل في تقديم معلومات شاملة عن مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو بما في ذلك هيكلها التنظيمي مهامها، نشاطاتها واقسامها المختلفة، وحددنا مجتمع البحث وخصائصه وعرضنا المقابلة مع التعليق عليها وذلك لسد الثغرات التي قد تكون غفلت عنها استمارة الاستبيان والتي تعد أداة اساسية في دراستنا الحالية نظرا لحجم المعلومات والبيانات المتوفرة.

تطرقنا ايضا الى عرض نتائج جزئية تتعلق بالإحصائيات المستخلصة من الجداول البسيطة والمركبة، الى جانب عرض النتائج العامة لموضوع دراستنا.

وبدورنا دعماً هذه النتائج باقتراحات وتوصيات تهدف إلى تطوير الاستراتيجية الاتصالية لإحداث التغيير التنظيمي الفعال والهادف بناءً على أسس متينة تعمل على تحقيق التميز ومواكبة التغيرات البيئية.

1-التعريف بمؤسسة سونلغاز sonelgaz وتطورها التاريخي:

هذا الإطار يهدف إلى تقديم تعريف موجز ومركز بناءً على المعلومات المتاحة لدينا والتي توصلنا إليها من خلال دراستنا الميدانية في مؤسسة سونلغاز sonelgaz بولاية تيزي وزو.

أ-تعريف مؤسسة سونلغاز sonelgaz:

تُعرف شركة توزيع الكهرباء والغاز باللغة الفرنسية باسم " Société de l'électricité et du gaz " وتُختصر إلى "Sonelgaz". بدأت كمؤسسة عامة تتميز بطابعها الصناعي والتجاري، وتطورت لتصبح شركة رائدة في قطاع الطاقة.

ب-التطور التاريخي لمؤسسة سونلغاز sonelgaz:

لقد تأسست المؤسسة العمومية كهرباء وغاز الجزائر EGA عام 1947، واحتكرت إنتاج الطاقة الكهربائية والغاز ونقلها وتوزيعها، تضم جميع المؤسسات القديمة الخاصة بالإنتاج والتوزيع والتي اندرجت تحت مفعول قانون أساسي الخاص بليبون "LEBON" وشركائه (الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز) وفي عام 1962 أصبحت مؤسسة الكهرباء وغاز الجزائر EGA تحت مسؤولية و رعاية الدولة الجزائرية المستقلة بعد بضع سنوات وهذا راجع للمجهودات الجبارة التي انجزت على مستوى تكوين و تأطير فئة المستخدمين الجزائريين حيث استطاعت ضمان نجاح عمل وسير المؤسسة وادارتها بفعالية والدعم التنموية الاقتصادية والاجتماعية.¹

¹ وهيبة طوطاح، دور التحفيز في استقطاب المورد البشري دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو ، 2008-2018 رسالة ماستر في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة مولود معمري ، تيزي وزو، 2018-2019، ص 53.

وفي عام 1969، أصبحت مؤسسة سونلغاز تتمتع بمكانة وأهمية كبيرتين حيث تضمن 6000 موظف. ولقد طرأت تحولات على هذه المؤسسة من EGA إلى sonelgaz وكان هدف تحول الشركة تزويد المؤسسة بالطاقات البشرية والقدرات التنظيمية من أجل مساعدة التنمية والاقتصاد الوطني وشيعة عام 1983، امتلكت خمسة شركات اعمال متخصصة تابعة لها وهي :

1- كهريف: للكهرباء والادارة

2-البنية التحتية والتركيبات الكهربائية

3-كاناغاز: تجسيد شركة الغاز

4-انيرغا: الهندسة المدنية

5- لتركيب: التركيب الصناعي

وفي عام 1991 أصبحت مؤسسة عامة ذو طابع صناعي وتجاري كذلك في عام 2002 كشركة مساهمة (CPA) مما اتيح لها امكانيه توسيع انشطتها لتشمل المجالات الاخرى المتعلقة بقطاع الطاقة بالإضافة الى ذلك ساعدها هذا التحول على تعزيز قدراتها في التدخل خارج البلاد. نظرا لوضعها الجيد، يتطلب منها امتلاك أسهم وسندات مالية إضافة الى امكانية الاستحواذ على حصص في شركات أخرى هذا التطور يعكس نموها حتى أصبحت مجموعة قابضة في 2004 ومن خلال السنوات 2006 قامت مجموعة الشركات القابضة بفضل المسؤولية النهائية من الأنشطة الأساسية للشركات متفرعة للمؤسسة وتتمثل في :

◆ سونلغاز لإنتاج الكهرباء (SPE)

◆ مكلف بشبكة نقل الكهرباء (GRTE)

◆ مكلف بشبكة نقل الغاز (GRTE)

وفي عام 2006 تم تنظيم وظيفة التوزيع في أربعة فروع¹:

¹ وهيبة طوطاح، نفس المرجع السابق، ص 54

◆ الجزائر العاصمة SPA

◆ منطقة الوسط SDC

◆ منطقة الشرق SDE

◆ منطقة الغرب SDO

2- مهام مؤسسة سونلغاز sonelgaz بولاية تيزي وزو¹:

تقوم الشركة بمجموعة من المهام والتي تشمل:

*توزيع الكهرباء والغاز : توفير خدمات الكهرباء والغاز الطبيعي للمنازل والمصانع والمؤسسات في جميع أنحاء الولاية .

*الصيانة والتشغيل : إجراء الصيانة الدورية لشبكات الكهرباء والغاز لضمان استمرارية الخدمة وتقليل الانقطاعات.

* تطوير البنية التحتية : تنفيذ مشاريع تطوير وتحديث شبكات الكهرباء والغاز لتلبية احتياجات النمو السكاني والتوسع العمراني.

* الاستجابة للطوارئ : التعامل مع حالات الطوارئ مثل انقطاع التيار الكهربائي أو تسرب الغاز بشكل سريع وفعال لضمان سلامة السكان .

*تقديم خدمات العملاء : توفير خدمات الاستعلام والشكاوى والفواتير للعملاء وضمان رضاهم عن الخدمات المقدمة.

* التوعية والتثقيف : تنفيذ حملات توعية لتثقيف الجمهور حول الاستخدام الآمن والفعال للطاقة الكهربائية والغاز.

◀ المهام الأساسية لإدارة التوزيع بمؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو:

¹مقابلة مع السيد "جوادي خليفة"، مساعد مدير التوزيع في مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو، 21ماي 2024، على الساعة 10:00.

♦ المدير: يتولى المدير وضع الأهداف الاستراتيجية والسياسات العامة، وتخطيط الموارد والأنشطة، وكذا يتمتع بسلطه اصدار واتخاذ القرارات لسير الحسن للمؤسسة، ويتابع اداء الموظفين (الرقابة).

♦ السكرتير: تشمل مسؤوليات السكرتير إدارة المواعيد وتنظيم الاجتماعات لضمان توافر الموارد اللازمة، بالإضافة إلى التواصل مع العملاء والموظفين من خلال الرد على المكالمات الهاتفية والاستقبال. كما يقوم أيضًا بإعداد الوثائق والتقارير والعروض التقديمية، فضلاً عن تنسيق الأنشطة المختلفة مثل ترتيب السفر والإقامة للمسؤولين. يتضمن دوره الدعم الإداري من خلال مساعدة الإدارة في متابعة المهام اليومية، وإدارة البريد الإلكتروني والحفاظ على السجلات والوثائق الهامة. يساهم السكرتير في تحسين كفاءة العمل داخل سونلغاز وضمان سير العمليات بسلاسة، مما يساعد في اتخاذ القرارات الإدارية المدروسة وضمان تحقيق أهداف المؤسسة بنجاح.

♦ قسم الأنشطة العامة في مديرية التوزيع بمؤسسة سونلغاز يضطلع بدور مهم في تنظيم وتنسيق أنشطة توزيع الطاقة الكهربائية. يشمل دور هذا القسم التخطيط لتوزيع الطاقة وصيانة الشبكة بشكل دوري وفقاً للمعايير الفنية. كما يعمل على تطوير البنية التحتية للشبكة لتحسين كفاءتها وتلبية الاحتياجات المتزايدة للطاقة. يقوم القسم أيضًا بمراقبة أداء الشبكة وتحليل البيانات لتحديد المشاكل وتطبيق الإجراءات اللازمة. ويتفاعل مع العملاء لتقديم الدعم والإرشاد بشأن استخدام الطاقة ومعالجة الاستفسارات والشكاوى¹.

♦ خدمة الصحة والسلامة في قسم التوزيع بمؤسسة سونلغاز تعنى بضمان سلامة وصحة العاملين والمجتمع المحيط. يشمل دور هذا القسم تقديم التدريب والإرشاد حول ممارسات السلامة والصحة المهنية، وتقديم التوجيهات حول استخدام المعدات بشكل آمن، ومراقبة البيئة العملية والتعامل مع الحوادث والإصابات، وتنفيذ برامج الصحة العامة والمحافظة على البيئة مما يهدف إلى خلق بيئة عمل آمنة وصحية للجميع وضمان الامتثال للمعايير والتشريعات الصحية والسلامة.

¹ مقابلة مع السيد "جوادي خليفة، نفس المرجع السابق

♦ خدمة المعلومات الإلكترونية في مؤسسة سونلغاز تهتم بتنظيم وحماية البيانات والمعلومات عبر استخدام التقنيات الحديثة يتضمن دورها تطوير البرامج والأنظمة اللازمة لإدارة البيانات وتحليلها، بالإضافة إلى تقديم الدعم الفني للموظفين وحماية البيانات من الاختراقات الإلكترونية.

♦ خدمة المعلومات الإلكترونية في مؤسسة سونلغاز تهدف إلى توفير وتنظيم البيانات والمعلومات بشكل فعال وآمن. يشمل دور هذه الخدمة تطوير وصيانة الأنظمة والتطبيقات الإلكترونية لإدارة البيانات وتبادلها، وتوفير الدعم الفني للموظفين في استخدام التقنيات الإلكترونية والبرمجيات ذات الصلة، وتحليل البيانات وتقديم التقارير اللازمة لدعم عمليات اتخاذ القرار. كما تعمل على حماية البيانات والمعلومات من التسريب والاختراق من خلال تطبيق إجراءات الأمن اللازمة واستخدام التقنيات الحديثة في مجال أمن المعلومات. تساهم هذه الخدمة في تحسين كفاءة العمل واتساق البيانات وتوفير الوقت والجهد للموظفين في الوصول إلى المعلومات اللازمة لأداء مهامهم بشكل فعال.

♦ قسم الخدمات المشتركة في مؤسسة سونلغاز يهتم بتوفير الخدمات والمرافق الأساسية التي تستخدمها جميع الأقسام في المؤسسة. يتولى هذا القسم مجموعة من المهام الأساسية مثل إدارة المرافق العامة مثل المباني والمكاتب والمرافق الصحية وغيرها، وتوفير الدعم الفني والتقني للأجهزة والمعدات المشتركة، وإدارة خدمات النقل واللوجستيات لضمان انسيابية العمليات اليومية، بالإضافة إلى إدارة العقود والاتفاقيات مع الموردين والشركات المتعاونة في تقديم الخدمات المشتركة¹.

♦ قسم المالية والمحاسبة في مؤسسة سونلغاز يلعب دورًا حيويًا في إدارة الأموال وتتبع النفقات والإيرادات. يشمل دور هذا القسم إعداد الميزانيات السنوية وتنفيذها، وإدارة وتنفيذ العمليات المالية مثل الفواتير والمدفوعات، وإعداد التقارير المالية والمحاسبية الدورية. يعمل القسم أيضًا على تحليل البيانات المالية وتقديم التوجيهات اللازمة لإدارة المؤسسة بشأن اتخاذ

¹ المرجع نفسه

القرارات المالية الاستراتيجية. مما يهدف إلى ضمان استخدام الأموال بكفاءة وفعالية والامتثال للمعايير المحاسبية والضوابط المالية.

◆ قسم الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز مسؤول عن توظيف الموظفين، وتطوير مهاراتهم، وإدارة علاقاتهم مع الشركة. يهدف القسم إلى خلق بيئة عمل مريحة ومحفزة للموظفين وضمان استخدام قدراتهم بأفضل شكل ممكن.

◆ قسم نظم المعلومات في مؤسسة سونلغاز مسؤول عن تطوير وصيانة الأنظمة والبرمجيات التقنية التي تدعم عمليات الشركة. يتولى هذا القسم تنفيذ وصيانة الأنظمة المعلوماتية وتحسين أداء الشبكات والأجهزة، وتطوير التطبيقات البرمجية الضرورية لدعم العمليات اليومية. يهدف إلى توفير بنية تحتية تقنية موثوقة وآمنة لضمان تسارع عمليات المؤسسة وتحسين كفاءتها.

◆ قسم الإدارة والأسواق في مؤسسة سونلغاز مسؤول عن تنسيق الأنشطة الإدارية وتطوير استراتيجيات التسويق. يدير هذا القسم العلاقات مع العملاء ويحلل السوق ويقدم التوجيهات اللازمة. كما يتولى تنظيم الفعاليات التسويقية وتحليل البيانات لفهم احتياجات العملاء وتطوير خطط التسويق بناءً على ذلك. يهدف القسم إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال استراتيجيات تسويقية فعالة وإدارة سلسلة للعمليات الإدارية.

◆ قسم رقابة الإدارية في مؤسسة سونلغاز مسؤول عن مراقبة وتقييم الأنشطة والعمليات الإدارية لضمان الامتثال للمعايير والسياسات المحددة. يقوم هذا القسم بإجراء الدقيقات الداخلية للتحقق من سلامة العمليات والإجراءات وتقديم التوصيات لتحسين الأداء. يعمل على تقديم الدعم والتوجيه للإدارة لتحسين الفعالية الإدارية. مما يساهم في تعزيز الشفافية والنزاهة في إدارة المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية¹.

◆ قسم الاتصالات في مديرية التوزيع بمؤسسة سونلغاز مسؤول عن تنسيق وتنفيذ استراتيجيات الاتصال ضمن نطاق عمل المديرية. يتولى هذا القسم تطوير خطط الاتصال

¹ المرجع نفسه

وتنفيذها بشكل فعال، بما في ذلك الاتصال مع العملاء، ويهدف إلى تعزيز الوعي بخدمات التوزيع لديهم وتوفير المعلومات الضرورية بشأن خطط التوزيع والصيانة وأي تحديات تقنية.

♦ خدمة مراقبة ومراقبة التدقيق في مؤسسة سونلغاز تهتم بضمان الامتثال للمعايير والسياسات الداخلية والقوانين الخارجية وتنفيذها لتقييم فعالية العمليات والإجراءات وتحديد أي نقاط ضعف تحتاج إلى تحسين. بالإضافة إلى ذلك، يقوم بمراقبة الامتثال للتشريعات والتوجيهات المالية والإدارية وتقديم التوصيات اللازمة لتحسين الأداء وضمان النزاهة والشفافية في جميع جوانب عمل المؤسسة.

♦ الشعبة الفنية للكهرباء في مؤسسة سونلغاز تلعب دورًا حيويًا في صيانة وتشغيل شبكات الطاقة الكهربائية. تضم الشعبة فريقًا متخصصًا من المهندسين والفنيين المدربين للقيام بأعمال الصيانة الدورية والإصلاحية، وتركيب وتشغيل المعدات الكهربائية، ومراقبة الجودة لضمان استمرارية توفير الطاقة بشكل آمن وموثوق به.

♦ القسم الفني للغاز في مؤسسة سونلغاز مسؤول عن الصيانة والتشغيل الفني للبنية التحتية لتوزيع الغاز الطبيعي. يتضمن دور هذا القسم فحص وصيانة الأنابيب والمعدات والمحطات والصمامات التي تستخدم في توزيع الغاز، بالإضافة إلى تثبيت واختبار وصيانة العدادات وأجهزة القياس. كما يقوم القسم بتنفيذ استراتيجيات السلامة والتأكد من التزام العمليات بالمعايير الفنية واللوائح البيئية والصحية. تهدف إلى ضمان توفير الغاز الطبيعي بأعلى مستويات الجودة والسلامة للمستخدمين¹.

♦ قسم الدراسات التنفيذية لأعمال الكهرباء والغاز في مؤسسة سونلغاز مسؤول عن تقديم الدراسات الفنية والهندسية لمشاريع الكهرباء والغاز. يشمل دور هذا القسم تحليل الاحتياجات وتصميم الأنظمة والشبكات الكهربائية والغازية، وإعداد الخطط التنفيذية للمشاريع الجديدة والتوسعات. يتعاون القسم مع الأقسام الفنية الأخرى لتنفيذ المشاريع بشكل شامل وفعال، مع الالتزام بالمعايير الفنية والبيئية والأمنية.

¹ المرجع نفسه

◆ قسم تطوير شبكة الكهرباء والغاز في مؤسسة سونلغاز مسؤول عن تحسين وتطوير بنية الشبكة الكهربائية والغازية لتلبية احتياجات المستخدمين بشكل أفضل. يشمل دور هذا القسم تحليل الأداء الحالي للشبكة، وتقديم الحلول الهندسية والتقنية لتحسين الكفاءة وزيادة السعة وتنفيذ المشاريع التطويرية لتوسيع الشبكة وتحديث التجهيزات. يهدف إلى تطوير شبكة مستدامة وموثوقة تساهم في توفير خدمات الكهرباء والغاز بشكل آمن وفعال للمجتمع.

◆ القسم التجاري في مؤسسة سونلغاز مسؤول عن تنفيذ استراتيجيات التسويق والمبيعات لخدمات الكهرباء والغاز. يقوم القسم بتحليل السوق وتحديد احتياجات العملاء، وتطوير خطط التسويق. كما يقوم القسم بإدارة علاقات العملاء وتلبية احتياجاتهم ومتابعة رضاهم. تهدف جهود القسم التجاري إلى زيادة حصة السوق وتعزيز العلامة التجارية للمؤسسة وتحقيق الأهداف المالية والتجارية المحددة.

◆ مراكز الاتصال (المقر الإقليمي) في مؤسسة سونلغاز تعمل كمركز لتقديم خدمات العملاء والدعم الفني في المناطق الإقليمية. يقوم هذه المراكز بتلقي استفسارات العملاء، ومعالجة الشكاوى، وتقديم الدعم التقني، بالإضافة إلى تقديم المعلومات حول الخدمات. كما تقوم هذه المراكز بتنظيم الفعاليات المحلية والتواصل مع الشركات والمؤسسات في المنطقة. حيث تسعى مراكز الاتصال الإقليمية إلى تحقيق رضا العملاء وتعزيز العلاقات معهم.¹

¹المرجع نفسه

3- الشكل رقم 03: يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بمؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو



4- خصائص مجتمع البحث:

اعتمدنا في دراستنا الحالية على العينة القصدية التي تدرج ضمن العينات الغير احتمالية والتي تم اختيار عناصرها بعناية وبطريقة تحكمية وعمدية مما يمنحنا نظرة اعمق واكثر دقة في النتائج والاستنتاجات التي نتوصل اليها وتحقيق اهداف وغايات دراستنا، تتمثل عينة دراستنا في الاداريين على مستوى مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو. حيث صادفنا صعوبات في توزيع استمارة الاستبيان على المبحوثين وهذا راجع الى كثرة الاعباء وارتفاع عدد المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم مما ادى ذلك الى التأخر في جمع هذه البيانات وتنظيمها وتصنيفها في جداول بسيطة ومركبة تتضمن التكرارات والنسب المئوية. قمنا باختيار مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو للقيام ولإجراء الدراسة الميدانية نظرا لقربها الجغرافي (قرب المسافة) وسهولة الوصول اليها مما ادى الى تحقيق الاقتصاد وتوفير الوقت والمال بشكل فعال واعتمدنا على تحليل وتفسير البيانات الخاصة لدراستنا الحالية والتعليق عليها على أربعة 4 متغيرات اساسية ورئيسية بقياس مختلف الفروقات فيما يتعلق بدور الاستراتيجية الاتصالية في تحقيق التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو. تتمثل هذه المتغيرات (البيانات الشخصية، الخصائص السوسيو ديموغرافية) في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة العملية، كما اعتمدنا على التحليل الكمي والنوعي من خلال الاسناد على القيام وانجاز الجداول البسيطة والمركبة .

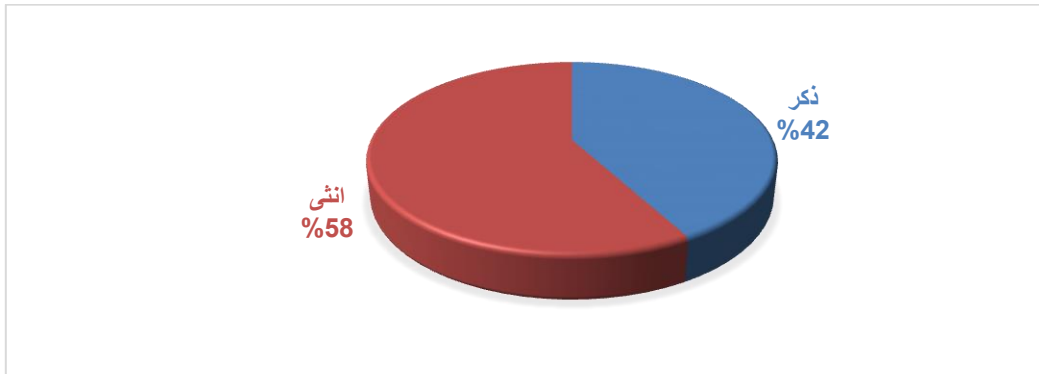
5- التحليل الكمي والكيفي للجداول

1- التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة

الجدول رقم 01: يمثل توزيع افراد المبحوثين حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة الجنس
% 42	21	ذكر
% 58	29	انثى
% 100	50	المجموع

الشكل رقم 01: دائرة نسبية تمثل توزيع الافراد المبحوثين حسب متغير الجنس



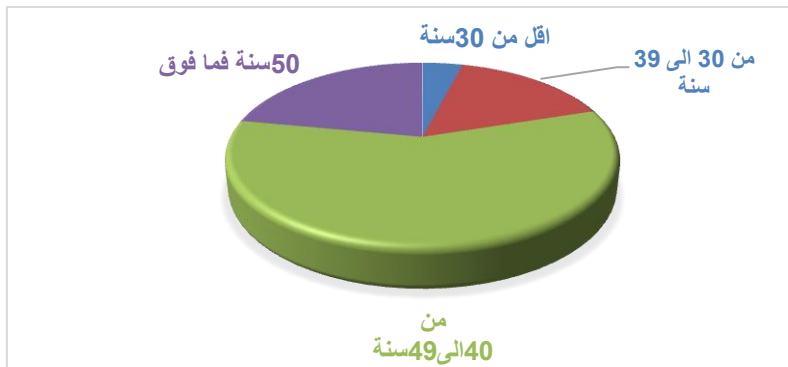
نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس، الإناث أكبر وأعلى نسبة من الذكور حيث تمثل نسبة الإناث 58% مقارنة بنسبة الذكور التي تقدر 42% وهذا راجع للدور الرئيسي الذي تقمن به في تسيير وتنظيم مختلف المهام بهدف احداث التغيير التنظيمي الهادف والفعال و يعتمد عملهن على قواعد منظمة و موضوعية تهدف الى زيادة فعالية وكفاءة مؤسسة سونغاز بولاية تيزي وزو بشكل يعزز النجاح والتميز المؤسسي. و يتم توظيف الذكور لطبيعة العمل الخاص بالشركة ويعود جزئيا الى الاحتياجات الوظيفية التي

تتطلب مهامنا تشمل جهودا عضلية و جسدية، فهم مكلفون بالعديد من المهام و المسؤوليات التي تتطلب القدرة على التحمل و العمل في سياق متغيرة لضمان ادائهم بكفاءة و فعالية وفقا لمبادئ الاستراتيجية الاتصالية، من خلال النظر الى سياسة التوظيف في مؤسسة سونلغاز يتبين انها تسعى الى استقطاب وتوظيف كل من الذكور والاناث الذين تتوفر فيهم الشروط التقنية والتنظيمية المطلوبة بهدف تعظيم الفاعلية والكفاءة من خلال جذب أفضل الكوادر البشرية ذات القدرات المتميزة حيث تعتبر التنوع الجنسي مصدر وقوة وتنوع للمؤسسة.

الجدول رقم 02: يمثل توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير السن

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
السن		
اقل من 30 سنة	2	4 %
من 30 الى 39 سنة	8	16 %
من 40 الى 49 سنة	29	58 %
50 سنة فما فوق	11	22 %
المجموع	50	100 %

الشكل رقم 02: دائرة نسبية تمثل توزيع الافراد المبحوثين حسب متغير السن



يبين لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير السن أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 إلى 49 سنة) يمثلون أعلى نسبة 58% تتميز هذه الفئة بخبرة و نضج

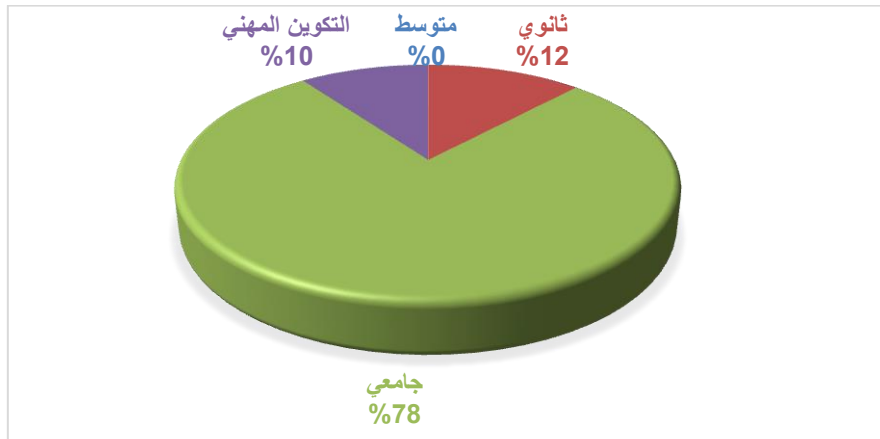
كبير في مجالاتهم ووظائفهم بالإضافة إلى امتلاكهم للقدرات الذهنية والجسدية التي تؤهلهم لأداء مختلف المهام بكفاءة عالية، ثم تليها في المرتبة الثانية الفئة العمرية الرابعة (50 سنة فما فوق) بنسبة تقدر بـ 22% نظراً أن هذه الفئة قد التحقت في وقت مبكر و اكتسبت خبرة و تجربة تمكنها من توجيه الفئات العمرية الأخرى نحو الأداء الأمثل. فإنها تمتلك القدرة على تقديم إرشادات قيمة و نصائح مستنيرة. هذه الخبرات المتراكمة تجعلهم مرجعاً موثقاً لهم مما يساهم في تحسين الأداء العام و تحقيق نتائج متميزة ثم تليها في المرتبة الثالثة الفئة العمرية الثانية (من 30 إلى 39 سنة) بنسبة تقدر بـ 16% هذه الفئة في تطور مستمر من حيث التكوين و اكتساب الخبرات و العمل على تطويرها بهدف تقديم أداء وظيفي أمثل وأكثر سياسة، هذا التطور يجعلها قادرة على تقديم إسهامات فعالة في مجالاتها مما يعزز من كفاءتها و يجعلها نموذجاً يحتذى به ثم تليها الفئة العمرية (من 23 إلى 29 سنة) بنسبة 4% كون المؤسسة تعمل على استقطاب الموظفين المؤهلين ذوي الخبرات و المهارات المعرفية والاقتصادية والفكرية العالية بهدف ضمان تقديم أداء مهني ووظيفي يلبي المعايير المطلوبة.

في الختام يتضح أن مؤسسة سونلغاز sonelgaz بولاية تيزي وزو تركز على استقطاب الأفراد ذوي الخبرة والقدرة على الابتكار، حين تهدف إلى بناء فريق عمل متنوع ومؤهل مما يساهم في تحقيق أهدافها بفعالية وتحقيق استدامة نجاحها.

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

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
		المستوى التعليمي
% 0	0	متوسط
% 12	6	ثانوي
% 78	39	جامعي
% 10	5	التكوين المهني
% 100	50	المجموع

الشكل رقم 03: دائرة نسبية تمثل توزيع الافراد المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي



نلاحظ من خلال بيانات الجدول ان اعلى نسبة تعود لفئة ذو المستوى الجامعي والتي قدرت نسبتها 78% ويظهر هذا التوجه نحو استقطاب الكفاءات ذات المستوى التعليمي المتقدم والرفيع والتي تتمتع بمؤهلات ادارية تمكنها من تنفيذ مختلف المهام بأسلوب احترافي ومتقن. هذا الاسلوب يعزز التزام المؤسسة بالتطوير والتقدم المستمر ويعزز مكانتها بتمركز متميز في مجالها، ثم تليها ذوي المستويات الثانوية بنسبه تقدر 12%، حيث يتم تكليفهم بالمسؤوليات والمهام التي تتناسب مع تخصصهم العلمي والتعليمي، بما يضمن توجيه الجمهور بفعالية وتحقيق التوازن في بنيه العمل ثم يليها مستوى مراكز التكوين المهني

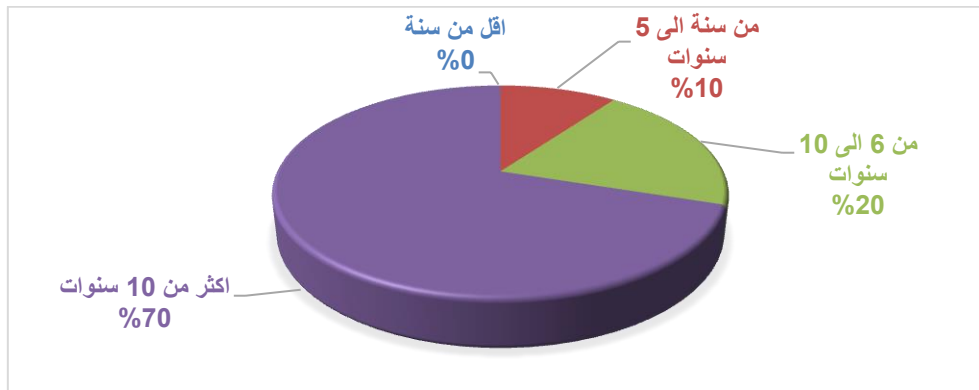
بنسبة 10% حيث يحصل المتدربون على تدريبات نظرية وعملية تمكنهم من دخول سوق العمل بثقة وكفاءة وتزويدهم بالمهارات اللازمة للتفوق في بنية العمل المتطور ثم تليها ذوي مستويات المتوسط بنسبة 0% لأن هذه المؤسسة لا تقوم بتوظيف أشخاص في هذه الفئة.

منه نستنتج أن مؤسسة سونلغاز Sonelgaz تعتمد على استراتيجية مدروسة في جذب وتوظيف الموارد البشرية، حيث تهدف إلى استقطاب الأفراد ذوي المهارات والقدرات المتميزة في المجالات المعرفية والتقنية، و تسعى هذه المؤسسة إلى تعيين هؤلاء الأفراد لتولي مختلف الوظائف بشكل فعال و مبتكر

الجدول رقم 04: يمثل توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير الخبرة العلمية

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة الخبرة العملية
0 %	0	أقل من سنة
10 %	5	من سنة الى 5 سنوات
20 %	10	من 6 الى 10 سنوات
70 %	35	أكثر من 10 سنوات
100 %	50	المجموع

الشكل رقم 04: دائرة نسبية تمثل توزيع الافراد المبحوثين حسب متغير الخبرة العلمية



يثبت لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير الخبرة العملية ان الافراد المبحوثين من الفئة (أكثر من 10 سنوات) من الاقدمية المهنية تحتل اكبر نسبة من العمال اذ تقدر 70% حيث

يتميزون بمهارات مهنية ونجاحات متراكمة التي تسهم في تطوير العمل وتعزيز الاداء بشكل مستدام وفعال، ويمثلون مصدرا قيما للمعرفة والخبرة داخل المؤسسة ثم تليها فئة من (6سنوات إلى10سنوات) بنسبة تقدر 20%، حيث يتميز افراد هذه الفئة بالحيوية والنشاط في العمل بالإضافة الى قدرات فكرية ومعرفيه متقدمة تساهم في تطوير الأداء المهني، كما يشكلون محركا ديناميكيا للتغيير و الابتكار داخل المؤسسة ثم تليها فئة من (سنة إلى 5سنوات) حيث يمتلك أفراد هذه الفئة توازنا جيدا بين الخبرة و الحيوية مما يجعلهم قادرين عل التأقلم بسرعة مع متطلبات العمل و تحقيق الأداء المتميز و في اخر ترتيب تأتي فئة (أقل من سنة) بنسبة تقدر 0% حيث لا يتم توظيف أفراد هذه الفئة في المؤسسة و ذلك لأنها تفضل الاعتماد على الخبرات المتنوعة و المتميزة.

يمكننا أن نستنتج أن مؤسسة سونلغاز تولي دائما اهتماما بالاعتماد على تعيين خبرات متقدمة و متميزة في مجال عملها مما يساهم في تعزيز تنوع وتطوير الأداء في جميع جوانب العمل وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية .

المحور الثاني: الاستراتيجية الاتصالية بمديرية سونلغاز sonelgaz لولاية تيزي وزو
الجدول رقم 05: يبين إجابات الافراد المبحوثين حول مفهوم الاستراتيجية الاتصالية حسب
العمال بمؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو.

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
مجموعة من القرارات التي تحدد المسار العام للمؤسسة	14	15.4 %
مجموعة من الخطط والتكتيكات المستخدمة لتحقيق اهداف معينة في مجال الاتصال	20	22 %
النهج الكامل والتكتيكي الذي يستخدم لتوجيه وتنظيم التواصل بشكل فعال	21	23 %
تمثل الإطار التحليلي والتنظيمي الذي يهدف لتوجيه التفاعلات والرسائل بشكل منظم وفعال	7	7.7 %
تحديد اهداف المؤسسة على المدى القريب المتوسط والبعيد	16	17.6 %
اختيار انسب الطرق والوسائل والأساليب الاتصالية الازمة	13	14.3 %
المجموع	91	100 %

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا بأن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن مفهوم الاستراتيجية الاتصالية هو النهج الكامل و التكتيكي الذي يستخدم لتوجيه و تنظيم التواصل بشكل فعال على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو وذلك بنسبة تقدر %23 لأنها لا تقتصر على جانب واحد من التواصل بل تشمل جميع جوانب التواصل داخل المنظمة ،سواء كان ذلك داخليا بين الموظفين أو خارجيا مع العملاء حيث توفر اطارا متكاملًا يضمن أن جميع الأنشطة التواصلية تتماشى مع أهداف المنظمة ورؤيتها ثم تليها مجموعة من الخطط

والتكتيكات المستخدمة لتحقيق أهداف معينة في مجال الاتصال بنسبة تمثل 22% وذلك من أجل تحسين جودة التواصل و تعزيز التفاعل مع الجمهور المستهدف بدقة واختيار القنوات الاتصالية المناسبة و تطوير الرسائل بشكل استراتيجي، و قياس الأداء بانتظام لضمان التحسين المستمر، ثم يليها تحديد أهداف المؤسسة على المدى القريب والمتوسط والبعيد بنسبة تقدر 17,6% نظرا للاهتمام الكبير بضرورة التخطيط الشامل والمستمر في إدارة أهداف المؤسسة و هذا يعبر عن الفهم المتزايد بأهمية الاستراتيجية في ضمان تحقيق أهداف المؤسسة و تحسين الأداء العام. ثم تليها مجموعة من القرارات التي تحدد المسار العام للمؤسسة بنسبة تقدر 15,4% و هذا من خلال توجيه الموارد و الجهود نحو الأولويات الرئيسية و أيضا التطورات المستقبلية للمؤسسة لتحقيق التقدم الملموس نحو أهدافها ثم يليها لاختيار الأنسب للطرق والوسائل الاتصالية اللازمة بنسبة تقدر 14,3% وذلك من خلال اختيار الوسائل الملائمة لنقل رسائل المؤسسة و تفاعلها مع الجمهور بشكل مدروس و فعال ثم يليها الاختيار الرابع أي الإطار التحليلي و التنظيمي الذي يهدف لتوجيه و تنظيم التواصل بشكل فعال بنسبة تقدر 7.7% حيث يتضمن المبادئ والجراءات والهياكل التنظيمية التي تضمن تنفيذ استراتيجيات الاتصال بشكل متناسق وفعال .

يمكن ان نستنتج أن مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو تولى أهمية كبيرة للاتصال كجزء أساسي من استراتيجيتها حيث تركز المؤسسة على تحديد أهدافها و اختيار الوسائل الاتصالية الأنسب لتحقيقها، بالإضافة إلى ذلك، تعمل على وضع إطار تحليلي و تنظيمي يساهم في توجيه و تنظيم التواصل بفعالية وهذه الجهود تظهر التزام المؤسسة بالتطور المستمر وتحقيق النجاح في مجال الاتصال.

الجدول رقم 06: يمثل إجابات الافراد المبحوثين حول الجهة المكلفة بالاتصال في مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
خلية الاتصال	47	94 %
مكتب العلاقات العامة	3	6 %
قسم السكرتارية	0	0 %
المجموع	50	100 %

من خلال معطيات الجدول يتبين لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون على أن الجهة المكلفة بالاتصال في مؤسسة سونلغاز تتمثل في خلية الاتصال بنسبة تقدر 94% حيث أن خلية الاتصال قادرة على التعبير عن رؤية وقيم المؤسسة بشكل واضح كونها مسؤولة عن ادارت حملات التواصل بشكل مباشر مما يعزز دورها في الواجهة العامة للمؤسسة. وفي المرتبة الثانية نجد مكتب العلاقات العامة بنسبة تمثل 6% كونه يصب تركيزه على الاتصالات الخارجية مع العملاء والشركاء مما يقلل من أهمية الاتصالات الداخلية .

ومنه نستنتج في الأخير بأن خلية الاتصال هي الجهة المكلفة الرئيسية بالاتصال في مؤسسة سونلغاز حيث تلعب دورا مهما وبارزا في تنسيق وإدارة الاتصالات الداخلية والخارجية للمؤسسة وتحمل مسؤولية كبيرة في بناء وتعزيز صورة المؤسسة وعلاقاتها مع العملاء والشركاء.

الجدول رقم 07: يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول نوع الاستراتيجية الاتصالية التي تعتمد عليها مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
استراتيجية الاقناع	7	11.3 %
استراتيجية الحوار	5	8.1 %
استراتيجية الجذب	3	4.8 %
استراتيجية الاعلام	33	53.2 %
استراتيجية الدفع	4	6.5 %
استراتيجية الاجماع	3	4.8 %
جميعها	7	11.3 %
المجموع	62	100 %

من خلال الجدول يتبين لنا ان اغلبية الافراد المبحوثين يقرون على ان استراتيجية الاعلام اكثر اعتمادا لدى الادارة العليا اثناء تواصلها داخل مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو بنسبة تقدر 53,2% حيث يلعب الاعلام دورا حاسما في تعزيز التواصل الداخلي مع الموظفين والخارجي مع العملاء مما يسهم في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة بالإضافة الى ذلك تعزز استراتيجية الاعلام الفعالة للتفاهم المتبادل بين الادارات المختلفة مما يؤدي الى تحسين الكفاءة التشغيلية و تقديم افضل خدمة للعملاء و تعزيز صورة المؤسسة و سمعتها ويساعد في ادارة الازمات، ثم تليها استراتيجية الاقناع بنسبة تقدر 11,3% اذ تقوم على فهم دوافع الجمهور المستهدف و تقديم الرسالة بطريقة تتماشى مع تلك الدوافع كما تساهم استراتيجية الاقناع في بناء علاقات طويلة الامد مع العملاء حيث يشعرون بان المؤسسة تفهم احتياجاتهم وتسعى لتحقيقها بالإضافة على استخدامها في الحملات الترويجية و الاعلامية لتوجيه الجمهور فبالنظر الى تسهم في تحقيق الاهداف الاستراتيجية وتعزيز مكانة المؤسسة، كما نلاحظ ان نسبة 11,3% على التوالي من المبحوثين يرون ان جميع الاستراتيجيات مكملة

لبعضها البعض و ان نجاح واحدة يعتمد على الاخرى و هذا يعكس بان جميع الاستراتيجيات تمتلك قيمة متكافئة و مزايا متساوية مما يعزز ان كل منها يمكن ان تسهم بشكل ايجابي في تحقيق الاهداف المرجوة . ثم تليها استراتيجية الحوار بنسبة تقدر 8,1% حيث تعتبر ركيزة اساسية لبناء بيئة عمل صحية و منفتحة من خلال تشجيع التفاعل الايجابي بين الموظفين و الادارة يتم تشجيع التواصل الفعال و التفاهم المتبادل مما يساهم في تعزيز الروح الفريقية و بالإضافة الى ذلك يمكن ان تساهم في حل النزاعات الداخلية بطرق بناءة و مستدامة . ثم تليها استراتيجية الدفع بنسبة تقدر 6,5% كونها استراتيجية تسعى الى بناء ثقافة عمل منتجة و محفزة داخل المؤسسة و تعد وسيلة لتعزيز الاداء و تشجيع الانخراط فإنها تمثل ايضا تقديرا ماديا و معنويا لجهود الفرق العاملة مما يؤدي الى تعزيز الولاء و الالتزام بتحقيق الاهداف بإتقان، بعدها تأتي في المرتبة الاخيرة استراتيجية الجذب و الاجماع بنسبة متماثلة تقدر 4,8% باعتبارهما عنصر اساسيا في تحقيق النجاح للمؤسسة بهدف جذب انتباه و تقوية التواصل الفعال بين الاقسام المختلفة مما يؤدي في النهاية الى تحقيق اهداف المؤسسة بنجاح و تعزيز ثقة الفريق و مساراتها و توجيهاتها.

ومنه نستنتج ان مؤسسة سونلغاز sonelgaz بولاية تيزي وزو تعتمد بشكل كبير على استراتيجية الاعلام مما يعكس التزامها بدعم التواصل الداخلي و بناء ثقافة منفتحة و متواصلة بين الموظفين و هذا بدوره يساهم في تعزيز الاداء العام للمؤسسة و تحقيق النجاح بفعالية اكبر.

الجدول رقم 8: يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول الوسائل الاتصالية المعتمدة عليها في مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو

الاجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
الاجتماعات	31	24.2 %
الملصقات و الإعلانات الورقية	43	33.6 %
البريد الالكتروني	41	32 %
منصات التفاعل عبر الويب	13	10.2 %
المجموع	128	100 %

يظهر من خلال الجدول أن أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون على أن الملصقات والإعلانات الورقية أداة رئيسية للتواصل داخل مؤسسة سونلغاز بنسبة تقدر بـ 33,6% حيث تعتبر كوسيلة فعالة لضمان وصول الرسائل و المعلومات إلى جميع العاملين في المؤسسة مما يعكس دورها الحيوي في تسهيل التواصل الداخلي و تعزيز التفاعل بين مختلف الأقسام والفرق داخل المؤسسة، ثم يليه البريد الإلكتروني بنسبة تقدر بـ 32% حيث يعد كوسيلة فعالة لتبادل الرسائل و المعلومات بين الموظفين و الأقسام في المؤسسة بفضل سرعته سواء كان لتنظيم الاجتماعات تبادل الملفات بالإضافة إلى ذلك يمثل البريد الإلكتروني وسيلة موثوقة للتواصل مع العملاء مما يساعد في بناء علاقات قوية و تعزيز التواصل الفعال مع الأطراف الخارجية. ثم يليه الاجتماعات كجزء لا يتجزأ من سير العمل في مؤسسة سونلغاز بنسبة تقدر بـ 24.2% إذ تشكل منصة حيوية لتبادل الأفكار و تنسيق الجهود بين أعضاء الفريق فتعتبر الاجتماعات فرصة قيمة لمناقشة الأهداف ووضع الاستراتيجيات و تحديد الأولويات و اتخاذ القرارات الجماعية بفضل تبادل الآراء والتفاعل المباشر، تسهم في بناء الروح الفريقية داخل المؤسسة و بالتالي تسهم في تحقيق النجاح و التطور المستمر. وتليها بعد ذلك

منصات التفاعل عبر الويب بنسبة تقدر 10.2% كونها تعد هذه المنصات بوابة أساسية للتفاعل مع العملاء عبر الانترنت، حيث توفر فرصة لتبادل الآراء و الملاحظات وتقديم الخدمات بشكل مباشر وفوري بفضل وجود منصات الويب يمكن لمؤسسة سونلغاز الاستماع إلى متطلبات العملاء و تلبية احتياجاتهم بشكل أفضل، مما يسهم في بناء علاقات قوية ومستدامة مع الجمهور المستهدف.

وفي الأخير يتضح لنا أن مؤسسة سونلغاز تعتمد بشكل كبير على مجموعة متنوعة من وسائل التواصل الداخلي حيث تبرز الملصقات والإعلانات الورقية والبريد الإلكتروني وكذلك الاجتماعات لضمان تدفق المعلومات وتنسيق الجهود داخل المؤسسة وبالتالي يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل شامل.

الجدول رقم 9: يوضح آراء الافراد المبحوثين حول الهدف من وضع الاستراتيجية الاتصالية بمؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
تحفيز العمال	16	16.5 %
مراقبة سير العمل	14	14.4 %
تحسين الإنتاجية	19	19.6 %
تحديد الأولويات داخل المؤسسة	06	6.2 %
نجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسة	19	19.6 %
تغيير التصرفات والفاعليات	12	12.4 %
تحديد الأهداف	11	11.3 %
المجموع	97	100 %

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان معظم الافراد المبحوثين يؤكدون بان الهدف من وضع الاستراتيجية الاتصالية بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو هو تحسين الانتاجية و نجاح العملية

الاتصالية داخل المؤسسة بنسبة متساوية تقدر 19,6% للمؤاخذة منهما لان التواصل الفعال يسهم في توضيح الاهداف و يقلل من الاخطاء مما يؤدي الى اداء اكثر كفاءة، كما ان تنسيق الجهود و تبادل المعرفة بين الموظفين يعزز من رفع الانتاجية بالإضافة الى ذلك بناء بيئة عمل ايجابية من خلال تحقيق التغذية الراجعة. و في ثاني المراتب نجد تحفيز العمال بنسبة تقدر 16,5% حيث يشكل هدف أساسي لوضع استراتيجية اتصالية بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز بتييزي وزو من خلال تحفيز العمال بالهدف القادة الى تعزيز الروح المعنوية وزيادة الانتاجية مما يساهم في تحقيق اهداف المؤسسة بنجاح و كفاءة اكبر. ثم يأتي بعده مراقبة سير العمل بنسبة تقدر 14,4% من خلال تحليل و مراقبة سير العمل بدقة بهدف تحسين العمليات اليومية و زيادة كفاءتها وذلك بتقسيم الاداء و تحليل البيانات تتمكن المؤسسة من تحديد المجالات التي تحتاج الى تحسين و اتخاذ الاجراءات اللازمة لتحقيق اهدافها بكفاءة اعلى. ثم يليه تغيير التصرفات والفعاليات بنسبة مئوية تقدر 12,4% و هذا من خلال توجيه الجهود نحو تحسين التواصل الداخلي و الخارجي بشكل يعزز من سمعة المؤسسة و يؤثر ايجابا على تفاعلها مع العمال و كذا مع شركائها، ثم بعدها يأتي حسب التسلسل تحديد الاهداف كغاية رئيسية لوضع استراتيجية اتصالية بنسبة 13,3% حيث تعتبر هذه الاهداف المحددة بدقة ووضوح كخطوة حاسمة في عملية التخطيط الاستراتيجي اذ يمثل نقطة انطلاق لتوجيه الجهود و تحديد الطرق البسيطة و المباشرة لتحقيق النتائج المنشودة. و في اخر ترتيب حسب اختيار الافراد المبحوثين نجد تحديد الاولويات داخل المؤسسة بنسبة تقدر 6,2% و ذلك يعنى انه جزء اساسي من عملية وضع استراتيجية اتصالية حيث يسهم بشكل كبير في تحديد اتجاه العمل و توجيه الموارد نحو الاولويات الرئيسية فهو يعزز التواصل الفعال داخل المؤسسة و خارجها ويضمن ان الجميع يتجه نحو تحقيق الاهداف المحددة بشكل شامل و متناعم.

ومنه يتجلى الهدف الرئيسي من وضع الاستراتيجية الاتصالية في مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو في تحسين الانتاجية ونجاح العملية الاتصالية مع مراقبة سير العمل بكفاءة وتحفيز العمال لتحقيق اعلى مستويات الاداء حين تسعى المؤسسة الى خلق بيئة عمل تشجع

على التفاعل الايجابي والابداع، مما يسهم في تحقيق الاهداف المحددة بنجاح و تحقيق تميز مستدام.

الجدول رقم 10: يمثل اراء الافراد المبحوثين حول مجمل الخطط و الاجراءات و البرامج الاتصالية التي تعتمدها مؤسسة سونلغازبتيزي وزو لتحقيق الاهداف المنشودة لها.

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

تبرز نتائج الجدول بان غالبية الافراد المبحوثين يرون ان مجمل الخطط و الاجراءات و البرامج الاتصالية التي تنتهجها مؤسسة سونلغاز تمثل اداة فعالة لتحقيق اهدافها المطروحة بنسبة تمثل 72% يعكس هذا الرقم العالي الثقة الشديدة في قدرة المؤسسة على التخطيط الاستراتيجي و التنفيذ الفعال و المتناغم مع رؤيتها مما يعزز الاقتناع بانها قادرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة التنافسية و الاقتصادية ومع ذلك فان النسبة المتبقية من الافراد المبحوثين البالغة 28% لا يرون ان الخطط و الاجراءات و البرامج الاتصالية التي تعتمدها المؤسسة كافية لتحقيق اهدافها المنشودة نتيجة وجود مشكلات في الخطط الحالية وعدم وضوح الاهداف واتقان في عملية الاتصال داخل المؤسسة مما يؤدي الى عدم تبادل المعلومات بشكل كافي و تعاون فعال بين الفرق.

و بناء على ذلك نستنتج ان مجمل الخطط و البرامج الاتصالية التي تعتمد عليها مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو تمثل اطارا كافيا و فعالا لتحقيق الاهداف المنشودة لها هذا يشير الى دراسة دقيقة و تقييم شامل قامت به المؤسسة لضمان توافق الخطط مع رؤيتها و اهدافها المستقبلية مما يبرز عزم المؤسسة و قدرتها على تحقيق نجاحات متميزة و فعالة.

الجدول رقم 11: يمثل آراء الافراد المبحوثين حول مبادئ الاستراتيجية الاتصالية التي تقوم عليها مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو

الاجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
مبدأ الوجود	13	14.2 %
مبدأ الاستمرارية	25	27.5 %
مبدأ التناسق	16	17.6 %
مبدأ المرونة	08	8.8 %
مبدأ التميز	07	7.7 %
مبدأ الوضوح	14	15.4 %
مبدأ القبول الداخلي	02	2.2 %
مبدأ الابداع	06	6.6 %
المجموع	91	100 %

يظهر لنا من خلال الجدول اعلاه ان غالبية افراد عينة الدراسة يؤكدون ان مبدأ الاستمرارية هو الاساس الذي تقوم عليه المؤسسة بنسبة تقدر بـ 27,5% و هذا المبدأ يؤثر بشكل عميق على القرارات الاستراتيجية و الادارية داخل مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو حيث يوفر اساس لعمليات التخطيط طويلة الاجل و التنمية المستدامة و بفضلها يمكن للمؤسسة التركيز على تطوير خدماتها و الاستثمار في البنية التحتية و التكنولوجيا و توسيع نطاق عملياتها كما تسمح للمؤسسة ببناء علاقات طويلة المدى و الاجل مع العملاء مما يعزز من استقرارها وقدرتها على التكيف مع التغييرات ثم يليها مبدأ التناسق بنسبة تقدر بـ 17,6% اذ يعزز من فعالية العمل داخل مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو حيث يساعد في تحقيق اهدافها واستراتيجياتها بشكل فعال و نتيجة لذلك يتحقق التكامل و التوازن بين مختلف اقسام المؤسسة مما يعزز من قدرتها على تحقيق النجاح. يأتي بعده مبدأ الوضوح الذي تقدر نسبة اختياره من افراد المبحوثين بـ 15,4% الذي يشير الى اهمية وجود رؤية واضحة واهداف

محددة بوضوح داخل المؤسسة لضمان فهم جميع افراد المؤسسة للاتجاهات العامة والاهداف التي يسعى الفريق لتحقيقها مما يسهم في خلق بيئة عمل ايجابية و منظومة تنظيمية فعالة. ثم يتعقبه مبداء الوجود بنسبة تقدر 14,2% كونه مبداء مهم يعكس اهمية وجود مؤسسة سونلغاز بشكل دائم وثابت في البيئة الاقتصادية و من خلال التزامها بهذا المبداء تعمل على بناء سمعة قوية و جذب الثقة لدى العملاء و بناءا على ذلك يمكن تحقيق النجاح والنمو المستدام على المدى البعيد. يليه مبداء المرونة الذي قدرت نسبته 8,8% الذي يعبر عن قدرة مؤسسة سونلغاز على التكيف مع التغييرات والتحديات التي قد تواجهها في البيئة الداخلية والخارجية سواء كانت تغييرات في السوق التكنولوجية القوانين وبالتالي تعزيز فرصها للنمو و التطور على المدى الطويل مما يمكنها من البقاء والازدهار في بيئة الاعمال الديناميكية. يأتي بعد ذلك مبداء التميز بنسبة تقدر 7,7% حيث تسعى مؤسسة سونلغاز باستمرار لتحقيق اعلى معايير الجودة والكفاءة في جميع جوانب عملها و تعمل على تطوير و تحسين عملياتها و خدماتها من خلال التكنولوجيا الحديثة مما يساهم في تعزيز مكانتها كمؤسسة موثوقة ومبتكرة في قطاع الطاقة. يليه مبداء الابداع بنسبة 6,6% كونه قيمة اساسية تعتمد عليه مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو لتحفيز الفكر الابداعي والتفكير الجديد داخل المؤسسة وتشجيع الموظفين على اقتراح الافكار الجديدة و المبتكرة التي من شأنها تحسين العمليات وتعزيز الاداء و بناء تفوقها التنافسي. ويتبعه في التسلسل القبول الداخلي بنسبة تقدر 2,2% فقط وهذا يوضح اهمية تشجيع ثقافة الاحترام و التفاهم داخل المؤسسة وتعزيز التواصل الفعال و بناء علاقات ايجابية و صحية مما يسهم في تحسين الفعالية والكفاءة العملية للمؤسسة.

ومنه نستنتج ان مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو تؤمن بأهمية الاستمرارية والتواصل الفعال داخل المؤسسة وتسعى باستمرار لتحقيق التميز والتناسق في اعمالها كما تعمل على بناء بنية عمل مرنة ومبتكرة تتسم بالوضوح والقبول الداخلي لتعزيز الفعالية والكفاءة وتحقيق الأهداف المستدامة.

الجدول رقم 12: يمثل آراء الافراد المبحوثين حول مدى فعالية وكفاءة الاستراتيجية الاتصالية السائدة في مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو في حل المشاكل والتصدي للآزمات المفاجئة من عدمه

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

نلاحظ من خلال الجدول ان اغلبية افراد المبحوثين بنسبة 66 % يؤكدون فعالية و كفاءة الاستراتيجية الاتصالية السائدة في مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو في حل المشاكل والتصدي للآزمات المفاجئة و ذلك يظهر وجود خطط استراتيجية واضحة و مدروسة تواكب التحديات المختلفة التي تواجهها المؤسسة بما ذلك حل المشاكل و التعامل مع الالتزامات المفاجئة بفضل هذه الاستراتيجية يمكن للمؤسسة التصدي بفعالية للمواقف الطارئة و التعامل معها بشكل فعال و ذلك من خلال تحديد الاولويات و تخصيص الموارد بشكل مناسب. في حين بقية المبحوثين ينفون ذلك بنسبة تقدر 34% نظرا لنقص التواصل الداخلي بين الادارة والموظفين وعدم مشاركتهم في عملية وضع الاستراتيجية الاتصالية الحالية مما اثر على ثقتهم في الاستراتيجية الاتصالية السائدة .

استنادا الى ذلك، يمكن استنتاج ان مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو نجحت في تطبيق استراتيجية قوية وفعالة لحل المشاكل والآزمات المفاجئة، يرجع هذا النجاح الى تنفيذ استراتيجية اتصالية متكاملة وشاملة وتفعيل اليات سريعة الاستجابة للآزمات.

الجدول رقم 13: يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول مدى إتباع المؤسسة النهج المتكامل في توجيهاتها الاتصالية بين الاتصال الداخلي والخارجي من عدمه

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

يظهر لنا من خلال معطيات الجدول ان غالبية افراد المبحوثين يقرون على ان النهج الذي تتبعه مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو في توجيهاتها الاتصالية بين الاتصال الداخلي والخارجي متكاملًا بنسبة تقدر 72% حيث ان المؤسسة تقوم بدمج و تسنيد جميع جوانب الاتصال الداخلي و الخارجي بشكل فعال و هذا يتضمن توجيه الرسائل و التواصل مع الموظفين بطريقة تعكس تكامل و تناغم الرؤية و الاهداف و القيم الخاصة بالمؤسسة و بينها و بين العمال الخارجيين مما يشير الى وجود عملية تواصلية متبادلة تعزز الثقة و العلاقات بين جميع الاطراف .اما بقية افراد المبحوثين لا يرون ان النهج الذي تتبعه مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو في توجيهاتها الاتصالية بين الاتصال الداخلي والخارجي متكاملًا بنسبة تقدر 28% وذلك نتيجة وجود اختلافات في التفسيرات للرسائل والاستراتيجيات الاتصالية مما ينتج عدم الاتفاق بشأن مدى تكامل النهج.

بناءً على النتائج المعروضة، يظهر بوضوح ان مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو تتبع نهجًا متكاملًا في توجيهاتها الاتصالية بين الاتصال الداخلي والخارجي، يتجلى ذلك في تنسيق وتوجيه الجهود الاتصالية بشكل متناغم حيث تعكس رسائلها واستراتيجياتها التوجيهات والرؤية الموحدة للمؤسسة ما يتيح لها تحقيق اهدافها بكفاءة و فعالية و تعزيز صورتها وسمعتها.

الجدول رقم 14: يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول كيفية إتباع مؤسسة سونلغاز بتييزي وزو لنهج متكامل في توجيهاتها الاتصالية بين الاتصال الداخلي والخارجي

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
انشاء لجان مشتركة تجمع بين أعضاء من الإدارة الداخلية وفريق الاتصال الخارجي لضمان تنسيق الرسائل والتوجيهات	19	40.42 %
الاعتماد على وثائق توجيهية داخلية وخارجية تجسد الرؤية والقيم الأساسية للمؤسسة	05	10.64 %
اجراء استطلاعات راي داخلية وخارجية بانتظام لقياس فعالية وتقييم التواصل بين الإدارة الداخلية والخارجية	23	48.94 %
المجموع	47	100 %

نلاحظ من خلال الجدول ان اغلبية افراد المبحوثين بنسبة تقدر 48,94 % يقرون ان النهج الذي تتبعه مؤسسة سونلغاز بتييزي وزو في توجيهاتها الاتصالية بين الاتصال الداخلي و الخارجي يكون متكاملًا من خلال اجراء استطلاعات راي داخلية و خارجية بانتظام لقياس فعالية و تقييم التواصل بين الادارة الداخلية و الخارجية حيث يساعد في تعزيز الانسجام والتنسيق بين جميع الاطراف المعنية، مما يساهم في تحسين الاداء العام للمؤسسة وضمان تواصل فعال و مستمر بين الموظفين و العملاء الخارجيين. ثم يليه حسب آراء الافراد المبحوثين انشاء لجان مشتركة تجمع بين اعضاء من الادارة الداخلية وفريق الاتصال الخارجي لضمان تنسيق الرسائل والتوجيهات بنسبة تقدر 40,42% كون هذه اللجان المشتركة تساهم في توجيه الجهود وتحقيق الاتساق في الرسائل الموجهة لكل من الموظفين والعملاء الخارجيين، مما يعزز من وضوح التواصل و فعاليته في جميع جوانب العمل المؤسسي ويتعقبه الاعتماد على وثائق توجيهية داخلية و خارجية تجسد الرؤية و القيم

الاساسية للمؤسسة بنسبة تقدر 10,64% حيث تعد مرجعا اساسيا يوجه سلوك و اداء الموظفين و يضمن توافق جميع الانشطة الاتصالية مع قيم المؤسسة مما يعزز من تماسك الهوية المؤسسية و تحقيق الاهداف الاستراتيجية .

ومن هنا يتضح لنا ان النهج الذي تتبعه مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو في توجيهاتها الاتصالية بين الاتصال الداخلي والخارجي يكون متكاملًا من خلال اجراء استطلاعات راي داخلية وخارجية بانتظام لقياس فعالية وتقييم التواصل بين الادارة على مستوى المؤسسة وخارجها مما يسهم في تعزيز الشفافية وبناء الثقة بين جميع الاطراف المعنية.

الجدول رقم 15: يمثل اراء الافراد المبحوثين مدى اتصاف المؤسسة بالميزة التنافسية في استراتيجياتها الاتصالية من عدمه

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	35	70 %
لا	15	30 %
المجموع	50	100 %

نلاحظ من خلال بيانات الجدول ان معظم الافراد المبحوثين بنسبة تقدر 70 % يقرون بتمتع مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو بميزة تنافسية في استراتيجياتها الاتصالية كونها تمتلك بنية تحتية واسعة ومتطورة تشمل شبكة الكهرباء والغاز في جميع انحاء الجزائر مما يتيح لها تقديم خدماتها بشكل موثوق حيث تستمر الشركة بشكل مستمر في تحديث وتطوير كل نشاطاتها باستخدام أحدث التقنيات بالإضافة على انها تمتلك فريقا من الفنيين المؤهلين وذوي الخبرة مما يجعلها قادرة على المنافسة بقوة.

في حين بقية الافراد المبحوثين بنسبة تقدر 30% يرون ان مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو لا تتمتع بميزة تنافسية في استراتيجيتها الاتصالية حيث ليست بحاجة ماسة للتنافس نظرا لكونها مؤسسة لتسويق الغاز و الكهرباء حيث لا توجد منافسة مباشرة و مع ذلك تستمر

المؤسسة في تقديم خدمات عالية الجودة و الحفاظ على سمعتها الجيدة لضمان كسب رضا العملاء و استقرارها.

وبالتالي نستخلص ان مؤسسة سونلغاز تبرز بتفوقها في الابتكار والاستمرارية في تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة حيث يعود هذا التفوق الى تمتعها بميزة تنافسية بارزة مما يتيح لها التكيف مع التحولات في السوق ومواكبه التقنيات والاتجاهات الجديدة ففضل رؤيتها الاستراتيجية تحتل مؤسسه سونلغاز موقعا متميزا في السوق.

الجدول رقم 16: يمثل اراء الافراد المبحوثين حول الأسس التي تقوم عليها مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو لتحقيق ميزتها التنافسية في استراتيجياتها الاتصالية

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
توجيهها الدقيق للرسائل وتخصيص الجهد لتلبية احتياجات العمال بطريقة فريدة من نوعها	4	11.43 %
استخدامها لتقنيات التواصل الحديثة وتحليل البيانات بشكل فعال يعطيها ميزة تنافسية قوية في استراتيجياتها الاتصالية مقارنة بالمنافسين	18	51.43 %
الاعتماد على فريق متخصص في الاتصالات يتمتع بخبرة ومعرفة عميقة مما يمنحها ميزة تنافسية في تصميم وتنفيذ الاستراتيجية الاتصالية	5	14.28 %
اتباع استراتيجية تفاعلية تستجيب لتغيرات السوق بشكل سريع ومرن مما يمكنها من التكيف بفعالية والحفاظ على التميز مقارنة بالمنافسين	8	22.86 %
المجموع	35	100 %

من خلال الجدول يتضح لنا ان اغلبية الافراد المبحوثين يؤكدون بان السبب وراء تمتع مؤسسة سونلغاز بميزة تنافسية في استراتيجياتها الاتصالية يعود الى استخدامها لتقنيات التواصل الحديثة و تحليل البيانات بشكل فعال مما يسمح لها بالتميز مقارنة بالمنافسين و ذلك بنسبة تقدر ب 51.43 % و هذا يعكس تقديرهم للجهود التي تبذلها المؤسسة في تحسين الاتصال مع العمال ، ثم يليها في المرتبة الثانية اتباع المؤسسة لاستراتيجية تفاعلية تستجيب بسرعة لتغيرات السوق بنسبة تقدر ب 22.86 % كمصدر رئيسي لميزتها التنافسية في استراتيجياتها الاتصالية مما يساعدها على البقاء في المقدمة و الحفاظ على تميزها في سوق تنافسي . يتعقبه في المرتبة الثالثة اعتمادها على فريق متخصص في الاتصالات يتمتع بخبرة ومعرفة عميقة في تصميم وتنفيذ استراتيجيات اتصالية مما يمنحها ميزة تنافسية وذلك بنسبة 14.28% نتيجة قدرة المؤسسة على ابتكار حملات اتصالية مبتكرة تستهدف جمهورها بشكل فعال مما يسهم في تعزيز تواجدها في السوق . اما بقية الافراد المبحوثين بنسبة تقدر ب 11.43% يشيرون الى ان مؤسسة سونلغاز تمتاز بميزة تنافسية في استراتيجياتها الاتصالية بفضل توجيهها الدقيق للرسائل و تخصيص الجهد لتلبية احتياجات العمال بطريقة فريدة من نوعها مما يجعل تفاعل العملاء مع المؤسسة اكثر ايجابية و يساهم في بناء علاقات قوية ومستدامة معهم .

وعلى أثر ذلك، نستنتج ان مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو تحظى بميزة تنافسية في استراتيجياتها الاتصالية الذي يرجع السبب وراء ذلك الى استخدامها لتقنيات التواصل الحديثة وتحليل البيانات بشكل أفضل مما يضعها في موقع تنافسي متقدم مقارنة بمنافسيها.

المحور الثالث: عملية التغيير التنظيمي على مستوى مديرية سونلغاز sonelgaz بولاية تيزي وزو

الجدول رقم 17: يبين مفهوم التغيير التنظيمي حسب اجابات الافراد المبحوثين بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
تلك العمليات والاجراءات التي تجرى داخل المنظمة بهدف التكيف مع التحديات الجديدة	27	30.7 %
عملية مستمرة ودائمة لأحداث التغيير الجذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية	19	21.6 %
استراتيجية تهدف الى تغيير المعتقدات والقيم والاتجاهات وهيكل المنظمة	9	10.2 %
نمط من انماط وسلوكيات الإدارة التنظيمية التي تتبع لنقل المؤسسة من وضع لآخر بصورة تحقق الهدف العام لها	4	4.5 %
اجراء جديد يتعرض له أحد عناصر المنظمة مثل الهيكل التنظيمي، التغيير الثقافي، البنية التحتية	5	5.7 %
عملية تغيير المؤسسة لطريقة عملها او شغلها	11	12.5 %
احداث تعديلات في اهداف وسياسات الادارة	13	14.8 %
المجموع	88	100 %

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان معظم الافراد المبحوثين يقرون بان التغيير التنظيمي على مستوى مديرية سونلغاز بتيزي وزو تشمل العمليات و الاجراءات التي تجرى داخل المنظمة بهدف التكيف مع التحديات الجديدة بنسبة تقدر 30,7% ، يعكس هذا الفهم على تطوير العمليات و الاجراءات الداخلية لضمان المرونة و الاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة العمل ثم يليه التغيير كعملية مستمرة و دائمة لإحداث التغيير الجذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية بنسبة تقدر 21,6% ما يشير الى وجود ادراك واضح بين الموظفين لأهمية التكيف المستمر السريع مع التغيرات المحيطة سواء كانت داخلية تتعلق بثقافة العمل و اساليب الادارة او خارجية تتعلق بالأسواق ، مما يعزز من قدرة المؤسسة على البقاء و النمو في بيئة عمل ديناميكية و متغيرة باستمرار. و في المرتبة الثالثة نجد ان الافراد المبحوثين اختاروا ان التغيير التنظيمي مرتبط بإحداث تعديلات في اهداف و سياسات الادارة بنسبة 14,8% و ذلك من خلال عملية تشمل تقييم الوضع الحالي و تحديد الاحتياجات ووضع اهداف جديدة و بعد ذلك يتم تحديده السياسات لتتوافق مع الاهداف الجديدة مما يضمن التواصل مع الفريق لضمان فهمهم و تنفيذ التغييرات بنجاح .

ثم يتبعه التغيير كنمط من انماط وسلوكيات الادارة التنظيمية التي تتبع لنقل المؤسسة من وضع الى وضع اخر بصورة تحقق الهدف العام لها بنسبة تقدر 12,5% حيث يتم تطوير خطة شاملة تتضمن تحديد الاهداف بشكل واضح وتتماشى مع رؤية المؤسسة وتقسيم الهيكل التنظيمي، العمليات، الموارد والتكنولوجيا المستخدمة لضمان تحقيق الاهداف المنشودة واجراء التعديلات مما يمكن للمؤسسة من تحسين ادائها و زيادة كفاءتها.

و يتعقبه التغيير كاستراتيجية تهدف الى تغيير المعتقدات و القيم و الاتجاهات و هيكل المنظمة بنسبة 10,2% حيث تسعى الى خلق ثقافة تنظيمية جديدة تدعم الابتكار و الكفاءة والاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة المحيطة من خلال هذه الجهود المتكاملة يمكن للمؤسسة تعزيز قدرتها على النمو و التكيف مع التحديات المستقبلية .

ويتبعه في التسلسل التغيير التنظيمي كعملية تغيير المؤسسة لطريقة عملها او شغلها بنسبة مئوية حسب اراء الافراد المبحوثين المقدرة 5,7% كما تهدف الى تحسين كيفية تنظيم وادارة الانشطة و العمليات داخل المؤسسة بما يسهم في زيادة الكفاءة و تحسين الاداء العام.

و يأتي بعده في اخر ترتيب التغيير كإجراء جديد يتعرض له احد عناصر المنظمة مثل الهيكل التنظيمي ،التغيير الثقافي ،المؤسسي، البنية التحتية بنسبة 4,5%، حيث يهدف لتحسين الاداء و التكيف مع التحولات البيئية الاقتصادية مما يسهم في تطوير المؤسسة وتعزيز قدرتها على التأقلم و البقاء .

وعلى إثر ذلك يظهر لنا بوضوح ان مفهوم التغيير التنظيمي من وجهة تصور اغلبية الموظفين بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو يعتبر كعمليات و اجراءات تجرى داخل المؤسسة بهدف التكيف مع التحديات و التغييرات الجديدة فهم مدركون لأهمية هذه العمليات في تعزيز فعالية و كفاءة اداء المؤسسة و ضمان استمرارها.

الجدول رقم 18: يمثل إجابات الافراد المبحوثين حول الجهة المسؤولة التي تقوم بدعم خطط التغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
المستويات الإدارية العليا في المنظمة	48	96 %
المستويات الإدارية الوسطى في المنظمة	2	4 %
المستويات الإدارية الدنيا في المنظمة	0	0 %
المجموع	50	100 %

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح لنا ان نسبة 96% من الافراد المبحوثين يؤكدون بان المستويات الإدارية العليا في المنظمة هي الجهة المسؤولة التي تقوم بدعم خطط التغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز حيث تمتلك هذه الأخيرة رؤية واضحة للاستراتيجية للمؤسسة وقدرتها على توجيه الجهود نحو تحقيقها كما انها تتمتع بسلطة اتخاذ القرار لتنفيذ التغييرات التنظيمية اما بقية المبحوثين الذين تقدر نسبتهم 4% ينفون ذلك و يرون ان المستويات الإدارية الوسطى هي التي تقوم بدعم خطط التغيير التنظيمي في المؤسسة نتيجة عدم فهمهم لدور المستويات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة و من جهة نلاحظ أيضا ان نسبة دعم لخطط التغيير التنظيمي من طرف مستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بتيزي وزو منعدمة أي نسبتها 0% و هذا يعود الى الثقافة التنظيمية في المؤسسة حيث يكون اتخاذ القرارات مركزيا حول التغييرات الازمة

ومنه نستنتج ان المستويات الإدارية العليا في مؤسسة سونلغاز تمثل القوة الدافعة والمسؤولة الرئيسية لدعم و توجيه عمليات التغيير التنظيمي اذ تمتلك هذه المستويات الرؤية و السلطة والقدرة على توجيهه مما يجعلها الجهة الأمثل لتحديد الاستراتيجيات و اتخاذ القرارات الحاسمة و تحفيز باقي افراد المؤسسة نحو تبني التغييرات و المساهمة في نجاحها.

الجدول رقم 19: يمثل إجابات الأفراد المبحوثين حول أنواع التغييرات الرئيسية التي تعتمد عليها مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو

الاجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
التغيير الاستراتيجي	21	25 %
التغيير الهيكلي	34	40.5 %
التغيير التقني	8	9.5 %
التغيير التنظيمي	10	11.9 %
التغيير المخطط له	2	2.4 %
التغيير التكنولوجي	9	10.7 %
المجموع	84	100 %

نلاحظ من خلال الجدول ان اغلبية الافراد المبحوثين يؤكدون ان نوع التغيير الذي تعتمد عليه مؤسسة سونلغاز هو التغيير الهيكلي بنسبة تقدر 40,5 % حيث يؤثر على الهيكل التنظيمي والتشكيلي المؤسسة بشكل جذري مما يتطلب اجراء تغييرات في العمليات والسياسات والثقافة الداخلية لمواجهة التحديات الجديدة والاستجابة لتغيرات البيئة التنظيمية. يأتي بعده التغيير الاستراتيجي بنسبة 25% كأحد التغييرات الرئيسية التي تعتمد عليها المؤسسة حيث يشمل إعادة تقييم و تعديل الأهداف الطويلة الاجل و خطط العمل لتحقيق تنافسية افضل والتكيف مع التحولات يليه التغيير التنظيمي بنسبة تقدر 11.9 % الذي يتضمن تعديل السياسات والإجراءات الداخلية لتحسين التنسيق بين الإدارات داخل المنظمة و زيادة الفعالية التشغيلية مما يساهم في تحقيق اهداف المؤسسة ثم يتبعه التغيير التكنولوجي بنسبة تقدر 10.7% حيث يتضمن اعتماد تقنيات جديدة و تحسين البنية التحتية الرقمية للمؤسسة مما يساهم في تعزيز الابتكار و تقديم خدمات افضل للعمال ثم يتبعه التغيير التقني بنسبة 9.5% يشمل تحديث الأنظمة و العمليات داخل المؤسسة ة تبني التكنولوجيا الحديثة داخل مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو مما يساهم في تحسين الأداء و تحقيق الأهداف و في اخر

ترتيب يأتي التغيير الغير مخطط له بأدنى نسبة 2.4% لان هذا التغيير يكون محفوفا بالمخاطر و قد يادي الى نتائج غير متوقعة او غير مرغوبة.

منه نستنتج ان مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو تعتمد على مجموعة متنوعة من التغييرات لتحقيق أهدافها واستعدادها لمواجهة التحديات والتغييرات البيئية وضمان استمرار نجاحها في المستقبل البعيد.

الجدول رقم 20 يمثل آراء الافراد المبحوثين حول الأسباب الرئيسية لإحداث التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
مواجهة مشكلات اقتصادية واجتماعية تؤثر على المنظمة	23	27.06 %
البحث المستمر على الكفاءة والفعالية وحسن استخدام الموارد المتاحة	31	36.47 %
الاستفادة من التطور التكنولوجي والتقدم العلمي في المجال الذي تعمل فيه المنظمة	16	18.82 %
كسر الروتين ومحاولة تنشيط وتفعيل دور المنظمة	7	8.24 %
تحسين وتطوير الأداء لمواجهة المنافسة الشديدة والمحافظة على المركز التنافسي في السوق	8	9.41 %
المجموع	85	100 %

من خلال الجدول اعلاه يتضح ان غالبية الافراد المبحوثين بنسبة 36,47% يؤكدون ان السبب الرئيسي لإحداث التغيير في مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو هو البحث المستمر عن الكفاءة و الفعالية و حسن استخدام الموارد المتاحة حيث تسعى المؤسسة الى تحسين ادائها وزيادة الانتاجية ، ويليه السبب الثاني المتمثل في مواجهة المشكلات السياسية و الاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر على المنظمة الذي تقدر نسبته 27,06% حيث تتأثر المؤسسة بالتغيرات في السياسات الحكومية و التحديات الاقتصادية بما في ذلك التضخم ،القضايا الاجتماعية يتطلب ان تكون المؤسسة مرنة و سريعة الاستجابة ، و بعده يأتي الاستفادة من التطور التكنولوجي والتقدم العلمي في المجال الذي تعمل فيه المنظمة حسب اجابات الافراد

المبحوثين بنسبة تقدر 18,82% كون استخدام التكنولوجيا و الابتكارات العلمية تؤدي دورا كبيرا في تحسين اداء المؤسسة و تطوير عملياتها و توسيع نطاق خدماتها مما يساهم في نموها و استقرارها .

ثم يتعقبه تحسين وتطوير الاداء لمواجهة المنافسة الشديدة والمحافظة على المركز التنافسي في السوق بنسبة تقدر 9,41% وذلك من خلال تطبيق أفضل الممارسات في ادارة الجودة وتحسين العمليات وتطوير الخدمات الجديدة متفوقة .

ويتبعه اخر سبب حسب تسلسل النسب اجابة المبحوثين المتمثلة في كسر الروتين ومحاولة تنشيط وتفعيل دور المنظمة بنسبة تمثل 8,24% وذلك من خلال تبنى استراتيجيات جديدة وادخال تغييرات في العمليات والثقافة التنظيمية للحفاظ على الديناميكية في العمل .

منه نستنتج ان مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو تولى اهتماما كبيرا بالكفاءة والفعالية بالإضافة الى الاستخدام الجيد للموارد المتاحة لضمان تحسين ادائها العام و زيادة الانتاجية مما يساهم في تحقيق الاهداف الرئيسية.

الجدول رقم 21: يوضح آراء المبحوثين حول خصائص إدارة التغيير بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
يتم التغيير التنظيمي ضمن القوانين والاخلاقيات والمسؤوليات الاجتماعية للمنظمة	24	34.7 %
التأقلم و التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة لهدف البقاء و الاستمرار و النمو في اعمال المنظمة	26	37.1 %
التغيير التنظيمي يسعى نحو اصلاح ما هو قائم من عيوب	20	28.6 %
التغيير	70	100 %

يتبين من خلال معطيات الجدول ان معظم المبحوثين يقرون ان التأقلم والتكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بهدف البقاء و الاستمرار و النمو في اعمال المنظمة من خصائص ادارة التغيير بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو بنسبة تقدر 37,1% حيث يعكس القدرة على التعامل مع التحديات الداخلية والخارجية بفعالية و تخطيط الاستراتيجيات والعمليات بما يتناسب مع الظروف المتغيرة مما يساعد على تحقيق اهداف التغيير ، يليه في ثاني ترتيب حسب آراء الافراد المبحوثين التغيير التنظيمي ضمن القوانين و الانظمة والاخلاقيات والمسؤوليات الاجتماعية بنسبة تقدر 34,7% كجزء اساسي من ادارة التغيير على مستوى المؤسسة محل الدراسة الذي يهدف الى تحسين ادائها و تكييفها مع متطلبات البيئة المحيطة.

ويليه الخيار الاخير حسب تسلسل النسب لإجابات المبحوثين، التغيير التنظيمي يسعى نحو اطلاع ما هو قائم من عيوب بنسبة تقدر 28,6% من خلال اجراء تغييرات في ثقافة المنظمة

واساليب الادارة من اجل تحسين الاداء والفعالية مما يهدف الى تعزيز الروح المؤسسية وتعزيز التفاعل والابتكار والاستجابة السريعة للتحديات والفرص الجديدة .

وفي الاخير نستنتج ان مؤسسة سونلغاز تتمتع بسمات ادارة التغيير حيث تجرى تغييرات تنظيمية، ثقافية، و استراتيجية دائمة على مستوى المؤسسة مما يعزز قدرتها على التكيف والتطور في ظل البيئة الديناميكية و المليئة بالتغييرات .

الجدول رقم 22: يوضح تصنيف الافراد المبحوثين للخطط الى يتم الاعتماد عليها في برامج التغيير والتطوير حسب نطاقها الزمني بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
طويلة الاجل	15	30
متوسطة الاجل	30	60
قصيرة الاجل	5	10
المجموع	50	100

نلاحظ من خلال الجدول ان معظم الافراد المبحوثين يؤكدون ان الخطط التي يتم الاعتماد عليها في برامج التغيير والتطوير حسب نطاقها الزمني بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو تكون متوسطة الاجل بنسبة 60% حيث تسهم هذه الخطط بتحقيق التوازن بين الطموح والواقعية وتمكن المؤسسة من القدرة على التأقلم والتكيف بكل فعالية.

بحيث تأكد نسبة 30% من اجابات الافراد المبحوثين على ان الخطط المعتمد تكون على المدى الطويل نظرا لتحقيق الاستدامة والقدرة على التصدي للتحديات الجديدة مما يسمح للمؤسسة الاستفادة من الفرص الطويلة الاجل وتحقيق التنمية المستدامة على المدى البعيد.

اما البقية التي تقدر نسبتهم 10% يرون ان الخطط تكون قصيرة الاجل نظرا لتغييرات السوق والتكنولوجيا التي تتطلب استجابة سريعة وتعديلات متكررة في الاستراتيجيات لضمان الاستمرارية.

ومنه نستنتج ان مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو تعتمد في برامج التغيير و التطوير عل خطط تمتد عبر فترة زمنية معينة اي متوسطة الاجل حيث تستهدف تحقيق الاهداف المحددة في غضون فترة زمنية قصيرة.

الجدول رقم 23: يمثل اجابات الأفراد المبحوثين حول الضغوطات التي تتعرض لها الادارة وتلزمها تغيير الهيكل التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
تغييرات في البيئة الخارجية	11	15.1 %
تغييرات في الاستراتيجية	22	30 %
النمو الداخلي	14	19.2 %
تغييرات القيادة	16	22 %
ضغوط في الأداء	10	13.7 %
المجموع	73	100 %

يتبين لنا من خلال الجدول اعلاه ان اغلبية الافراد المبحوثين بنسبة تقدر 30% يقرون ان الضغوطات التي تتعرض لها ادارة التغيير لتلزمها تغيير في الهيكل التنظيمي بمؤسسة سونلغاز مرتبطة بتغييرات في الاستراتيجية نتيجة لتغييرات في البيئة الخارجية والتطورات التكنولوجية او رغبة في التحسين من خلال اعادة تقييم الاستراتيجية و تعديل الهيكل التنظيمي.

ثم يليه الاجابة الاخرى لأفراد المبحوثين وهي التغييرات في القادة بنسبة 22% ويشمل ذلك تغيير قادة جدد لتنفيذ الرؤية الجديدة او تعديل الادوار والمسؤوليات القادة الحاليين مما يهدف ضمان توجيه المؤسسة نحو اهدافها الاستراتيجية الجديدة وتنفيذها بنجاح.

يليه النمو الداخلي بنسبة تقدر 19,2% الذي يشمل الزيادة في الانتاجية وتحسين الجودة كذلك التطوير و الابتكار الذي يهدف في الاخير الى تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج افضل

و مواكبة التغييرات التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية. وتليه الضغوطات التي تفرضها تغييرات في البيئة الخارجية بنسبة تقدر 15,1% ما يستدعي اعادة تشكيل الهيكل التنظيمي في مؤسسة سونلغاز لضمان استمرارها في البيئة الجديدة. كأخر ضغوطات التي تلزم ادارة المؤسسة على احداث تغيير هيكلها التنظيمي حسب اجابة المبحوثين تشمل ضغوطات في الاداء بنسبة 13,7% التي تتعلق بزيادة المنافسة و في متطلبات العملاء وتقلبات السوق ما يجعل المؤسسة تسعى لتحسين ادائها للتعامل مع هذه الضغوط.

ومنه نستنتج ان هناك ضغوطات متعددة تواجهها الادارة في مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو لتلزمها تغيير الهيكل التنظيمي و لكنها تقوم بتعديلات لمواجهة هذه الضغوط و تحقيق استمرار المؤسسة سواءً داخليا او خارجيا و ضمان استمرارية تقديم خدماتها بفعالية ما يظهر التزاما قويا بتلبية احتياجات العملاء و التأكيد على النجاح المؤسسة في المستقبل.

الجدول رقم 24: يمثل اراء الافراد المبحوثين حول معوقات التغيير المادية والفنية في مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو

الاجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
القيم والأفكار والاشاعات	8	12.9 %
الخطط الإدارية	34	54.8 %
الاضطرابات العملية	7	11.3 %
ضعف الإمكانيات والقدرات المالية والمادية	13	21 %
المجموع	62	100 %

يظهر لنا من خلال هذا الجدول ان معظم الافراد المبحوثين يؤكدون ان معوقات التغيير المادية والفنية في مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو تتعلق بالخطط الادارية بنسبة 54,8% نتيجة عدم وجود خطط ادارية محكمة مما يؤدي فوضى في التنفيذ وعدم كفاية الموارد

المتاحة مما يعوق التغيير. ويليه ضعف الامكانيات بنسبة تقدر 21% التي تشمل الموارد المالية والبشرية مما يزيد من التحديات التي تواجه عمليات التغيير في المؤسسة. ويتعقبه القيم والافكار والاشاعات بنسبة 12,9% ما يؤثر على استجابة الموظفين لعملية التغيير فقد يكون هناك مقاومة للتغييرات بسبب اعتقادات مسبقة. ويتبعه في اخر ترتيب الاضطرابات العملية بنسبة تقدر 11,3% نتيجة عدم استعداد الموظفين للتغيير في العمليات ما يؤدي الى مقاومة التغيير.

ومنه نستنتج ان عدم قدرة مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو على تنفيذ التغييرات المادية والفنية بفعالية يعود جزئيا الى جودة الخطط الادارية، ما يشير الى اهمية تحسين وتطوير الادارة والتخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة لتعزيز القدرة على التكيف مع التغييرات.

الجدول رقم 25: يمثل اراء افراد المبحوثين حول العوامل التي تحدد اختيار استراتيجية التغيير في مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نقص القدرات	8	13.56%
نقص الكفاءات	11	18.64%
نقص المؤهلات	10	16.95%
جميعها	30	50.85%
المجموع	59	100%

من خلال معطيات الجدول اعلاه، يتبين لنا ان اغلبية الافراد المبحوثين يقرون بان جميع العوامل تحدد اختيار استراتيجية التغيير في المؤسسة محل الدراسة بنسبة تمثل 50,85% التي تتمثل في القرارات والكفاءات والمؤهلات وذلك نظرا لأهمية اتخاذ القرارات الفعالة لتحديد مسار المؤسسة وضمان نجاح الاستراتيجية المعتمدة. ثم يليه في المرتبة الثانية بنسبة تقدر 18,64% نقص الكفاءات حيث تعتبر عاملا هاما جدا في اختيار استراتيجية التغيير في

المؤسسة ما يظهر ان الكفاءات تلعب دورا بالغ الأهمية في نجاح تنفيذ الاستراتيجية. ويتعقبه المؤهلات بنسبة 16,95% كونها تعكس قدرة الموظفين على تبنى وتنفيذ التغييرات المطلوبة بنجاح مما يزيد من احتمالية نجاح الاستراتيجية التنظيمية للمؤسسة. ويتبعه نقص القدرات بنسبة تقدر ب 13,56% التي تعد من العوامل الرئيسية التي تؤثر على اختيار استراتيجية التغيير في المؤسسة محل الدراسة فعندما تفتقر إلى القدرات اللازمة لإجراء التغيير، مثل الموارد البشرية المهارات التقنية، التمويل، أو المعرفة المتخصصة، يجب عليها أن تختار استراتيجية تغيير تأخذ بعين الاعتبار هذا النقص وتعمل على التعامل معه بفعالية. على سبيل المثال، إذا كانت المنظمة تفتقر إلى المهارات التقنية اللازمة لتنفيذ نظام جديد، فقد تختار استراتيجية تعتمد على استقطاب خبراء خارجيين أو تدريب الموظفين الحاليين قبل الشروع في التغيير. كما يمكن أن تركز الاستراتيجية على تنفيذ التغيير بشكل تدريجي لتخفيف الضغط على الموارد الحالية.

ومنه نستنتج ان مؤسسة سونلغاز تعتمد على مجموعة من العوامل في اختيار استراتيجية التغيير، وهذا ما يبرز التزامها بالتحسين المستمر والتكيف مع البيئة الخارجية مما يعزز موقعها كمؤسسة مبتكرة يضمن نجاح عملية التغيير.

الجدول رقم 26: يمثل تصنيفات الأفراد المبحوثين للتغيير التنظيمي حسب معيار مدة أحداثه في مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
التغيير الجذري	7	13.46 %
التغيير المعنوي	5	9.62 %
التغيير المخطط	32	61.54 %
التغيير السريع	8	15.38 %
المجموع	52	100 %

من خلال معطيات الجدول يظهر لنا ان غالبية المبحوثين يؤكدون بنسبة 61,54% ان التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز تصنف حسب معيار مدة أحداثه كتغيير مخطط له حيث يتم التخطيط له مسبقا ووضع خطة تفصيلية لتنفيذه ويستغرق وقتا كافيا لإتمامه. ويليه التصنيف الاخر المتمثل في التغيير السريع بنسبة تقدر 15,38% كون هناك تغييرات تحدث بشكل سريع وغير مخطط له يتم بسرعة وتكون استجابة طارئة وغير متوقعة. وفي ثالث المراتب حسب تسلسل نسب تصنيفات افراد المبحوثين، التغيير الجذري بنسبة تقدر 13,46% حيث هذه التغييرات تتميز بانها واسعة النطاق وتؤدي الى تحولات كبيرة في المؤسسة او في البيئة المحيطة بها لتحسين ادائها بشكل جذري. وفي الاخير يتبعه التغيير المعنوي بنسبة 9,62% حيث ترتبط بتحسين الروح المعنوية وثقافة المؤسسة مما يؤدي الى تحسين الاداء العام لها.

وعلى إثر ذلك، نستنتج ان مؤسسة سونلغاز تعتمد على التغيير المخطط وهو عملية إدارية تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة عن طريق إجراء تغييرات استراتيجية ومدرسة في هيكلها التنظيمي، عملياتها، أو ثقافتها. يتم تنفيذ هذا التغيير وفقاً لخطة واضحة ومنهجية كما ان

مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو تحدد الاستراتيجية المناسبة لكل انواع التغيير على مستوى المؤسسة.

الجدول رقم 27: تمثل اجابات الأفراد المبحوثين حول مدى تطوير وتحسين جوانب التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	32	64 %
لا	18	36 %
المجموع	50	100 %

نلاحظ من خلال الجدول ان معظم الافراد المبحوثين يؤكدون بنسبة 64% ان هناك جوانب معينة تحتاج لتطوير وتحسين في مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو اي تحتاج لاتخاذ اجراءات فعالة لتحسين العمليات التغييرية داخلها وتقديم الدعم الافضل للموظفين خلال فترات التغيير وتوفير التدريب لهم لتعزيز مهاراتهم مع التغيير.

اما بقية المبحوثين المقدره نسبتهم 36% يفنون وجود جوانب محتاجة للتطوير وتحسين في المؤسسة نتيجة السيرورة الجيدة لعمليات التغيير داخل المؤسسة ورضاهم عن عملية التغيير الحالية.

بناءا على ما سبق، نستنتج ان هناك حاجة للمؤسسة سونلغاز sonelgaz للتركيز على تطوير و تحسين جوانب معينة في عمليات التغيير التنظيمي اذ يتعين عليها الاستجابة بعزم لهذه الاحتياجات من خلال اتخاذ إجراءات فعالة لتعزيز التواصل و تحسين وضوح الخطط والاسرراتيجيات، و من خلال ذلك ستكون مؤسسة سونلغاز في موقع افضل لتحقيق النجاح والتكيف مع التحديات المستقبلية بكفاءة اكبر.

جدول رقم 28: يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول الجوانب التي تحتاج إلى تطوير وتحسين في عملية التغيير بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
الجانب البشري	16	39.02 %
الجانب التقني	11	26.83 %
الجانب الفني	4	9.76 %
جميعها	10	24.39 %
المجموع	47	100 %

يظهر لنا من خلال الجدول اعلاه ان النسبة الاكبر من آراء المبحوثين المقدره 39,02% يؤكدون على ان الجانب البشري يحتاج الى تطوير و تحسين في عملية التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز مما يبرز اهمية و الحاجة لتغييره أثناء التغيير التنظيمي لأسباب متعددة يشمل ذلك مقاومة التغيير الناتجة عن القلق وعدم الأمان، قلة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، نقص المهارات والمعرفة اللازمة للتكيف مع التغييرات الجديدة، الحاجة للدعم العاطفي والنفسي، وضرورة تعديل الثقافة التنظيمية لتتوافق مع الأهداف الجديدة. تطوير وتحسين الجانب البشري يساهم في تقليل المقاومة، تعزيز القبول، وتسهيل عملية الانتقال لتحقيق أهداف التغيير بنجاح. والجانب الثاني الذي يحتاج الى تغيير في المؤسسة حسب اجابات المبحوثين، الجانب التقني بنسبة تمثل 28,83% يؤكدون على انه يحتاج هذا الجانب للتغيير لمواكبة التطورات السريعة في التكنولوجيا، ولضمان بقائها قادرة على المنافسة في السوق. التحول الرقمي يمكن أن يساهم في تحسين كفاءة العمليات الداخلية، وتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية. بالإضافة إلى ذلك، يساعد تحديث التكنولوجيا في تحسين تجربة العملاء من خلال توفير خدمات أكثر فعالية وسرعة، مما يعزز من رضا العملاء وولائهم. كما أن التحول إلى الأنظمة التقنية الحديثة يساهم في تحسين قدرة المؤسسة على تحليل البيانات واتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة، مما يفتح آفاقاً جديدة للنمو والتوسع. بدون هذه

التغييرات، قد تجد المؤسسة نفسها متخلفة عن منافسيها وغير قادرة على تلبية متطلبات السوق المتزايدة التعقيد. وفي المرتبة الثالثة نجد ان افراد المبحوثين بنسبة تقدر 24,39% يقرون على ان جميع الجوانب تحتاج الى تطوير وتحسين في عمليات التغيير التنظيمي مما يتطلب تنسيق الجهود المستمرة بشكل شامل لتحسين الاداء والاستجابة للتحديات التنظيمية . ويتعقبه في الاخير الجانب الفني نسبه تقدر 9,76% الذي يحتاج للتحسين و تطوير حسب اجابة المبحوثين و ذلك باتخاذ الاجراءات و الاساليب والادوات المستخدمة في تنفيذ التغييرات بفعالية و كفاءة و تحقيق نتائج افضل للمؤسسة .

ومنه نستنتج ان عمليات التغيير التنظيمي تتطلب الى اهتمام شامل بجميع الجوانب المختلفة في مؤسسة سونلغاز حيث تحتاج لتحسين و تطوير مستمر و هذا التوازن يمكن ان يؤدي الى تحقيق افضل النتائج في عمليات التغيير التنظيمي داخل المؤسسة.

المحور الرابع: العلاقة بين الاستراتيجية الاتصالية التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز بتيزي وز

الجدول رقم 29: يمثل اجابات الافراد المبحوثين حول مدى مساهمة الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة عليها في مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو في احداث التغييرات المناسبة من عدمه

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	30	60%
لا	20	40%
المجموع	50	100%

من خلال بيانات الجدول يتبين لنا ان معظم افراد المبحوثين بنسبة تقدر 60% يقرون ان الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة من قبل مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو تسهم في احداث التغييرات المناسبة لأنها تعتمد على الشفافية والمصداقية، مما يعزز ثقة العملاء والمجتمع.

كما تركز هذه الاستراتيجية على التفاعل والمشاركة الفعالة مع الجمهور، مما يسمح بفهم احتياجاتهم واستجابتهم بسرعة، وبالتالي إجراء التعديلات والتحسينات اللازمة بكفاءة .

أما بقية الأفراد المبحوثين التي تبلغ نسبتهم 40% ينفون ذلك حيث يعتقدون أن الاستراتيجية الاتصالية لمؤسسة سونلغاز قد تفتقر إلى الشفافية أو تكون غير فعالة في إيصال المعلومات بشكل واضح. قد يشعرون بأن التواصل غير كافٍ أو غير منتظم، مما يؤدي إلى سوء فهم أو نقص في المعلومات. كما قد يكون هناك عدم استجابة سريعة للشكاوى أو الاستفسارات، مما يخلق شعوراً بعدم الاهتمام بمشاكل العملاء والاحتياجات الفعلية.

وبالتالي نستخلص أن الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة من قبل مؤسسة سونلغاز تسهم بشكل فعال في تحقيق التغييرات المناسبة وبناء علاقات قوية مع العملاء والمجتمع، وتحقيق النجاح المستدام في مهمتها في توفير الخدمات الطاقوية بشكل مستدام ومبتكر.

الجدول رقم 30: يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول كيفية مساهمة الاستراتيجية الاتصالية التي تعتمد عليها مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو في أحداث التغييرات المناسبة

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
بناء فهم مشترك للرؤية والأهداف المؤسسة	20	43.48 %
تحفيز الموظفين للمشاركة الفعالة في عملية التغيير	12	26.09 %
تعزيز التفاعل والتواصل بين القادة والموظفين عند إجراء التغييرات اللازمة	14	30.43 %
المجموع	46	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد المبحوثين يؤكدون على أن الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة من قبل مؤسسة سونلغاز في أحداث التغيير تساهم في بناء فهم مشترك

للرؤية وأهداف المؤسسة بنسبة تقدر 48, 43% حيث تؤدي دورا حاسما في توصيل رسالة المؤسسة بوضوح مما يساعد على تحقيق توافق الفهم والتوجه بين جميع الموظفين.

ويليه تعزيز التفاعل والتواصل بين القادة والموظفين عند اجراء التغييرات الذي تحققه الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة حسب إجابات المبحوثين بنسبة تقدر 30,43% لضمان أن تكون هذه التغييرات مفهومة ومقبولة على جميع المستويات مما يعزز التوافق والانسجام في تحقيق أهداف المؤسسة. و في الأخير نلاحظ ان تحفيز الموظفين للمشاركة الفعالة في عملية التغيير تقدر بنسبة تمثل 26.09% حيث يمثل تحديا مهما لتطوير استراتيجيات اتصال فعالة تفهم و تحفز الموظفين من خلال إبراز الفوائد المحتملة للتغييرات المقترحة.

وعلى اثر ذلك، نستنتج أن مؤسسة سونلغاز تتمتع باستراتيجية اتصال فعالة تساهم بشكل كبير في بناء فهم مشترك لرؤيتها و أهدافها لدى جميع أفراد المنظمة بما يعكس التزام المؤسسة سونلغاز لتحقيق النجاح المستدام في نسبة الأعمال المتغيرة بسرعة.

الجدول رقم 31: يمثل آراء الباحثين حول كيفية مساهمة الاستراتيجية الاتصالية في تغيير السلوكيات في مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
تقديم التوجيهات والتوقعات بشأن السلوكيات المرغوبة	27	40.9 %
توفير الملاحظات والتغذية الراجعة للموظفين بشأن سلوكهم	3	4.6 %
توجيه القيادة والدعم للموظفين مما يزيدهم من فعالية جهودهم لتغيير في سلوكهم	16	28.2 %
تعزيز الوعي بأهمية تغيير السلوكيات والتعلم من التجارب السابقة	11	16.7 %
يساهم في بناء الثقة والتعاون بين الإدارة والموظفين مما يزيد من استعداد الموظفين لتبني تغييرات وتطبيق سلوكيات جديدة	9	13.6 %
المجموع	66	100 %

يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه ان معظم الافراد الباحثين يقررون ان العملية الاتصالية تساهم في تغيير السلوكيات بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو من خلال تقديم التوجيهات والتوقعات بشأن السلوكيات المرغوبة بنسبة تقدر 40.9 % وهذا يشير الى ان الاتصال الفعال يمكن ان يؤدي الى تحفيز الافراد لتغيير سلوكياتهم بشكل إيجابي. ويأتي بعدها توجيه القيادة و الدعم للموظفين مما يزيدهم من فعالية جهودهم للتغيير سلوكياتهم بنسبة تقدر 24.2% و هذا ما يشعر الموظفين بالاهتمام و الثقة ما يجعلهم اكثر استعداد لتبني التغيير والتكيف معه بشكل إيجابي. ويتعقبه تعزيز الوعي بأهمية تغيير السلوكيات والتعلم من

التجارب السابقة بنسبة تقدر 16.7% سواء كانت إيجابية او سلبية تمكنهم من تحديد الأساليب الفعالة لتحقيق التغيير وتجنب الأخطاء المحتملة مما يعزز من فعالية جهودهم في تحقيق الأهداف المرجوة.

يليه بناء الثقة والتعاون بين الإدارة و الموظفين مما يزيد من استعدادهم لتقبل لتبني تغييرات وتطبيق سلوكيات جديدة بنسبة تقدر 13.6% حسب إجابة الافراد المبحوثين و هذا ما يؤدي الى تحسين بيئة العمل وزيادة مستوى التفاهم و التواصل بين الطرفين حيث تعمل الإدارة والموظفين سويا نحو تحقيق رؤية و اهداف واحدة للمؤسسة.

وفي اخر ترتيب لإجابات المبحوثين نجد توفير الملاحظات والتغذية الراجعة للموظفين يشان سلوكهم و قدرت نسبة هذه الإجابة 4.6% حيث يمكنهم من فهم نقاط القوة و الضعف في عملهم و العمل على تحسينها بشكل فعال مما يساهم في تبنيهم لتغييرات و تطبيق سلوكيات تعزز الأداء العام و الفاعلية في بيئة العمل.

ومنه نستنتج ان مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو توجه موظفيها بشكل واضح حول اهداف التغيير والتحسينات المطلوبة في سلوكياتهم الجديدة التي تواكب مختلف اشكال التغييرات داخلها وتوفير مختلف الوسائل والتقنيات الاتصالية الفعالة لتبادل الأفكار والآراء وتوجيه الاستراتيجية العامة للمؤسسة نحو تحقيق اهداف تنظيمية.

الجدول رقم 32: يمثل آراء المبحوثين حول مساهمة الاتصال في تغيير طرق التواصل وأساليبه في مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
تعزيز التواصل الفعال الذي يشجع لتبني أساليب تواصل فعالة	28	43.1 %
توجيه الاهتمام لأساليب التواصل الحديثة مثل البرامج الرقمية تبادل المعرفة	14	21.5 %
توفير التدريب والتطوير للموظفين حول كيفية استخدام أساليب التواصل الحديثة بشكل فعال في بيئة العمل	12	18.5 %
تشجيع استخدام مجموعة من القنوات مثل الاجتماعات الشخصية البريد الإلكتروني المنصات الاجتماعية	11	16.9 %
المجموع	65	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية الأفراد المبحوثين يقرون بأن الاتصال يساهم في تغيير طرق التواصل و أساليبه في مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو من خلال تعزيز التواصل الفعال الذي يشجع تبني أساليب و تواصل فعالة بنسبة تقدر 43,1% حيث يساعد على توضيح المهام و المسؤوليات و حل المشكلات بسرعة مما ينعكس إيجابيا على الأداء العام للمؤسسة.

ثم يليه توجيه الاهتمام لأساليب التواصل الحديثة مثل البرامج الرقمية وتبادل المعرفة بنسبه 21,5% حسب آراء الافراد المبحوثين حيث يساهم تبني هذه الادوات الحديثة في تبسيط عملية التواصل ويسهل نقل المعرفة والمعلومات بين الافراد مما يعزز الكفاءة في التواصل.

ويتعقبه توفير التدريب والتطوير للموظفين حول كيفية استخدام اساليب التواصل الحديثة بشكل فعال في بيئة العمل بنسبه تقدر 18,5% يعود الى الاستخدام الامثل لهذه التقنيات مما

ينعكس ايجابا على نسبة العمل ويساهم في رفع مستوى الكفاءة و تحسين الاداء العام للمؤسسة ويتبعه تشجيع استخدام مجموعة من القنوات الاجتماعية مثل (الاجتماعات الشخصية، البريد الالكتروني، المنصات الاجتماعية) بنسبة تمثل 16,9% من خلال تنوع وسائل الاتصال تسعى المؤسسة إلى تحسن جودة التواصل بين الموظفين و الإدارات المختلفة مما يساهم تعزيز الفهم و التعاون و التفاعل المباشر و الفوري.

فبالتالي نستخلص ان مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو تتبنى نهجا شاملا متكاملًا لتعزيز وتحسين التواصل داخل بيئة العمل فمن خلال كل هذه الجهود تهدف الى تحسين بيئة العمل وجعلها اكثر فعالية حيث يكون التواصل السلس والمثمر هو العمود الفقري لتحديد الاهداف.

الجدول رقم 33: يمثل اراء الافراد المبحوثين حول كيفية مساهمة الاستراتيجية الاتصالية في تغيير الاداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
تساهم الاتصالات المفتوحة في رفع جودة الإنجاز	26	45.6 %
يحقق الأسلوب الاستشاري الابتكار في العمل	15	26.3 %
تعزز ديناميكية الجماعة الى زيادة الإنتاجية في العمل	16	28.1 %
المجموع	57	100 %

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن أغلبية الافراد المبحوثين يؤكدون بأن الاستراتيجية الاتصالية تساهم في تغيير الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو حيث تساهم الاتصالات المفتوحة في رفع جودة الإنجاز بنسبة تقدر 45,6 % من خلال تعزيز التواصل و تحسين التفاهم بين العاملين و ذلك يؤدي إلى تحسين و تطوير عمليات جديدة

وبالتالي يتم رفع مستوى الإنتاج. في المرتبة الثانية تعزيز الديناميكية الجماعية أي زيادة الإنتاجية في العمل بنسبة تقدر ب 28,1% من خلال تعزيز التعاون و التفاعل الإيجابي بين أفراد الفريق و بناء بيئة عمل تشجع على تبادل المعرفة و الخبرات مما يحقق زيادة في الإنتاجية.

و في المرتبة الثالثة يحقق الأسلوب الاستشاري الابتكار في العمل بنسبة تقدر 26,3% وذلك من خلال تشجيع العاملين للإسهام بأفكارهم في تطوير العمليات و تحسين الاداء مما يسهم في تعزيز الاندماج في الفريق و بناء روح الفريق ما يؤدي الى تطوير حلول جديدة وتحسين العمليات و النتائج بشكل مستمر.

ومنه نستنتج أن مؤسسة سونلغاز تسعى نحو التميز والنجاح من خلال استراتيجية اتصالية متميزة و محكمة قائمة على الثقة و التفاعل الإيجابي بين أفراد الفريق مما يعكس بشكل إيجابي على جودة الإنتاج و تحقيق الأهداف بنجاح.

الجدول رقم 34: يمثل آراء أفراد المبحوثين حول مدى مساهمة الاتصال الفعال بتغيير القيم داخل مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو من عدمه

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	35	70%
لا	15	30%
المجموع	50	100%

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن معظم الأفراد المبحوثين يقرون بأن الاتصال الفعال يساهم في تغيير القيم داخل مؤسسة سونلغاز بنسبة تقدر 70% كونه عامل أساسي ورئيسي في تحقيق التغيير المؤسسي وذلك من خلال توجيه الأفراد نحو فهم الرؤية والأهداف الجديدة وتبني القيم المرغوبة مما يعزز تبادل الأفكار والابتكار وبناء ثقافة مؤسسية ديناميكية ومتطورة. أما بقية المبحوثين ينفون ذلك بنسبة 30% قد يرى هؤلاء الأفراد أن التغيير في

القيم يمكن أن يكون عملية صعبة ومعقدة، وأن الاتصال الفعال وحده ليس كافياً لتحقيقها. كما قد يكون لديهم مخاوف بشأن الاستقرار أو الفوضى التي قد يسببها التغيير.

ومنه نستنتج ان تأكيد الأفراد على دور الاتصال في مؤسسة سونلغاز يشير إلى أهمية الاتصال الفعال كوسيلة لتحقيق التغيير في القيم داخل المؤسسة. يُظهر هذا التأكيد على قدرة التواصل على بناء الثقة وتحفيز التفاعلات الإيجابية داخل الفرق والأقسام، مما يعزز التفاهم المشترك والالتزام بالأهداف المشتركة. ومن المهم أن يُدرك القادة والموظفون في مؤسسة سونلغاز أهمية تعزيز الاتصال الفعال كجزء أساسي من استراتيجية تغيير القيم، مما يساهم في تعزيز الثقافة المؤسسية الإيجابية وتحقيق النجاح المستدام.

الجدول رقم 35: يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول كيفية مساهمة الاتصال الفعال في تغيير القيم داخل مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
تعزيز التواصل الداخلي وتبادل الآراء والمعتقدات بين أفراد الفريق	15	31.9 %
استخدام وسائل الاتصال المختلفة لتبادل الأفكار والآراء	20	42.6 %
الاستماع الفعال لآراء الآخرين وتوجيه النقاشات نحو تعزيز القيم المشتركة	12	25.5 %
المجموع	47	100 %

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معظم الأفراد المبحوثين يؤكدون أن الاتصال الفعال يساهم بتغيير القيم داخل مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو من خلال استخدام وسائل الاتصال المختلفة لتبادل الأفكار والآراء بنسبة تقدر 42,6% ومن خلال هذا التبادل يتم توسيع الرؤى وتعزيز التفاهم والتعاون وتشجع على الانفتاح داخل المؤسسة. ثم يليه تعزيز التواصل

الداخلي و تبادل الآراء و المعتقدات بين أفراد الفريق بنسبة تقدر 31,9% و هذا يعكس أهمية هذه العمليات في تغيير القيم داخل المؤسسة و يظهر هذا الرقم لارتباط الوثيق بين قوة التواصل الذاتي وقدره المؤسسة على تحقيق التغيرات و تشكيل القيم الجديدة ،ثم يتعقبه الاختيار الثالث للأفراد المبحوثين المتمثل في الاستماع الفعال لآراء الآخرين وتوجيه النقاشات نحو تعزيز القيم المشتركة بنسبة تمثل 25,5% كونه خطوة أساسية في عملية تغيير القيم داخل المؤسسة مما يعكس التزام المؤسسة بالشفافية و المشاركة الفعالة لجميع أفراد الفريق في تشكيل اتجاهها وقيمها الأساسية.

ومنه نستنتج أن مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو كنموذج بارز يولي اهتمام كبير لتعزيز ثقافة الاتصال الداخلي مما يعزز التفاعل الإيجابي ويؤدي إلى بناء بيئة عمل متعاونة و مبتكرة مبنية على قيم أساسية.

الجدول رقم 36: يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول كيفية مساهمة الاستراتيجية الاتصالية في تغيير أهداف المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بتيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نقل رؤية وأهداف جديدة للمؤسسة	30	28 %
توضيح الأولويات الجديدة	20	18.7 %
بناء الدعم والتفاعل مع الموظفين والقادة	11	10.3 %
توجيه الاستراتيجية العامة للمؤسسة نحو تحقيق الأهداف الجديدة	22	20.6 %
توضيح الخطط اللازمة للوصول إلى آفاق جديدة	6	5.6 %
توجيه الموارد المالية والبشرية	11	10.3 %
تعزيز مستويات المساءلة والمشاركة	7	6.5 %
المجموع	107	100 %

يظهر لنا من خلال الجدول أن معظم الأفراد المبحوثين يؤكدون أن الاستراتيجية الاتصالية لمؤسسة سونلغاز تساهم في تغيير أهداف المؤسسة من خلال نقل رؤية وأهداف جديدة للمؤسسة بنسبة تقدر 28% لأنها تساعد على تحديث الأهداف والرؤية لتنماشى مع التغيرات في السوق والتكنولوجيا واحتياجات المستهلكين المتغيرة. كما تعزز من تحسين الأداء التنظيمي والكفاءة التشغيلية، مما يساهم في بقاء المؤسسة تنافسية وفعالة. بالإضافة إلى ذلك، تساهم الاستراتيجية في تحفيز الابتكار وتبني ممارسات جديدة، مما يؤدي إلى تحقيق تطورات إيجابية على المدى الطويل.

كما يرى العمال أن استراتيجية مؤسسة سونلغاز تساهم في تغيير أهداف المؤسسة من خلال توجيه الاستراتيجية العامة نحو تحقيق الأهداف جديدة وبشكل أفضل بنسبة تقدر 20.6% أنها تساعد على توضيح الرؤية والأهداف للمؤسسة، مما يسهل على العمال فهم الاتجاه المطلوب. كما تعمل على تنسيق جهود جميع الأقسام والعاملين لتحقيق الأهداف المشتركة

بفعالية وكفاءة. بالإضافة إلى ذلك، تعزز الاستراتيجية من التحفيز والالتزام بين العاملين من خلال تحديد أولويات واضحة وخطط عمل ملموسة. ثم يتعقبه توضيح الأولويات بنسبة تقدر 13,7% و هذا ما يقلل من الغموض و الارتباك و يساعد العاملين على فهم و تغيير التوجيهات الازمة ثم يليه في الترتيب بناء الدعم و التفاعل مع الموظفين و القادة و كذلك توجيه الموارد المالية و البشرية بنسبة متساوية لكليهما تقدر 10,3% وذلك بتعزيز التواصل الداخلي وتحفيز الموظفين لدعم و تحقيق الاهداف الجديدة المرغوبة وفي اخر ترتيب للنسب اراء المبحوثين نجد تعزيز سلوكيات المساءلة و المشاركة بنسبة تقدر 5,6% حيث يشمل توضيح الاهداف و تحديد الموارد و المهام الضرورية لتنفيذ هذه الخطط بنجاح وبأعلى كفاءة.

استنتاجاً لذلك، فإن مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو تعتمد على استراتيجية اتصالية فعالة لدعم تحقيق التغيير في أهدافها. تساهم هذه الاستراتيجية في تعزيز الشفافية والفهم المشترك للأولويات الجديدة بين جميع الموظفين، مما يؤدي إلى تماسك الجهود وتكاملها نحو تحقيق الأهداف المحددة. بفضل التواصل المستمر والواضح، تستطيع المؤسسة تحقيق تحول إيجابي في رؤيتها وأدائها بما يتناسب مع المتطلبات الحديثة للسوق والمجتمع.

الجدول رقم 37: يبين آراء الافراد المبحوثين حول أفضل طرق تطبيق الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة عليها لتحقيق التغييرات التنظيمية داخل مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
التواصل المستمر	29	36.2 %
تقديم الشرح المنطقي للتغيير	14	17.5 %
تقديم الدعم النفسي والفني للموظفين	16	20 %
اشراك الموظفين في عملية صنع القرار	21	26.3 %
المجموع	80	100 %

نلاحظ من خلال معطيات الجدول ان معظم المبحوثين يقرون ان التواصل المستمر من أفضل طرق تطبيق الاستراتيجية الاتصالية المعتمد عليها في تحقيق التغييرات التنظيمية داخل مؤسسة سونلغاز بتيزي وزوى بنسبة تمثل 36,2 % وهذا يدل على ان التواصل المستمر يعتبر أداة رئيسية في استراتيجية الاتصال لتحقيق التغيير في المؤسسة محل الدراسة حيث يشكل جسراً مهماً لنقل الرؤية والأهداف الجديدة بوضوح وبشكل دوري إلى جميع مستويات المؤسسة. يعزز هذا النوع من التواصل الثقة بين الإدارة والموظفين، ويشجع على المشاركة الفعالة في تنفيذ التغييرات المطلوبة. بالإضافة إلى ذلك، يساعد التواصل المستمر في تحديد العقبات وحل المشكلات بفعالية، مما يجعل عملية التحول التنظيمي تسير بسلاسة وثقة. ويأتي بعده اشراك الموظفين في عملية صنع القرار بنسبة تقدر 26,3% مما يعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية و يعزز التفاعل و الابتكار داخل المؤسسة و يليه في الترتيب الثالث تقديم الدعم النفسي و الفني للموظفين بنسبة تقدر 20% مما يزيد من قدرتهم على تحقيق الاهداف والتفاعل مع التحديات بفعالية و يعكس اهتمام المؤسسة برفاهية موظفيها ورضاهم. ويتعقبه تقديم الشرح المنطقي للتغيير بنسبة تقدر 17,5% مما يسهل على الموظفين فهم اسبابه واهدافه ويزيد من قبولهم له ما يجعل عملية التغيير أكثر سلاسة ونجاحاً.

ومن هنا نستنتج ان مؤسسة سونلغاز تبرز كنموذج مثالي لاستخدام الطرق الاستراتيجية الاتصالية في تحقيق التغييرات التنظيمية بفعالية. فهي تعتمد على استراتيجيات اتصال مستمرة وشاملة تساعد على توجيه الرؤية والأهداف الجديدة بوضوح لجميع الموظفين وتشجيعهم على المشاركة الفعالة في عمليات التغيير. بفضل هذه الاستراتيجيات، تتمكن المؤسسة من بناء جسور قوية بين الإدارة والموظفين، مما يعزز الثقة ويعطي دفعا إضافيا لتحقيق الأهداف المحددة.

الجدول رقم 38: يمثل آراء افراد المبحوثين حول كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على تطبيق الاستراتيجية الاتصالية لتحقيق التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بتييزي وزو

الاجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
الاستراتيجية الناجحة تأخذ بعين الاعتبار الثقافة التنظيمية لتحقيق اهداف التغيير	18	32.7
الثقافة التنظيمية تعكس القيم والمعتقدات والسلوكيات داخل المؤسسة	21	38.2
تؤثر على القبول ومقاومة الاستراتيجية الاتصالية	16	29.1
المجموع	55	100

نلاحظ من خلال الجدول ان اغلبية الافراد المبحوثين يؤكدون على ان الثقافة التنظيمية تعكس القيم والمعتقدات والسلوكيات لتحقيق اهداف التغيير التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز بتييزي وزو بنسبة تقدر 38,2 % حيث تعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة هوية المؤسسة التي تميزها عن غيرها وتعمل كعامل دعم قوى يمكن من خلالها تحقيق التغيير التنظيمي بنجاح.

وبعدها يأتي الخيار الثاني حسب إجابة الافراد المبحوثين الاستراتيجية الناجحة تأخذ بعين الاعتبار الثقافة التنظيمية لتحقيق اهداف التغيير بنسبة تقدر 32,7% حيث تلعب الثقافة دورا

محوريا في نجاح اي مبادرة للتغيير لأنها تحدد سلوكيات ومعتقدات الموظفين مما يعزز قبول الموظفين ودعمهم للتغيير.

ويتعقبه في الأخير حسب اراء الافراد المبحوثين ان الثقافة التنظيمية تؤثر على القبول ومقاومة الاستراتيجيات الاتصالية بنسبة تقدر ب 29,1% كونها داعمة ومشجعة للتواصل المفتوح والشفافية مما يعزز الثقة بين الموظفين والادارة مما يسهل تبادل الافكار والمعلومات بشكل سلس وفعال لضمان تحقيق الاهداف بفعالية.

ومنه نستنتج ان مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو تأخذ بعين الاعتبار الثقافة التنظيمية في تطبيق وتنفيذ استراتيجياتها الاتصالية مما يعزز من فعاليتها ويزيد من فرص تحقيق الأهداف التنظيمية بنجاح.

الجدول رقم 39: يمثل كيفية تأثير الاتصال الفعال بمؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو على تغيير السلوك التنظيمي للموظفين

الاجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
الاتصال الفعال يسهم في توضيح الأهداف	31	41.3 %
يحفز الموظفين لتبني عملية التغيير	15	20 %
تعزيز التفاعل والاستعداد للتغيير من قبل الموظفين	15	20 %
المساهمة في تطبيق طرق التغيير داخل المؤسسة	14	18.7 %
المجموع	75	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان اغلبية الافراد المبحوثين يقرون بان الاتصال الفعال بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو يؤثر على تغيير السلوك التنظيمي للموظفين من خلال توضيح الاهداف بنسبة تمثل 41,3% حيث يسهم في بناء الثقة بين الموظفين والادارة وبالتالي يعزز

التغييرات الايجابية في سلوك الموظفين داخل البيئة التنظيمية. ويليها تحفيز الموظفين لتبني عملية التغيير وتعزيز التفاعل و الاستعداد للتغيير من قبل العمال بنسبة متساوية تقدر 20% لكليهما و ذلك من خلال اشراك الموظفين في عملية صنع القرار و توضيح الفوائد المحتملة لهم بشكل واضح مما يزيد استعدادهم لمواجهة التغييرات داخل المؤسسة و تمثل النسبة المتدنية من اراء الافراد المبحوثين بنسبة تمثل 18,7% في المساهمة في تطبيق طرق التغيير حيث يتطلب ذلك تطوير خطة تنفيذية محكمة تحدد الاهداف و الخطوات اللازمة لتحقيق التغيير بنجاح.

وعلى إثر ذلك نستنتج ان الاتصال الفعال بمؤسسة سونلغاز يؤثر بشكل إيجابي على التغيير السلوك التنظيمي للموظفين مما يعزز مستوى الالتزام و المشاركة لدى العمال وبالتالي يحفزهم على تبني عملية التغيير بشكل اكبر و المساهمة في تحقيق اهداف المؤسسة.

الجدول رقم 40: يوضح اراء الافراد المبحوثين حول كيفية مساهمة الاستراتيجية الاتصالية المتكاملة مع استراتيجيات التغيير التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي في تحقيق الاهداف بنجاح بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
تساهم في تحقيق التواصل الفعال	39	46.4%
تحقيق التنسيق بين مختلف الاقسام	24	28.6%
زيادة القدرة على التكيف مع التحديات	14	16.7%
تساهم في تحديد نقاط القوة والضعف في طبيعة العمل	7	8.3%
المجموع	84	100

يظهر لنا من خلال الجدول ان اغلبية المبحوثين يؤكدون ان الاستراتيجية الاتصالية المتكاملة مع استراتيجيات التغيير التنظيمي والتحليل الاستراتيجي تساهم في تحقيق التواصل

الفعال بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو بنسبة تقدر 46,4% حيث توفر هذه الاستراتيجية اطارا متكاملًا يدعم توجيه الرؤية والأهداف مما يعزز التنسيق والتعاون لتحقيق الأهداف بنجاح.

ويليه في المرتبة الثانية تحقيق التنسيق بين مختلف الاقسام بنسبة تقدر 28,6% من خلال توفير قنوات اتصال فعالة ومتكاملة لتوضيح الادوار والمسؤوليات والعمل على تحقيق الأهداف المشتركة. ويتعقبه زيادة القدرة على التكيف مع التحديات بنسبة تقدر 16,7% من خلال تبادل المعلومات والتعاون المستمر مما يجعل الموظفين أكثر استعدادًا للتكيف مع التحديات بشكل إيجابي وفعال وفي المرتبة الأخيرة من تسلسل آراء المبحوثين نجد تحديد نقاط القوة والضعف في طبيعة العمل بنسبة تقدر 8,3% حيث يمكن للمؤسسة الاستفادة من القواعد القوية وتعزيزها بينما تعمل على معالجة الضعف وتحسين العمليات.

وبالتالي نستخلص ان مؤسسة سونلغاز تتمتع باستراتيجية اتصالية متكاملة تنسجم مع استراتيجيات التغيير التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي وهذه الاستراتيجية الاتصالية تعمل على تعزيز التواصل الفعال ونقل الرؤية والأهداف بشكل واضح وشفاف، مما يعزز من فهم العمال ومشاركتهم في عمليات التغيير وتحقيق النجاح المؤسسي.

الجدول رقم 41: يبين آراء الأفراد المبحوثين حول نوع التغيير الذي تركز عليه مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزوفي استراتيجياتها الاتصالية

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
التغيير الهيكلي	33	49.25 %
التغيير العملي	18	26.87 %
التغيير السلوكي	16	23.88 %
المجموع	67	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون أن الاستراتيجية الاتصالية بمؤسسة سونلغاز تركز على التغيير الهيكلي بنسبة تقدر 49,25% الذي يشمل مجموعة من التعديلات الجوهرية في بنية المؤسسة، مثل إعادة تصميم الهيكل التنظيمي، تغيير الأدوار والمسؤوليات، تحسين سير العمل والعمليات، تطوير نظم الإدارة والمراقبة، وإدخال تكنولوجيا جديدة. هذه التغييرات تهدف إلى زيادة الكفاءة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز القدرة على التكيف مع التغييرات في السوق والبيئة المحيطة. ثم يليه التغيير العملي بنسبة تقدر 26,87% من خلال توجيه الاتصال بشكل فعال حول عمليات التغيير واتخاذ القرارات مما يؤكد بشكل كبير على طريقة العمل داخل المؤسسة. ثم يتبعه التغيير السلوكي بنسبة تقدر 23,88% بتطبيق الموظفين لسلوكيات الجديدة وتكييف أنفسهم مع التحولات في بيئة العمل الجديدة وتبني القيم تتماشى مع رؤية المؤسسة واهدافها الاستراتيجية.

ومنه نستنتج أن مؤسسة سونلغاز تولي اهتماما كبيرا لاستراتيجية الاتصال خاصة من خلال التركيز على أحداث مختلف التغييرات خاصة الهيكلية وهذا يشير على إدراكها لأهمية بناء ثقافة تواصل قوية وفعالة داخل المنظمة مما يساعدها في تحقيق التحولات الضرورية وضمن تفهم و تبني الموظفين للتغييرات.

الجدول رقم 42: يبين آراء الأفراد المبحوثين حول مدى مساعدة الاستراتيجية الاتصالية بمؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو على تغيير السلوك التنظيمي من عدمه

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

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا ان اغلبيه المبحوثين يؤكدون على ان الاستراتيجية الاتصالية تساعد على تغيير السلوك التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز بنسبة تقدر بـ 58% حيث تساهم في تعزيز الوعي والفهم من خلال نشر المعلومات وتوضيح الأهداف والسياسات الجديدة، مما يساعد الموظفين على فهم التغييرات المطلوبة. كما تضمن توصيل رسائل موحدة ومتسقة، مما يساعد في تجنب الفهم الخاطئ ويعزز التوافق حول رؤية وأهداف التنظيم. وتعمل على بناء الثقة و توفير الدعم عبر التواصل المستمر، مما يكسب دعم الموظفين للتغييرات المقترحة. بالإضافة إلى ذلك، تشجع الاستراتيجية الاتصالية على مشاركة الموظفين وإشراكهم في عملية التغيير، مما يزيد من شعورهم بالملكية والمسؤولية كما أن التواصل الفعال يمكن أن يقلل من مقاومة التغيير من خلال شرح الأسباب والمزايا والرد على المخاوف والتساؤلات.

اما بقيه الافراد المبحوثين بالنسبة تقدر بـ 42% ينفون ذلك نظرا لوجود بعض الصعوبات قد تكون الرسائل غير واضحة حول هذا التغيير، مما يسبب ارتباك الموظفين و عدم وجود قنوات اتصال شفافة، قد يشعر الموظفون بعدم الثقة ويزيد مقاومتهم للتغيير، كما يؤدي نقص مشاركة الموظفين في عملية التغيير إلى شعورهم بعدم الانتماء. أيضاً، عدم التعامل مع مخاوف الموظفين بجدية يمكن أن يزيد من مقاومتهم ويقبل دافع الموظفين لتبني التغييرات.

ومنه نستنتج ان مؤسسة سونلغاز تتبنى استراتيجية اتصالية متكاملة تهدف إلى تغيير السلوك التنظيمي وتعزيز بيئة العمل الإيجابية، تشمل هذه الاستراتيجية قنوات اتصال داخلية فعالة تضمن الشفافية وتوفير المعلومات الضرورية للموظفين، مما يعزز فهمهم لسياسات الشركة وأهدافها. بالإضافة إلى ذلك، تركز المؤسسة على برامج التدريب والتطوير المهني حيث تقدم ورش عمل ودورات تدريبية مستمرة تساعد الموظفين على تحسين مهاراتهم وتبني ثقافة تنظيمية متطورة. كما تعتمد سونلغاز نظام تحفيز ومكافآت مبني على الأداء، مما يشجع الموظفين على الابتكار والإنتاجية. وكل هذه العناصر تساهم في تغيير السلوك التنظيمي وتعزيز الالتزام بأهداف المؤسسة وقيمها.

الجدول رقم 43: يوضح اراء الافراد المبحوثين حول كيفية مساعدة الاستراتيجية الاتصالية على تغيير السلوك التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
تكيف سلوك العمال مع بيئة التنظيم الداخلية والخارجية	11	25.6 %
تعديل سلوكيات سلبية قائمة	11	25.6 %
استحداث سلوكيات جديدة تتناسب مع اهداف المؤسسة	21	48.8 %
المجموع	43	100 %

نلاحظ من خلال الجدول ان معظم الافراد المبحوثين يؤكدون على ان الاستراتيجية الاتصالية تساعد على تغيير السلوك التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو من خلال استحداث السلوكيات الجديدة تناسب مع اهداف المؤسسة بالنسبة تقدر 48.8% ويشير هذا الى ان الاستراتيجية الاتصالية ليست مجرد اداة لنقل المعلومات بل هي وسيلة لتعزيز التغيير الايجابي داخل المؤسسة ويمكن ان تشمل برامج تدريبية وتوعوية تهدف الى تغيير القيم

والمواقف اضافه الى قنوات اتصال مفتوحة تتيح للموظفين التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم مما يسهم في خلق ثقافه تنظيمية داعمة ومحفزة للتغيير ما يؤدي الى تحسين الاداء المؤسسي.ويليه تكيف مع بيئة التنظيم الداخلية والخارجي وتعديل السلوكيات السلبية القائمة بالنسبة تقدر ب 25.6 % نظرا لتوجيه الجهود نحو تحسين التواصل بين الإدارة والموظفين مما يعزز فهم الموظفين لأهداف المؤسسة وقيمها وهذا ما يشجعهم الى تبني سلوكيات ايجابية تعزز العمل الجماعي.

ومن هنا نستنتج ان استراتيجية الاتصال في مؤسسة سونلغاز تمثل جزءاً أساسياً من عملية تغيير السلوك التنظيمي من خلال استخدام الاتصال بشكل فعال، يمكن للمؤسسة تحفيز الموظفين والفرق على تبني سلوكيات جديدة ومتطورة تتماشى مع أهدافها الاستراتيجية وتطلعاتها المستقبلية.

الجدول رقم 44: يوضح إجابات المبحوثين حول الأمور التي تركز عليها مؤسسة سونلغاز بتمييز وزو في استراتيجياتها الاتصالية اثناء عملية التغيير التنظيمي

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
إضافة او حذف مناصب تغيير طرق انجاز العمل	17	21 %
إعادة تنظيم الأقسام	28	34.6 %
التغيير في أدوات وأساليب العمل	15	18.5 %
تحسين عملية التواصل بين افراد المؤسسة	21	25.9 %
المجموع	81	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان غالبية الافراد المبحوثين بنسبة تقدر 34.6 % يؤكدون على ان اعاده تنظيم الاقسام من اهم الامور التي تركز عليها الاستراتيجية الاتصالية

للمؤسسة سونلغاز في عملية التغيير التنظيمي حيث يساعد في تحسين العمل وزيادة الكفاءة والإنتاجية كما يساهم في توجيه الجهود بشكل أفضل نحو الأولويات والتنسيق بين الأقسام المختلفة وتعزيز التواصل والتفاعل بين الموظفين مما يساهم في بناء مؤسسة أكثر تنافسية وقدرة على التكيف مع التغييرات. ثم يتعقبه تحسين عملية التواصل بين أفراد المؤسسة بنسبة تقدر ب 25.9 % هو أحد الأمور الرئيسية التي تركز عليها الاستراتيجية الإيطالية لمؤسسة سونلغاز في عملية التغيير التنظيمي وذلك من خلال اقامة جلسات التواصل منتظمة بين الإدارة والموظفين وتوفير التدريبات لتحسين مهارات الاتصالات لديهم مما يساعدهم لرؤية وأهداف المؤسسة، وتعزيز الشفافية والثقة بين الإدارة والموظفين. ويليه في اخر الترتيب لإجابات الافراد المبحوثين التغيير في ادوات واساليب العمل بالنسبة تقدر 18.5% فباستخدام الاتصال الفعال، يمكن للمؤسسة توجيه رسائل واضحة وشفافية حول أهمية التحول وضرورة التكيف مع التغييرات الجديدة في الأدوات والأساليب. كما يمكن للتواصل الفعال أن يساهم في تحفيز الموظفين وتعزيز شعورهم بالانتماء والمساهمة في نجاح عملية التغيير.

ومنه نستنتج ان مؤسسة سونلغاز تولي اهتماما كبيرا لعملية التغيير التنظيمي والتطوير المستمر في جهودها الحديثة وهذا يعكس التزامها بمواكبة التحديات والتغيرات مما يعزز مكانتها في السوق.

الجدول رقم 45: يبين آراء الأفراد المبحوثين حول الحالات التي تتم مراعاتها لإحداث عملية التغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
في حالة المنافسة الشديدة	8	12.5%
ظهور ظروف جديدة	33	51.6%
ظهور تحديات وأزمات	23	35.9%
المجموع	64	100%

يظهر لنا من خلال هذا الجدول ان اغلبية الافراد المبحوثين يؤكدون ان الحالات التي يتم مراعاتها لإحداث عملية التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز تتمثل في ظهور ظروف جديدة بنسبة تقدر ب 51,6% التي تشمل التطورات التكنولوجية، التغييرات في التشريعات كذلك تغييرات في السوق لضمان استمراريتها و نجاحها في البيئة المتغيرة. ويليه ظهور تحديات وازمات بنسبة تقدر ب 35,9% حيث ان هذه الظروف الطارئة تتطلب من المؤسسة التكيف بسرعة و فعالية لضمان استمرارية العمل و تعزيز القدرة التنافسية في بيئة ديناميكية يليه في اخر ترتيب حسب آراء الافراد المبحوثين بنسبة تقدر ب 12,5% حالة التنافسية الجديدة حيث تفرض ضغوط اخرى على المؤسسة و التي تسعى لتكون اكثر فعالية و ابتكار في استجابتها للتعامل مع هذه التحديات.

ومنه يتضح لنا ان مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو تراعى عدة حالات لإجراء عمليات التغيير التنظيمي داخل المؤسسة لتعزيز مكانتها و تحقيق التكيف الأمثل و ضمان تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية.

الجدول رقم 46: يبين آراء الأفراد المبحوثين حول العوامل التي تأخذها مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو بعين الاعتبار لإحداث التغيير التنظيمي فيها

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
تحديد نوع التغيير المطلوب	26	38.2 %
العوامل التي يجب الاهتمام بها أثناء التغيير	21	30.9 %
تحديد خطة التغيير	21	30.9 %
المجموع	68	100 %

من خلال بيانات الجدول اعلاه يتبين لنا ان معظم الافراد المبحوثين يقرون ان تحديد نوع التغيير المطلوب من العوامل التي تأخذ بعين الاعتبار بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو لإحداث التغيير التنظيمي بنسبة تقدر ب 38,2% حيث يسهم في توجيه العمليات التنظيمية تحول الاتجاه المناسب لتحقيق النتائج المرجوة. ويليه في الترتيب الثاني كل من بعد ذلك النظر الى العوامل التي يجب الاهتمام بها اثناء التغيير و تحديد خطة التغيير بنسبة متساوية تقدر 30,9% لكليهما اذ تشمل الاتصال و التواصل الفعال و تقييم و مراقبة عملية التغيير بانتظام مما يعزز فرص نجاح التغيير التنظيمي وتحليل الوضع الحالي و تحديد اهداف التغيير وتخطيط العمليات بشكل مفصل يسمح للمؤسسة محل الدراسة بنجاح التغيير التنظيمي بشكل فعال .

يتضح لنا في الأخير ان مؤسسة سونلغاز تعتمد على استراتيجيات شاملة تأخذ بعين الاعتبار عدة عوامل لإحداث التغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو وهذا النهج الشامل يساعدها على تحقيق أهدافها التنظيمية بكفاءة اكبر.

الجدول رقم 47: يوضح إجابات المبحوثين حول اهم التحديات التي تواجه عملية الاتصال خلال عملية التغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نقص التواصل الفعال	25	32.9 %
المقاومة للتغيير	18	23.7 %
عدم الاستعداد النفسي	13	17.1 %
تفسير الرسائل بشكل غير صحيح	8	10.5 %
قلة الدعم الإداري	12	15.8 %
المجموع	76	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين يؤكدون بنسبة 32,9% أن أهم التحديات التي تواجه عملية الاتصال لمؤسسة سونلغاز خلال عملية التغيير هو نقص التواصل الفعال وهذا راجع لعدة عوامل بما في ذلك عدم توجيه الرسائل بوضوح عدم وجود خطط وقنوات اتصال ملائمة ومحكمة. ويليه في المرتبة الثانية حسب تسلسل نسب اراء الافراد المبحوثين بنسبة تقدر ب 23,7% المقاومة للتغيير وذلك بسبب القلق من الغموض أو الخسارة المحتملة للوظائف أو السلطة وتغيرات في الروتين اليومي. ثم يتعقبه عدم الاستعداد النفسي لدى الموظفين بنسبة تقدر ب 17,1% وهذا يشير إلى صعوبة التعامل مع توقعات الموظفين وتلبية مطالبهم بشكل فعال بعدها يأتي الخيار الثالث وهو قلة الدعم الإداري بنسبة تقدر ب 15,8% حيث يحتاج الموظفين إلى الشعور بالدعم والتوجيه من الإدارة لتجاوز التحديات والمقاومة ثم يليها في المرتبة الأخيرة خيار تفسير الرسائل بشكل غير صحيح بنسبة تقدر ب 10,5% حيث يمكن أن يؤدي إلى فهم خاطئ للمعلومات والتوجيهات المقدمة مما يزيد من الارتباك بين الموظفين.

ومنه نستنتج أن مؤسسة سونلغاز تواجه بعض التحديات في عملية الاتصال خلال عملية التغيير التنظيمي حيث تعمل على مواجهة هذه العراقيل والتغلب عليها لضمان استمرارية خدماتها ما يعكس التزام المؤسسة بالتحسين المستمر وتوفير أفضل خدمة ممكنة لعملائها رغم التحديات التي قد تواجهها.

ب- التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة

الجدول رقم 48: يمثل علاقات متغيرات الجنس والسن والمستوى التعليمي والخبرة العملية بمدى مساهمة الاستراتيجية الاتصالية بإحداث التغييرات المناسبة بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو من عدمه

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات	
%42	21	%23.8	5	%76.2	16	ذكر	
%58	29	%51.7	15	%48.3	14	أنثى	
%100	50	%40	20	%60	30	المجموع	
%4	2	%100	2	%0	0	أقل من 30 سنة	
%16	8	%50	4	%50	4	من 30 إلى 39 سنة	
%58	29	%37.9	11	%62.1	18	من 40 إلى 49 سنة	
22%	11	%27.3	3	%72.7	8	أكثر من 50 سنة	
%100	50	%40	20	%60	30	المجموع	
%0	0	%0	0	%0	0	متوسط	
%12	6	%16.7	1	%83.3	5	ثانوي	
78%	39	%43.6	17	%56.4	22	جامعي	
%10	5	%40	2	%60	3	تكوين مهني	
%100	50	40%	20	%60	30	المجموع	
%0	0	%0	0	%0	0	أقل من سنة	
%10	5	%60	3	%40	2	من 1 إلى 5 سنوات	
20%	10	%60	6	%40	4	من 6 إلى 10 سنوات	
70%	35	%31.4	11	%68.6	24	أكثر من 10 سنوات	
%100	50	%40	20	%60	30	المجموع	

من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس، يظهر لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة من الذكور يؤكدون على أن الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة عليها على مستوى مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو تساهم في احداث التغييرات التنظيمية المناسبة بنسبة تتمثل بـ 72,2% في حين نجد النسبة لدى الإناث تقدر بـ 48,3%

من خلال هذه الحصيلة الإحصائية، يظهر لنا بأن معظم أفراد عينة الدراسة من الذكور يملون إلى تقدير الاستراتيجيات التي توظف الأهداف و النتائج المتوقعة بشكل واضح مما يساعدهم على قياس النجاح و يتيح لهم فهم التحديات و كيفية التغلب عليها، كما يميلون إلى التعادل الإيجابي مع الاستراتيجيات الاتصالية التي تشجع على ابداء الرأي و المساهمة في صنع القرار فهم يقدرون الشفافية و التفاصيل الدقيقة المقدمة في الاتصالات، مما يساعدهم على فهم الوضع بشكل أفضل و التكيف مع التغييرات المطلوبة هذه الخصائص تجعلهم يقدرون أن الاستراتيجية الاتصالية الفعالة تساهم في تحقيق التغيير المطلوب بشكل ناجح .

كما أن الإناث يتم تحفيزهن للمشاركة الفعالة و التواصل في عملية التغيير نظرا أن الإناث يملن إلى التواصل الجيد و العلاقات الإنسانية، فإن الاستراتيجية السائدة في مؤسسة سونلغاز تساهم في تعزيز التواصل المفتوح و تسعى لبناء الثقة و الشعور بالأمان و تحقيق التعاون والعمل الجماعي مما يعزز شعورهن بالانتماء و المسؤولية المشتركة، كما أن الإناث يميلون إلى الملاحظة و الاهتمام بالتفاعل الدقيق، فبالتالي يقدرن هذه الاستراتيجية السائدة في المؤسسة و التي تقدم معلومات شاملة و دقيقة و التي تراعي الجوانب الإنسانية و الاجتماعية التغيير. هذه الخصائص تجعلهن يقدرن الاستراتيجية الاتصالية التي تساهم في تحقيق التغيير بشكل متوازي. هذا النهج المتكامل يضمن أن جميع الموظفين من الإناث والذكور يشعرون بأنهم جزء مهم لمساهمة الاستراتيجية الاتصالية التي تعتمد عليها مؤسسة سونلغاز احداث التغييرات المناسبة تلبي احتياجات وتوقعات كلا الجنسين في المؤسسة.

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، يبين لنا أن معظم عينة أفراد الدراسة من الفئة العمرية الرابعة (50 سنة فما فوق) يؤكدون على ان الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو تساهم في احداث التغييرات التنظيمية المناسبة بنسبة

72,7% و في المرتبة الثانية نجد أفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (40 سنة إلى 49 سنة) بنسبة تمثل 62,1% ثم نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية من (30 إلى 39 سنة) بنسبة تقدر 50% و في آخر الترتيب نجد الافراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى بنسبة معدومة 0% تلك الفئة لا تملك الخبرة الكاملة في بيئة العمل لفهم دور الاستراتيجية الاتصالية في احداث التغييرات .

من خلال هذه البيانات الرقمية يظهر لنا أن أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية الرابعة (50 سنة فما فوق) و الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (40 سنة إلى 49 سنة) هاتين الفئتين تتمتعان بالخبرة الواسعة و الحكمة حيث يمكن لتلك الفئات العمرية فهم العلاقات البشرية و ديناميكيات العمل بشكل أفضل، بالإضافة إلى أنهم يملكون القدرة على رؤية الصورة الكاملة و التأثيرات المحتملة للتغييرات بناء على تجاربهم السابقة، مما يعزز ثقتهم في دور الاستراتيجية الاتصالية في تسهيل عمليات التغيير على مستوى مؤسسة سونلغاز كما تعمل على تحفيز وتلهم مختلف الأجيال داخل المؤسسة من خلال تبادل الآراء و الأفكار لتعزيز روح الفريق و التعاون مما يجعل عملية التغيير أكثر سلاسة و نجاحا .

كما نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (30-39 سنة) يعتقدون بأن الاستراتيجية الاتصالية السائدة في المؤسسة تلعب دورا مهما في تحفيز التغييرات و يعكس هذا الاعتقاد حماسهم لتحقيق التغيير الايجابي ،حيث ترى هذه الفئة العمرية ان الاستراتيجية الاتصالية تمكنهم من تبادل الأفكار و الرؤى بشكل فعال مع زملائهم و الإدارة مما يساعدهم في توجه عمليات التغيير باتجاه أفضل ،كما يشعرون بأنهم جزء من عملية الإصلاح و التحسين في المؤسسة مما يزيد من انخراطهم و تفاعلهم مع الاستراتيجية الاتصالية و تأثيرها على البيئة العملية.

كما نجد الأفراد المبحوثين (أقل من 29 سنة) بنسبة صفرية معدومة تمثل 0% تعود للخبرة المحدودة لهذه الفئة في سوق العدل و عدم ادراكهم بأهمية الاستراتيجية الاتصالية في تحسين التغييرات داخل المؤسسة، بالإضافة لعدم تجربة كافية في بيئة عمل تسودها الثقافة التنظيمية وبالتالي عدم فهم التأثير الإيجابي الذي يمكن أن يحدثه التخطيط الاستراتيجي.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يتبين لنا فيه أن أغلبية أفراد من عينة الدراسة من ذوي المستويات الثانوية يؤكدون بأن الاستراتيجية الاتصالية السائدة على مستوى سونلغاز بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 83,3% وهذا يرجع إلى تفهمهم المتزايد لأهمية التواصل الفعال في بيئة العمل، كما أن لديهم تجارب شخصية تشير إلى أن الاستراتيجية الاتصالية تسهم في تحفيز الفرق و تعزيز التفاعل الإيجابي داخل المؤسسة. و بالتالي لديهم ثقة متزايدة فعالية الاستراتيجية الاتصالية في تحقيق التغيرات المطلوبة. وفي المرتبة الثانية نجد الأفراد المبحوثين من ذوي التكوين المهني بنسبة 60% هذه الفئة يعتقدون بأن الاستراتيجية السائدة في مؤسسة سونلغاز تساهم في تحقيق التغيرات يعود ذلك إلى مستوى عال من الفهم و الخبرة في العمل و العمليات داخل المؤسسة مما يتيح لهم تقدير القيمة الحقيقية للتواصل الفعال و أثره على تحفيز و تنفيذ التغيرات بفعالية، و كون لديهم رؤية أوسع للتكتيكات و الإجراءات اللازمة لتنفيذ التغيرات بنجاح و بالتالي يربطون الاستراتيجية الاتصالية بالنتائج الفعلية لتحقيق الأهداف المؤسسة. وفي المرتبة الثالثة نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية بنسبة تمثل 56,4% ويرتبط ذلك بفهمهم الأعمق للنظريات والمفاهيم الإدارية و الاتصالية التي تدرس في الجامعات كما أنهم قادرين على تحليل البيانات و الأدلة بالإضافة أن لديهم فهم أوسع لمفاهيم القيادة و إدارة التغيير و هذا ما يزيد ادراكهم لدور الاتصال الفعال في دفع هذه العمليات نحو النجاح، كما أنهم يتمتعون بقدرات تسمح لهم في إدارة الصراعات التي تساعدهم في تحفيز التغيرات وتطوير العمليات داخل المؤسسة. في المرتبة الأخيرة نجد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة بنسبة صفرية معدومة 0% غير موجودة في مجتمع دراستنا وتفسر هذه النسبة الصفرية أن مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو تهتم و تعمل على توظيف الأفراد المتمتعين بمهارات و قدرات فكرية عالية.

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة العملية، يتبين لنا أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذين لهم خبرة عملية (أكثر من 10 سنوات) يؤكدون على أن الاستراتيجية السائدة في مؤسسة سونلغاز تساهم في تحقيق التغيرات المناسبة بنسبة تقدر 68,6% و يرجع هذا الاعتقاد إلى الخبرة السابقة التي اكتسبوها خلال مساهمهم المهني حين شهدوا كيفية استخدام الاتصال

الفعال كأداة لتحفيز الفرق و تحقيق النتائج الموجودة،بالإضافة إلى وعيهم المتزايد بأهمية الاتصال في عمليات القيادة و إدارة التغييرات مما يدعم اعتقادهم بأن الاستراتيجية الاتصالية لها دور كبير في دفع المؤسسة نحو التطور و التحسن المستمر .

كما نجد الافراد المبحوثين ذوي الخبرة العملية (من 1 الى 5 سنوات) و الفئة ذوي الخبرة العملية (من 6 الى 10 سنوات) في المرتبة الثانية بنسبة 40% لكليهما. كونهم يتمتعون بمزيج من الخبرة و الحماس الشبابي مما يجعلهم اكثر تفهما لأهمية التواصل الفعال في إيصال رسائل التغيير و تحفيز الفرق نحو تبنيها بفضل تجاربهم في العمل قادرون على تحليل الأنماط والاتجاهات و التعاملات داخل المؤسسة مما يزيدهم من فهم دور الاستراتيجية الاتصالية في تحقيق التغييرات الفعالة و الاستفادة في بيئة العمل. في اخر ترتيب نجد الافراد المبحوثين الذين لديهم خبرة مهنية (اقل من سنة) بنسبة معدومة 0% نظرا لعدم توفر افراد هذه الفئة في مجتمع بحث دراستنا هذه و كذلك يفتقرون للفهم الكامل لاستراتيجيات المؤسسات و تأثيرها.

على ضوء تأكيد موظفي مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو نستنتج ان الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة عليها في المؤسسة يؤدي دورا فعالا في تحقيق التغييرات ويتجلى ذلك من خلال زيادة التفاعل و التواصل بين الفرق داخل المؤسسة و تبادل الأفكار و المعرفة و نشر رؤية واضحة للأهداف الاتصالية و تعزيز الوعي بأهمية التغيير و تبني الموظفين له والمساهمة في تحقيقه.

في الجهة الأخرى، نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس، أن معظم أفراد عينة الدراسة من الإناث، ينفون مساهمة الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة عليها على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو في احداث التغييرات التنظيمية المناسبة بنسبة تمثل 51,7% في حين نجد النسبة لدى الذكور 23,8%

من خلال هذه البيانات الرقمية، يتضح لنا أن الأفراد المبحوثين من الإناث ينفون مساهمة الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة عليها على مستوى مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو في احداث التغييرات التنظيمية المناسبة يعود إلى تجاربهم السلبية السابقة مع نهج الاتصال

المعمول به داخل المؤسسة، مما يؤثر على ثقتهن في فعالية و يشعرن بأن اصواتهن لا تسمع بشكل كاف في عملية اتخاذ القرار ،ويفتقرن إلى الدعم الازم لتقديم أفكارهن و آرائهن بشكل فعال حيث تتعرض الإناث لتمييز النوع الاجتماعي و الحصول على فرص محدودة في التقدم والتطور الوظيفي ،كما أنهم مهمشين تماما مما يشعرهن بعدم تشكيل التغيير في المؤسسة فبالنالي يشككن في فعالية الاستراتيجية الاتصالية السائدة على مستوى المؤسسة(مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو).كما أن الذكور يشعرون بأن الاستراتيجية الاتصالية السائدة في مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو لا تساهم ف تحقيق التغيير ويرجعون ذلك إلى الثقافة المؤسسية التي تفتقر للتركيز على تشجيع الابتكار و تبني الأفكار الجديدة مما يقلل من فاعلية الاتصال و تحفيز التغيير ،بالإضافة إلى أنهم يشعرون بعدم الثقة في قدرة القيادة على تطبيق التغييرات المطلوبة.

أما الجدول المتعلق بتغيير السن، يبين لنا أن غالبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى(أقل من سنة) ينفون مساهمة الاستراتيجية الاتصالية السائدة على مستوى مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو في احداث التغييرات التنظيمية المناسبة بنسبة تمثل 100% حيث يشعرون بأن أفكارهم و آرائهم لا تحلى بالاستماع و الاهتمام الكافي من قبل الإدارة كما أنهم يشعرون بأن البيئة التنظيمية القائمة تعتمد بشكل رئيس على الهرم السلطوي مما يصعب عليهم تقديم الأفكار و المساهمة في عملية اتخاذ القرارات مما يؤثر على ثقتهم في قدرة الاستراتيجية الاتصالية على احداث التغييرات المناسبة. كما نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (30 إلى 39 سنة) تنفي ذلك بنسبة 50% هذا راجع لتجاربهم و خبراتهم المتنوعة في بيئة العمل و أن الاستراتيجية الاتصالية الحالية لا تستجيب بشكل كاف لتطلعاتهم و احتياجاتهم المهنية مما يشعرهم بعدم الرضى عن كيفية التواصل داخل المؤسسة رغم أنهم يمتلكون رؤى جديدة و أفكار للتغييرات المطلوبة لكن يجدون صعوبة في تطبيقها بسبب البيروقراطية المؤسسية وقيود الهيكل التنظيمي. أما الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (10 سنة إلى 49 سنة) بنسبة تقدر 37,9% و الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة(50 سنة فما فوق) تقدر 27,3% ينفون مساهمة الاستراتيجية الاتصالية السائدة على مستوى مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو في احداث التغييرات التنظيمية

المناسبة، إذ تتسم هاتين الفئتين بالتجارب و الخبرات الطويلة في مجال العمل مما يجعلها تمتلك رؤية قيمة حول كيفية تحسين العمليات والتغيرات في المؤسسة فوجود استراتيجية اتصالية غير فعالة في المؤسسة وغير شفاعاة لضمان مشاركة جميع فئات العمر واستفادتها من تجاربها ومعارفها يؤثر سلباً على مشاركتهم في تحقيق التغيرات المطلوبة.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يتبين لنا فيه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من ذوي المستويات الجامعية ينفون بأن الاستراتيجية الاتصالية السائدة على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 43,6% وفي المرتبة الثانية نجد أفراد المبحوثين من ذوي التكوينات المهنية بنسبة 40% وهذا راجع إلى قلة فهم الأساليب الفعالة في التواصل وأن الاستراتيجية الحالية لا تلبي احتياجات الموظفين ولا تعزز مشاركتهم بشكل كافي، كما أن السياسات الداخلية والهيكل التنظيمي يعيقون جهود التعبير رغم الاستراتيجيات المستخدمة ونجد في المرتبة الثالثة الأفراد المبحوثين ذو المستويات الثانوية ينفون فعالية الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة لإحداث تغييرات تنظيمية بنسبه تقدر 16,7% حيثت لدى هذه الفئة تجربة عملية أقل في بيئة العمل المؤسسة ما يعيق فهمهم كيفية عمل استراتيجيات الاتصالية مما يؤثر على وجهة نظرهم و بناء فعاليتها في تحقيق التغيرات وفي المرتبة الأخيرة نجد الأفراد المبحوثين ذوي المستويات المتوسطة بنسبه معدومة تمثل 0% ويمكن تفسير هذه النسبة الصفرية إلى أن مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو لا تهتم ولا تعمل على توظيف الأفراد المتمتعين بقدرات ومهارات فكرية عالية و معتبرة من أجل تحسين الأداء العام للمؤسسة و هذه المستويات المتوسطة تعدم لديها المكتسبات.

أما الجدول المتعلق بالخبرة العملية، يبين لنا أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذين لهم خبرة عملية (من 1 إلى 5 سنوات) وأفراد عينة الدراسة من الذين لهم خبرة عملية من (6 إلى 10 سنوات) بنسبة متساوية تقدر 60% لكليهما يشكون فعالية الاستراتيجية الاتصالية في مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو في أحداث التغيرات التنظيمية نظراً لتجاربهم المحدودة في العمل مما يجعلهم يركزون أكثر على التحديات الفورية بدلاً من النظر إلى الصورة الكاملة لكيفية تحقيق التغيرات وافتقارهم للفهم العميق في كيفية عمل

المؤسسات وتأثير الاستراتيجيات الاتصالية على تلك العمليات مما يؤثر على رؤيتهم لفعاليتها، وفي المرتبة الثانية نجد الافراد عينة الدراسة الذين لهم خبرة عملية (أكثر من 10 سنوات) بنسبة تقدر 31,4% وهذا يعود للتحديات التي تعيق بيئة العمل وتجعلهم يرون بأن الاستراتيجية الاتصالية لا تساهم بشكل كافي في تحقيق التغيرات المطلوبة حيث يجدون صعوبة في فهم وتطبيق الاستراتيجية الاتصالية في سياق عملهم اليومي وفي المرتبة الأخيرة نجد الافراد عينة الدراسة الذين لهم خبرة عمليه اقل من بنسبه صفرية معدومة تقدر 0% وهذا راجع لقلة الخبرة العملية تجعلهم غير مدركون تماما لكيفية تأثير الاتصالات على الاهداف الطويلة للمؤسسة وضعف التواصل الداخلي بين الادارة والموظفين الجدد مما يؤدي الى عدم وعيهم بأهمية الاستراتيجيات الاتصالية وعدم مشاركتهم في تطوير وتنفيذ هذه الاستراتيجيات يجعلهم يشعرون بأنماط تمثلهم وتحسين احتياجاتهم.

ومنه نستنتج ان الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة عليها في مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو لا تساهم بشكل كاف وفعال في احداث التغيرات نتيجة لعدم وضوح الرسائل الاتصالية ونقص التواصل بين الاقسام مما يؤثر سلبا على تبادل المعلومات اثناء حدوث تغييرات تنظيمية

الجدول رقم 49: يمثل علاقة متغيرات المستوى التعليمي والخبرة العملية حول كيفية مساهمة العملية الاتصالية في تغيير السلوكيات في مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو

المجموع	بناء الثقة والتعاون بين الإدارة والموظفين		تعزيز الوعي بأهمية تغيير السلوكيات		توجيه القيادة والدعم للموظفين		توفير الملاحظات والتغذية الراجعة للموظفين بشأن سلوكهم		تقديم التوجيهات والتوقعات بشأن السلوكيات المرغوبة		الإجابة		المتغيرات	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	متوسط	المستوى التعليمي
	%24.2	16	%18.8	3	%18.8	3	%31.3	5	12.5%	2	18.8	3	ثانوي	
	%68.2	45	%13.3	6	%17.8	8	%20	9	%0	0	%48.9	22	جامعي	
	%7.6	5	%0	0	%0	0	%40	2	20%	1	%40	2	التكوين المهني	
	%100	66	%13.6	9	%16.7	11	%24.2	16	%4.5	3	%40.9	27	المجموع	
	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	أقل من سنة	الخبرة العملية
	%12.1	8	%25	2	%12.5	1	%37.5	3	%0	0	%25	2	من سنة 1 إلى 5 سنوات	
	%16.7	11	%9.1	1	%9.1	1	%36.4	4	%0	0	%45.5	5	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	
	%71.2	47	%12.8	6	%9.1	9	%19.1	9	%6.4	3	%42.5	20	أكثر من 10 سنوات	
	%100	66	%13.6	9	%16.7	11	%24.2	16	%4.5	3	%40.9	27	المجموع	

من خلال الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يبرز لنا ان غالبية الافراد المبحوثين من ذوى المستويات الجامعية، يؤكدون على ان العملية الاتصالية تساهم في تغيير السلوكيات في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بنيزي وزو عن طريق تقديم التوجيهات و التوقعات بشأن السلوكيات المرغوبة بنسبة تمثل 48,9% تتمتع هذه الفئة بمؤهلات علمية و معرفية، وقد اكتسبوا هذا الراي من خلال دراستهم و تعلمهم عن إدارة المؤسسات و نظرا لقدرتهم على تحقيق التفاهم و نقل التوجيهات و التوقعات بوضوح مما يعزز من قبول و تبني السلوكيات المرغوبة و التي تعكس ثقافة المؤسسة. وفي المرتبة الثانية نجد الافراد المبحوثين من ذوى المستويات التكوين المهني، بنسبة تقدر ب 40% تتميز هذه الفئة بالخبرة العملية و القدرة على التطبيق مما يجعلهم يرون ان تقديم التوجيهات يساهم في تغيير السلوكيات في المؤسسة بشكل فعال فهم يفهمون جيدا كيفية تطبيق التوجيهات في الواقع العملي و يمتلكون القدرة على تحويلها الى أفعال ملموسة داخل بيئة العمل، و في المرتبة الثالثة نجد الافراد المبحوثين من ذوى المستويات التعليمية الثانوية بنسبة 18,8% أصحاب هذه الفئة يعتمدون على الخبرة الشخصية و المهنية و لديهم قدرة على فهم التوجيهات الواضحة و التغييرات الإيجابية في السلوكيات داخل المؤسسة مما يؤدي لتعزيز الأداء و تحسين العمليات التشغيلية . نجد في اخر مرتبة الفئة ذوى المستوى التعليمي المتوسط بنسبة 0% ويمكن تفسير هذه النسبة الصفرية لانعدام افراد هذه العينة في دراستنا الحالية .

اما الجدول المتعلق بالخبرة العملية، يبين لنا ان معظم افراد عينة الدراسة الذين لديهم اقدمية مهنية (من 6 الى 10 سنوات) بنسبة تقدر ب 45,5% وفي المرتبة الثانية نجد الافراد المبحوثين الذين لديهم اقدمية مهنية اكثر (من 10 سنوات) بنسبة متقاربة تقدر 42,5% حيث يمتلك افراد هاتين الفئتين الخبرة المهنية الطويلة و المهارات التحليلية العميقة و فهم شامل لديناميكية العمل و ثقافة المؤسسة، بالاعتماد على تجاربهم العملية يرون بوضوح كيف يمكن لتقديم التوجيهات الفعالة ان تساهم في تحسين العمليات و زيادة الإنتاجية مما يشجعون الافراد المبحوثين الذين لهم اقدمية مهنية (من 1 الى 5 سنوات) بنسبة تقدر 25% هذه الفئة لديها رغبة قوية في التطور و تعلم المزيد في مجال العمل و قد ترى ان التوجيهات كفرصة لاكتساب الشعور بالارتياح الأكبر و الثقة في أدائهم مما يعزز استعدادها

لتغيير السلوكيات الازمة. و في المرتبة الأخيرة نجد النسبة المنعدمة 0% التي تعود على الافراد المبحوثين ذوي خبرة عملية اقل (من سنة) في العمل يمكن توضيح هذه النسبة الصفرية بالوظائف التي تتطلب مستوى معين من الخبرة و المهارات الفنية و التقنية في مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو و التي قد لا تكون لدى الأشخاص الذين لديهم خبرة اقل من سنة و لذلك نظرا لصغر حجم الافراد من هذه الفئة على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

منه نستنتج ان تقديم التوجيهات والتوقعات يساهم في تغيير السلوكيات داخل مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو، فعن طريق التواصل المستمر من خلال تقديم إرشادات واضحة يمكن توجيه الافراد نحو السلوكيات المرغوبة تعكس رؤية و اهداف المؤسسة، و تكرارها بانتظام يعزز الانخراط و الالتزام لدى العمال و يحفزهم على تبني سلوكيات جديدة و تطبيقها باستمرار.

في ثاني ترتيب نجد توجيه القيادة و الدعم للموظفين، حيث يظهر لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي ان معظم افراد عينة الدراسة من ذوي المستويات التكوين المهني، يؤكدون على ان توجيه القيادة و الدعم للموظفين يعزز من فعالية جهودهم لتغيير في سلوكهم على مستوى مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو بنسبة تقدر 40 % هذه الفئة يكون افرادها عادة على دراية بالأنظمة و العمليات المهنية في المؤسسة و بالتالي يفهمون تأثير القيادة الفعالة و الدعم الجيد على أداء الموظفين وسلوكياتهم فالعملية الاتصالية السلسلة تضمن تحقيق ذلك. وفي المرتبة الثانية نجد الافراد المبحوثين من الفئة التعليمية ذات المستوى الثانوي بنسبة 31,3% و تليه بالمرتبة الثالثة الافراد المبحوثين ذوي المستوى التعليمي الجامعي بنسبة 20% تتميز هذه الفئات بقدرتها على التحمل و تكيف مع بيئة العمل و هو ما يجعلها قادرة على استيعاب الارشادات و الدعم بشكل افضل و تحويلها الى تحسين في سلوكهم وأدائهم، فالدعم و التوجيهات القيادية المثالية تعزز من القيم والسلوكيات المرغوبة في العمل

وفي اخر ترتيب نجد الافراد المبحوثين من الفئة ذوي المستوى التعليمي المتوسط بنسبة 0% و هذه الفئة تتسم بقدرات تعليمية محدودة و انعدام هذه الفئة على مستوى المؤسسة

سونلغاز بتيزي وزو يعود الى متطلبات الوظيفة التي تتطلب مهارات او معرفة متقدمة يصعب توفرها لأصحاب المستوى التعليمي المتوسط.

اما الجدول المتعلق بمتغير الاقدمية المهنية، نلاحظ من خلاله ان معظم افراد عينة الدراسة الذين لديهم اقدمية مهنية من (1 الى 5 سنوات) يؤكدون ان توجيه القيادة و الدعم للموظفين يعزز من فعالية جهودهم في تغيير سلوكياتهم على مستوى مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو بنسبة %37,5 في هذه المرحلة من حياتهم المهنية يحتاج افراد هذه الفئة الى التوجيه والارشاد افهم افضل لمتطلبات العمل و القيادة الفعالة و توفر لهم نمودجا يقتدى به و يزيد دعمهم للشعور بالانتماء و الثقة. و في المرتبة الثانية نجد الافراد المبحوثين من الفئة التي تتمتع بخبرة عملية (من 6 الى 10 سنة) بنسبة تقدر %36,4 يكتسب افراد هذه الفئة مستوى معين من الكفاءة و الثقة في أداء مهامهم و توجيه القيادة، في هذه المرحلة يكون اكثر تركيزا على تنمية القدرات الاستراتيجية و هو ما يساعدهم على اخذ المبادرة جديدة وتحمل مسؤوليات اكثر و تغيير سلوكياتهم حسب توجيهات القيادة و بعدها يأتي في المرتبة الثالثة الافراد ذوي خبرة عملية (اكثر من 10 سنة) بنسبة تمثل %19,1 تتمتع هذه الفئة بالنضج والمهارات المتقدمة و غالبا ما يكونون في مناصب قيادية مما يتطلب توجيهها يركز على تطوير الرؤية الطويلة الأمد و اتخاذ القرارات المعقدة و إدارة التغيير على مستوى أوسع وتحفيز الاخرين على تبني سلوكيات الازمة و دعمهم في هذه المرحلة يشمل توفير الموارد الازمة لابتكار سلوكيات و استراتيجيات جديدة كما، يشاركون عن طريق العملية الاتصالية خبراتهم مع الفئة العملية الأقل سنوات من الخبرة تكون هذه الفئة قادرة على قيادة الفرق بشكل فعال يحقق الابتكار المستدام و مواكبة التغييرات المستمرة في مجالاتهم.

و في المرتبة الاخر، نجد الافراد المبحوثين من الفئة اقل من سنة بنسبة منعدمة %0 هذه الفئة تحتاج لتدريب مكثف و اشراف مستمر لفهم العمل و الأساليب الأداء المطلوبة مما يتطلب تخصص موارد كبيرة من قبل المؤسسة فقد افضل مؤسسة سونلغاز توظيف الافراد

ذوي الخبرة العملية كافية تمكنهم من الاندماج السريع في العمل لتحقيق اهداف المؤسسة بكفاءة عالية فهذه الفئة منعدمة من دراستنا الحالية على مستوى هذه المؤسسة.

و في ثالث ترتيب، نجد توفير الملاحظات و التغذية الراجعة للموظفين بشأن سلوكهم حيث نجد حسب جدول متغير المستوى التعليمي، الافراد المبحوثين من ذوي مستوى التكوين المهني يؤكدون ان توفير الملاحظات و التغذية الراجعة هي عملية التواصل بشأن سلوكهم يساهم في تغييراتها بنسبة تقدر 20% و هذه الفئة تتمتع بقدرات جيدة لفهم الملاحظات داخل المؤسسة بشكل كبير و استيعابها يفتح مجال لتغذية العكسية اثناء التواصل و الفهم المتبادل تساعد على توضيح الرسائل و التوقعات بين الموظفين و الإدارة مما يقلل من سوء الفهم وشعورهم بالتقدير و الدعم كما تسمح للتعرف على نقاط القوة و الضعف والعمل على تحسينها. وفي ثاني ترتيب نجد الافراد المبحوثين من الفئة ذوي المستوى التعليمي الثانوي بنسبة تقدر 12,5% هذه الفئة تتسم بمستوى تعليمي مقبول يسمح لها بفهم التوجيهات والاستفادة من التغذية العكسية التي تعتمد بشكل أساسي على توضيح الرسائل والملاحظات بشكل بسيط واضح، حيث تمثل وسيلة فعالة لتحسين سلوكياتهم في المؤسسة فهذا المستوى التعليمي لا يعيق على تحقيق تغييرات المطلوبة. و المرتبة الثالثة نجد الافراد المبحوثين من ذوي المستوى التعليمي المتوسط بنسبة منعدمة 0% و تليها في الأخير الفئة ذوي مستوى تعليمي جامعي بنسبة متماثلة 0% و يمكن تفسير هذه النسب الصفرية للمستوى المتوسط بعدم تتوفر هذه الفئة في دراستنا الحالية على مستوى سونلغاز بتيزي وزو، اما التعليم الجامعي هذه الفئة تتسم بالثقة في النفس و الاعتقاد بانهم ملمون بالمعرفة الازمة و يعرفون كيفية القيام بعملهم بفعالية دون الحاجة الى ملاحظات إضافية، يكون لديهم ميول الى تجاهل التغذية العكسية بسبب اعتقادهم بانها لن تضيف الكثير لمستواهم الحالي و التغيير في سلوكياتهم.

اما الجدول المتعلق بمتغير الاقدمية المهنية، يبين لنا ان معظم الافراد المبحوثين من الفئة ذات الخبرة العملية (اكثر من 10 سنوات) يؤكدون على ان توفير الملاحظات و التغذية

الراجعة في عملية الاتصال تساهم في تغيير سلوكيات الموظفين بنسبة تمثل 6,4 % تتسم هذه الفئة بالخبرة و قدرات عملية كبيرة في مجال العمل و اثناء تقديم الملاحظات و تحقيق التغذية العكسية اثناء عملية التواصل مع الفئات الأخرى تسمح لهم بتوفير نظرة أوسع للتغييرات المقترحة و كيفية تأثيرها المحتمل على الأداء و سلوك الموظفين و تسمح لهم هذه العملية من الاستفادة من الاقتراحات و ملاحظات المقدمة من الفئات الأخرى الأقل اقدمية ومهنية و تبادل المعرفة، كما تساعد على استقبال الآراء و الأفكار الجديدة كما ان توفير هذه الخاصية في عملية الاتصال تسمح بتوصيل الملاحظات بشكل يدعم التغييرات السلوكية في المؤسسة. و في اخر ترتيب نجد الافراد المبحوثين من الفئة الخبرة العملية (من 1 الى 5 سنوات) و تليها الفئة من ذوى الاقدمية المهنية (من 6 الى 10 سنوات) بنسبة 0% لكليهما.

يعود هذه النسبة المنعدمة الى ان هذه الفئات لديها اعتقاد و تقدير سلبي للبيئة التي يعملون فيها حيث انها تدعم ثقافة التواصل بين الفرق الإدارية، حيث انها تكون بينات العمل تلك غير مهياة لتقديم و استقبال ملاحظات بناء مما يجعل هؤلاء الافراد يشعرون بان التغذية الراجعة و التواصل لا تساهم فعلي في تعزيز السلوك داخل المؤسسة.

منه نستنتج ان تقديم التوجيهات و التغذية الراجعة اثناء العملية الاتصالية تساعد في تغيير السلوكيات الموظفين داخل مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو، حيث تساعد الملاحظات البناء الراسخة في توجيه الموظفين نحو السلوكيات و الممارسات التي ترغب المؤسسة تعزيزها او تغييرها كما ان تحقق التغذية الراجعة خلال الاتصال تساهم في تحسين الأداء العام وتعزيز العلاقات الداخلية و هو عنصر مهم في بناء ثقافة تنظيمية تركز بشكل دوري ومناسب يعزز الوعي بالأهداف المؤسسية و يحدد الخطوات الضرورية لتحقيقها مما يسهل دفع المؤسسة نحو التغيير السلوكي المستمر.

وفي الترتيب الرابع، نجد تعزيز الوعي حيث من خلال الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يبين لنا ان غالبية الافراد المبحوثين من الفئة الافراد ذوى مستوى تعليمي ثانوي

يؤكدون ان تعزيز الوعي بأهمية تغيير السلوكيات و التعلم من التجارب السابقة تساهم في تغيير السلوكيات الموظفين داخل مؤسسة سونلغاز بـتيزي وزو بنسبة 18,8% و تليها في المرتبة الثانية الافراد المبحوثين من ذوي الفئة مستوى التعليمي جامعي بنسبة متقاربة تقدر بـ 17,8% تتسم هذه الفئتين بالفهم الاعمق للعواقب الإيجابية لتطوير المهارات و المعرفة في مجالات العمل المختلفة و يمكنهم الاستفادة من التعلم و التجارب السابقة في العمل من خلال تحليل الأخطاء و النجاحات السابقة و استخدامها كمصدر للتعلم مثل تقييم كيفية استجاباتهم لمواقف معينة في الماضي و تحديد السلوكيات التي تحتاج الى تغيير. و في المرتبة الثالثة نجد الافراد المبحوثين من الفئة ذوي المستوى التعليمي متوسط بنسبة تمثل 0% نظرا لانعدام هذه الفئة من افراد عينة دراستنا الحالية و تليها في اخر ترتيب الفئة ذوي مستوى تكوين معنى بنسبة معدومة أيضا 0% كون ان هذه الفئة تركز اكثر على تعلم المهارات الفنية و العملية المباشرة التي تحتاجها الوظائف المحددة مما يقلل من الاهتمام بالجوانب النفسية و السلوكية في العمل و بالتالي لا تهتم بشكل كبير بالتعلم من التجارب السابقة لتطوير سلوكياتهم في المؤسسة.

اما بالنسبة للجدول المتعلق بالمتغير الخبرة العملية نلاحظ ان معظم الافراد المبحوثين من المستوى ذوي خبرة عملية (اكثر من 10 سنوات) تؤكد ان تعزيز الوعي و التعلم من التجارب السابقة تساهم في تغيير السلوكيات الموظفين على مستوى مؤسسة سونلغاز بـتيزي وزو بنسبة تقدر 19,1% تمتاز هذه الفئة بخبرة عملية في مجال العمل و قد مروا بمجموعة واسعة من التجارب و التحديات في مسارهم المهني مما يجعلهم يدركون قيمة تعلم من هذه التجارب لتطوير سلوكياتهم في المستقبل بالإضافة الي ذلك قد يكون لديهم فهم اعمق لتأثير السلوكيات و القرارات على النتائج المهنية و المؤسسية بفضل خبرتهم الطويلة و من ثم فإنهم يدركون ان التعلم المستمر و تغيير السلوك يمكن ان يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الشخصي والمؤسسي و تحقيق النجاح في العمل. و في ثاني المراتب، نجد الافراد المبحوثين من الفئة ذوي خبرة عملية (من 1 الى 5 سنة) بنسبة 12,5% و تليها في المرتبة الثالثة الفئة ذوي الخبرة عملية (من 6 الى 10 سنة) بنسبة متقاربة تمثل 9,1% يكون

التوجه لدى هاتين الفئتين نحو اكتساب المهارات الأساسية و بناء الخبرة في العمل و التأقلم مع بيئة العمل فلا يهتمون للفهم العميق للتغيرات في السلوك والتعلم من التجارب السابقة مقارنة بالفئات ذات الخبرة الأكبر و نظرا لاستعدادهم على قبول التغيرات و تكييفهم معها بسبب مرونتهم وقدرتهم على التعلم الجديد بسرعة. و في اخر ترتيب نجد الفئة ذوى الخبرة العملية اقل من سنة بنسبة 0% نظرا لعدم وجود هذه الفئة في عينة دراستنا و كون ان هذه الفئة يحتاجون لوقت لتكوين صورة شاملة عن متطلبات الوظيفة و توقعات لذلك نجد مؤسسة سونلغاز بتييزي وزو افضل توظيف العمال ذوى الخبرة اكبر او المهنيين ذوى المهارات المتقدمة لتلبية احتياجات مشاريع العمل .

منه نستنتج ان تعزيز الوعي بأهمية تغيير السلوكيات و التعلم من التجارب السابقة يساهم في تعزيز السلوكيات في المؤسسة سونلغاز بتييزي وزو حيث يمكن الموظفين تبادل الأفكار و التجارب الناجحة و الفاشلة و مناقشة كيفية تطبيق و استعداد للتغيير سلوكياتهم بما يتناسب مع اهداف المؤسسة.

و في اخر ترتيب، نجد بناء الثقة و التعاون بين الإدارة و الموظفين حيث يبين لنا الجدول المتعلق بالمستوى التعليمي ان معظم الافراد المبحوثين من ذوى مستوى تعليمي الثانوي يؤكدون على ان الاتصال يساهم بناء الثقة و التعاون بين الإدارة و الموظفين يزيد من استعدادهم لتبنى تغييرات و تطبيق سلوكيات جديدة بنسبة 18,8% و يليه في المرتبة الثانية الافراد المبحوثين من الفئة ذوى المستويات الجامعية بنسبة قريبة تقدر ب 13,3% تتسم هاتين الفئتين بسمات تعزز قدرتهم على بناء الثقة و التعاون و تبني التغيرات و يظهر هذا من خلال اهتمامهم بالتواصل و بناء علاقات متينة و مرونتهم في التعامل مع التغيرات وتجربة سلوكيات جديدة و هذا ما يمكنهم المساهمة بشكل فعال في عملية اتخاذ القرار وتنفيذ الاستراتيجيات الجديدة و تكوين علاقات و تفاعل مع الإدارة. في ثالث ترتيب، نجد الفئة الافراد من ذوى المستوى التكويني المهني بنسبة معدومة 0% قد يشعر افراد هذه الفئة ان الراي المطروح من الإدارة لا يعكس احتياجاتهم وآرائهم مما يجعلهم غير مستعدين

لتأبيده بسهولة وقد يشعرون بان تجاربهم السابقة لم تحظى الاهتمام الكافي او انها لم تؤخذ في الاعتبار عند اتخاذ القرارات السابقة وهذا ما يقلل من ثقة هؤلاء الافراد بالإدارة وفي الترتيب نجد الافراد المبحوثين من ذوي المستوى التعليمي المتوسط بنسبة 0% كون ان هذه الفئة غير موجودة في عينة دراستنا الحالية.

اما الجدول المتعلق بمتغير الاقدمية المهنية، يبين لنا اغلبية الافراد المبحوثين من ذوي الخبرة العملية (من 1 الى 5 سنوات) يؤكدون على ان الاتصال يساهم في تغيير سلوكيات الموظفين عن طريق بناء الثقة و التعاون بين الإدارة و الموظفين بنسبة تقدر 25% تتسم هذه الفئات بقدرات و مكتسبات تنظيمية متواضعة و محدودة و هي بداية الحياة المهنية على مستوى المؤسسة وهذا ما يجعلهم يدركون ان العملية الاتصالية المبنية على ثقة وتفاهم بين العمال و الإدارة يزيد من استعدادهم لتبني تطبيق سلوكيات جديدة كما ان لديهم تجربة محدودة في مجال العمل مما يجعلهم يدركون أهمية العملية الاتصالية و بناء الثقة في تعزيز فهم لمتطلبات العمل و تحقيق الأهداف و استعدادهم لتبني سلوكيات الجديدة. وفي المرتبة الثانية نجد الافراد المبحوثين من الفئة ذوي الخبرة العملية (الأكثر من 10 سنة) بنسبة 12,8% تمتاز هذه الفئة بالوعي الاعمق بأهمية بناء الثقة و تواصل جيد بين الإدارة والموظفين في تبني سلوكيات جديدة بفضل سنوات الخبرة التي قد منحتهم رؤية شاملة لأنظمة العمل والعلاقات داخل المؤسسة. ففهم الثقة في التواصل الجيد يمكن يعزز من فهمهم للاحتياجات العمل اجراء تغييرات بما فيها السلوكية تتلائم مع اهداف المؤسسة وهذه الفئة قادرة على توجيه الافراد ذوي الخبرة الأقل او ترسيخ القيم السلوكية الازمة والمنصة عليها من الإدارة.

وفي المرتبة الثالثة نجد الافراد المبحوثين من الفئة ذوي خبرة مهنية (من 6 الى 10 سنة) بنسبة تقدر 9,1% هذه الفئة تمتلك تجربة متوسطة في مجال العمل ويدركون ان الثقة والتواصل الفعال يمكن ان يساعد في تحسين العلاقات المهنية وتعزيز فهم المتطلبات العمل والتغييرات الازمة احداثها وتغييرها على مستوى المؤسسة وخلق جو عملي إيجابي.

وفي آخر ترتيب نجد الافراد من الفئة ذوي خبرة عملية اقل من سنة بنسبة 0% حيث تعكس هذه النسبة الصفرية ان مؤسسة سونلغاز لا تهتم بالتغيير البشري حيث انها تعتمد على احداث تغييرات أخرى كالهيكلة الثقافية التنظيمية حيث ان هذه الفئة لا تتوفر في عينة دراستنا الحالية على مستوى المؤسسة.

منه نستنتج ان الاتصال الجيد يساهم بشكل كبير في تغيير سلوك الموظفين على مستوى مؤسسة سونلغاز بتمييزي وزو من خلال بناء الثقة والتعاون بين الموظفين والإدارة التي من خلالها يتحقق الاستعداد الأكثر لتبني و تطبيق التغييرات السلوكية الأكثر سلاسة وفعالية والجديدة التي تمثل روية المؤسسة مما يخلق بيئة كل إيجابية و متعددة لتبادل الأفكار والثراء و تعزيز القيم و السلوكيات المحققة لأهداف المنظمة.

الجدول رقم 50: يمثل علاقة متغيرات الجنس والسن والخبرة العملية في كيفية مساهمة الاتصال في تغيير طرق التواصل على مستوى

مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو

المجموع	تشجيع استخدام مجموعة من القنوات الاتصالية		توفير التدريب وتطوير للموظفين		توجيه الاهتمام لأساليب التواصل الحديثة		تعزير التواصل الفعال		الإجابة المتغيرات			
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
	%61.5	40	22.5	9	%7.5	3	%22.5	9	%47.5	19	ذكر	الجنس
	%38.5	25	%8	2	%36	9	%20	5	%36	9	أنثى	
	%100	65	%16.9	11	%18.5	12	%21.5	14	%43.1	28	المجموع	
	%3.1	2	%0	0	%0	0	%0	0	%100	2	أقل من 30 سنة	السن
	%13.8	9	%11.1	1	%22.2	2	%11.1	1	%55.6	5	من 30 إلى 39 سنة	
	%61.5	40	%22.5	9	%17.5	7	%25	10	%35	14	من 40 إلى 49 سنة	
	%21.5	14	%7.1	1	%21.4	3	%21.4	3	%50	7	50 سنة فما فوق	
	%100	65	%16.9	11	%18.5	12	%21.5	14	%43.1	28	المجموع	
	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	أقل من سنة	الخبرة العملية
	%10.8	7	%14.3	1	%14.3	1	%14.3	1	%57.1	4	من 1 إلى 5 سنوات	
	%20	13	%15.4	2	%23.0	3	%30.8	4	%30.8	4	من 6 إلى 10 سنوات	
	%69.2	45	%17.8	8	%17.8	8	%20	9	%44.4	20	أكثر من 10 سنة	
	%100	65	%16.9	11	%18.5	12	%21.5	14	%43.1	28	المجموع	

من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس نلاحظ ان معظم افراد عينة الدراسة من الذكور يفكرون على ان الاتصال يساهم في تغيير طرف التواصل واساليبه بتعزيز التواصل الفعال في مؤسسه سونلغاز لولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 47,5 % في حين نجد النسبة متقاربة لدى الإناث التي تمثل 36%

بناء على هذه المقاربات الرقمية، يتضح لنا ان الافراد المبحوثين من الذكور، يقرون بأن الاتصال يساهم في تغيير التواصل واساليبه بتعزيز التواصل الفعال الذي يشجع لتبني اساليب تواصل فعالة على مستوى سونلغاز لولاية تيزي وزو، حيث يتيح لهم التعبير عن افكارهم وآرائهم بوضوح مما يساعدهم على المشاركة بشكل اكبر في صنع القرارات وتعزيز الاتصال الجديد والتعاون بين الزملاء ويقوي الروابط المهنية مما يخلق بيئة عمل اكثر تماسكا ودعما كما تقليل من احتمالية حدوث سوء الفهم والنزاعات، حيث يعزز الحوار المفتوح والصريح شعور بالأمان والانتماء بالإضافة الى انه يساهم في تحفيز الموظفين من خلال التعرف على انجازاتهم وتقديم التغذية الراجعة البناءة وتحسين ادارة الوقت من خلال تسهيل تنظيم الاحتياجات وتنسيق الجهود بين الفرق مما يزيد من فعالية الاداء ويحقق نتائج افضل للمؤسسة. اما الافراد المبحوثين من الاناث، يقرن بان الاتصال يساهم في تغيير التواصل واساليبه بتعزيز التواصل الفعال الذي يشجع لتبني أساليب تواصل فعالة على مستوى مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو حيث يمكنها من التغيير على آرائهن وافكارهن وتعزيز مشاركتهن في القرارات من خلال خلق قنوات مفتوحة للحوار، مما يمكنهن من تقديم رؤى وافكار تساهم في تحقيق الاهداف الاستراتيجية كما ان الاتصال الفعال يساهم في تطوير المهارات القيادية لديهن من خلال تشجيعهن على توليد المبادرات والمشاريع القيادية وذلك ما يحفزهن على تقديم أفضل ما لديهن في العمل مما يزيد من المستوى الوظيفي والالتزام المهني.

اما الجدول المتعلق بمتغير السن، يبين لنا ان غالبية عينة أفراد الدراسة من الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة) يقرون ان الاتصال يساهم في تغيير طرق التواصل واساليبه بتعزيز

يشجع لتبني أساليب تواصل فعالة على مستوى مؤسسة سونلغاز بنسبة تقدر 100% كون الشباب يكونون أكثر تكييفاً مع تكنولوجيا الحديثة، يرون أن أدوات الاتصال الرقمية وسيلة لتحقيق الكفاءة وتسريع تبادل المعلومات كما أنهم يفضلون بيئة عمل شفافة ومفتوحة حيث يمكنهم الحصول على التغذية الراجعة الفورية والتواصل بسهولة مع الزملاء والمدراء للاستفادة من خبراتهم وتطوير مهاراتهم بشكل مستمر بالإضافة إلى أن الاتصال الجديد يساعد في بناء علاقات مهنية وشبكات اتصال قوية داخل المؤسسة ويساعدهم في تحقيق أهدافهم المهنية بشكل أسرع. كما نجد أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية الرابعة (50 سنة فما فوق) بنسبة 50% والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية من (30 سنة إلى 39 سنة) بنسبة تمثل 43,1% يدركون بأهمية التواصل الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة، وبناء علاقات مهنية قوية ويساهم في تبادل المعرفة والخبرات بين الأجيال المختلفة مما يعزز التعاون والتفاهم المتبادل كما أنهم يفضلون بيئة عمل تشجع على الحوار المفتوح وتعزيز الروح المعنوية للموظفين مما يساهم في زيادة الالتزام والانتاجية ويعزز فرص التطوير المهني والنجاح في مسارات الحياة المهنية. ثم نجد أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية الثالثة (40 سنة إلى 49 سنة) بنسبة تقدر بـ 35% حيث يمتلك أفراد هذه الفئة تجربة والخبرة في الحياة المهنية مما يمنحهم رؤية واضحة للأهمية الاتصال في تحقيق الأهداف وتعزيز العمل الجماعي حيث يمكن من التواصل مع الزملاء والمدراء تبادل المعرفة وتعلم المهارات الجديدة مما يساهم في تحقيق التنمية المهنية والشخصية.

أما الجدول المتعلق بالخبرة العملية، يبين لنا أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذين لهم خبرة عملية (1 سنة إلى 5 سنوات) يؤكدون أن الاتصال يساهم في التغيير طرق تواصل فعالة وأساليبه على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو بنسبة 57,1% حيث تجربتهم العملية تساعدهم على فهم أعمق لأهمية الاتصال في بناء العلاقات داخل المؤسسة مما يسمح لهم بالتعرف على الاحتياجات التواصلية للمؤسسة وتطوير استراتيجية التواصل ملائمة لتلبية تلك الاحتياجات بشكل فعال كما يكونون قادرين على تبني أساليب تواصل جديدة ومبتكرة تعزز التواصل الفعال والتفاعل بين أعضاء المؤسسة مما يساهم في بناء بيئة عمل علمية ومبتكرة ويعزز التعاون في المؤسسة. وفي المرتبة الثانية نجد أفراد عينة

الدراسة الذين لهم خبرة عملية (أكثر من 10 سنوات) بنسبة تمثل 44.4% يدركون أن الاتصال له دور حاسم في تغيير وتطوير طرق التواصل وأساليبه وذلك بتعزيز التواصل الفعال الذي يشجع تبني أساليب تواصل فعالة في المؤسسة حيث يعتبرونه مفتاحا للتكيف مع التطورات في البيئة العامة والتكنولوجيا مما يسمع للمؤسسة بالبقاء على اتصال و مواجهة التحديات والفرص الجديدة كما ان التواصل الجيد يساهم في تعزيز الثقافة التنظيمية وتعزيز العلاقات بين الفرق العاملة مما يؤدي في النهاية الى تعزيز الاداء وفعالية في المؤسسة وتحقيق الاهداف المشتركة. وفي المرتبة الثالثة نجد أفراد عينة الدراسة الذين لهم خبرة عملية من (6 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة تقدر 30.8% يقرون أن الاتصال يساهم في تفسير وتطوير طرق التواصل وأساليبه

وذلك بتعزيز التواصل الفعال الذي يشجع تبني أساليب تواصل فعالة في مؤسسة سونلغاز لأنهم شهدوا تطورات في أساليب الاتصال والتغيرات في التكنولوجيا خلال فترة مسيرتهم وكونهم على دراسة التحديات التي تواجه مفتاح أساسي لتحسين أداء المؤسسة وتعزيز التفاعل والتعاون بين الفرق العاملة. أما أفراد عينة الدراسة الذين لهم خبرة عملية (أقل من سنة) بنسبة 0% فهذا يعود الى عدم وجود اعتقاد او رؤية بتاتا و إلى عدم وجود ادراك و قلة وعي بأهمية التواصل الفعال و تأثيره في تحسين العمل داخل المؤسسة.

من هنا نستنتج ان الاتصال يؤدي دورا حاسما في تغيير طرق التواصل وأساليبه من خلال تعزيز التواصل الفعال الذي يشجع على اعتماد على أساليب تواصل مبتكرة وفعالة في المؤسسة مما يمكننا من تحقيق نتائج إيجابية تؤثر على أدائها وعلاقاتها.

وفي ثاني الترتيب نجد توفير التدريب والتطوير للموظفين من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس نلاحظ ان معظم افراد عينة الدراسة من الإناث يقرون على ان الاتصال يساهم في تغيير طرق التواصل وأساليبه بتوفير التدريب والتطوير للموظفين حول كيفية استخدام أساليب التواصل الحديثة بشكل فعال وفعاليتها في بيئة العمل بمؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 36% في حين نجد نسبة الذكور تمثل 7.5%

من خلال هذه الحصيلة الإحصائية، يظهر لنا بأن معظم افراد عينة الدراسة من الإناث يقرون بأن الاتصال يساهم في تغيير طرق التواصل وأساليبه بتوفير تدريب وتطوير للموظفين حول كيفية استخدام أساليب التواصل الحديثة بشكل فعال وفعاليتها في مؤسسة سونلغاز حيث يتميز في مهارات التواصل القوية سواء شعورية وكتابية مما يساعدهن على استيعاب وتطبيق الأساليب الحديثة وقدرتهن العالية على التعاطف تمكنهن من فهم احتياجات وتوقعات الآخرين مما يعزز من جودة التواصل داخل الفرق والعملاء في الانتباه لتفاصيل يسهم في تنفيذ استراتيجيات التواصل بدقة بينما يبرعن في التعاون والعمل الجماعي، مما يسهل تبني أدوات التواصل الحديثة بالإضافة الى ذلك تمتع الإناث بمرونة عالية وقدرة على التكيف مع التغيرات مما يجعل الانتقال الى استخدام الأساليب الحديثة كما ان مهارتهن في بناء وإدارة العلاقات تعزز من التواصل مما يسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة أما الافراد المبحوثين من الذكور يتميزون عادة بمهارات تحليلية قوية وقدرة على التفكير المنطقي مما يساعدهم على فهم واستخدام الوسائل التقنية بفعالية كما أن لديهم ميل لحل المشكلات بسرعة وكفاءة مما يعزز قدراتهم على التغلب على تحديات التواصل الجديدة وتطبيقها في بيئة العمل والتعامل مع الضغط والاتحاد والقرارات والأوقات المحرجة ما يسهم في تحسين استجابة المؤسسة لتحديات التغيرات .

اما الجدول المتعلق بمتغير السن يبرز لنا ان معظم عينة افراد الدراسة من الفئة العمرية الرابعة (50 سنة فما فوق) يؤكدون على أن الاتصال يساهم في تغيير طرق التواصل وأساليبه لتوفير تدريب وتطوير الموظفين حول كيفية استخدام اساليب تواصل الحديثة بشكل فعال وفعاليتها في بيئة العمل داخل المؤسسة بنسبة 21.4 % و يليه في المرتبة الثانية الأفراد المبحوثين من فئة العمرية الثالثة (30 سنة إلى 39 سنة) بنسبة متقاربة جدا تقدر 22.2 % هذا يعود إلى تجاربهم واحتياجاتهم العملية والأفراد في هذه الفئات يمتلكون خبرة واسعة في بيئة العمل التقليدية ويدركون أهمية التكيف مع الاساليب الحديثة للحفاظ على كفاءتهم كما يرغبون في البقاء على دراسة بالتكنولوجيا لتعزيز أدائهم المهني ونقل معرفتهم للأجيال السابقة بطرق فعالة لكلا الفئتين يدرسون توفير التدريب و التطور على أساليب التواصل الحديثة يعزز من الكفاءة الفردية والجماعية مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

كما نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (40 سنة إلى 49 سنة) يؤكدون على أن الاتصال يساهم في تغيير طرق التواصل وأساليبه بتوفير التدريب وتطوير الموظفين حول كيفية استخدام أساليب التواصل الحديثة بشكل فعال وبنسبة 17.5% وذلك استنادا إلى موقعهم الفريد في المسار الوظيفي و توازنهم بين الخبرة و التكيف مع التغيرات التقنية هؤلاء الافراد غالبا ما يكونون في مناصب قيادية أو إشرافية مما يجعلهم بحاجة ماسة إلى أدوات تواصل الحديثة لتحسين إدارة الفرق والمشاريع بفعالية كونهم يمتلكون خبرة عملية تمتد لعقود مما يعزز الأداء العام للمؤسسة ويضمن استمرارية النجاح في بيئة عمل متغيرة باستمرار.

اما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة العملية يوضح لنا ان غالبية أفراد الدراسة من ذوي خبرة عملية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) يؤكدون على أن الاتصال يساهم في تغيير طرق التواصل وأساليبه بتوفير التدريب والتطوير للموظفين حول كيفية استخدام أساليب التواصل الحديثة بشكل فعال وفعاليتها بنسبة 30.8% وذلك استنادا لاحتياجاتهم التطويرية ومرحلة نموهم المهني في هذه المرحلة المتوسطة من مساهمهم الوظيفي يسعى هؤلاء الافراد إلى تعزيز مهاراتهم كفاءاتهم للتقدم إلى مناصب أعلى ويعتبرون التدريب على أساليب العمل وتعزيز التفاعل بين الفرق والأقسام كما يتمتعون بالمرونة والقدرة على التكيف مما يجعلهم مستعدين لاستيعاب وتبني الأساليب الجديدة والمتطورة في التواصل وتبادل المعرفة لتحسين الأداء وتعزيز الفعالية في العمل. وفي المرتبة الثانية نجد أفراد عينة الدراسة الذين لهم خبرة (أكثر من 10 سنوات) بنسبة 20% كونهم قادرين على تبني الأساليب الحديثة والتكنولوجيا لتحسين الاتصال وتبادل المعرفة في المؤسسة تلك الفترات من الخبرة تمنحهم ادراكا عميقا بتطور الاتصالات وأهميتها في بيئة العمل مما يدفعهم للاستثمار في التكنولوجيا والأساليب الحديثة لتعزيز التفاعل وتحسين الأداء وفي المرتبة الثالثة نجد أفراد عينة الدراسة الذين لهم خبرة عملية (من سنة إلى 5 سنوات) بنسبة 14.3% كون ان هذه الفئة في بداية مشوارها العملي وتوفير الوسائل الجديدة تجعلهم يكتسبون معلومات اتصالية اكثر من الافراد ذات خبرة عملية اكثر.

نستنتج ان مؤسسة سونلغاز تساهم في تطوير تقنيات الاتصال مما يحسن أساليب التواصل الداخلي والخارجي ويؤدي الى زيادة الكفاءة وتعزيز التعاون بين الموظفين كما تسهم هذه التقنيات في تقديم خدمات افضل للعملاء من خلال تحسين تجربة التواصل وسرعة الاستجابة لاحتياجاتهم بالإضافة الى ذلك تسهم تقنيات الاتصال في توفير برامج التدريب وتطوير عبر الانترنت مما يمكن الموظفين من اكتساب المهارات الجديدة وتحسين ادائهم الوظيفي بشكل مستمر.

وفي رابع الترتيب، نجد تشجيع استخدام مجموعة من القنوات مثل الاجتماعات الشخصية البريد الإلكتروني المنصات الاجتماعية من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس، نلاحظ ان معظم أفراد عينة الدراسة من الذكور يؤكدون على أن الاتصال يساهم في تغيير طرق التواصل واساليبه بتشجيع استخدام مجموعة من القنوات مثل الاجتماعات الشخصية، البريد الإلكتروني المنصات الاجتماعية في مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 22.5% في حين نجد النسبة لدى الإناث 8%.

من خلال هذه الحصيلة الإحصائية، يظهر لنا ان الأفراد المبحوثين من الذكور يؤكدون على أهمية الاتصال في تغيير طرق الاتصال وأساليبه في تشجيع استخدام مجموعة من القنوات مثل الاجتماعات الشخصية، البريد الإلكتروني، المنصات الاجتماعية نتيجة للتوجه العملي الذي يميل إلى التركيز على الجوانب العملية والفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة كما انها صلة بالاستجابة لتحديات العصر، حيث يدرك الذكور أهمية التكنولوجيا ووسائل الاتصال الحديثة في تعزيز الاداء و الفعالية بالإضافة الى ذلك يرون في استخدام مجموعة متنوعة من القنوات الشخصية للتواصل من البريد الإلكتروني الى المنصات لاجتماعية وهي وسيلة لتعزيز التواصل داخل المؤسسة ومع العملاء مما يساهم في تحسين العمل وتحقيق النجاح اما الأفراد المبحوثين من الإناث يشعن بأهمية التواصل الشخصي والعلاقات الإنسانية القائمة على التفاعل المباشر في بيئة العمل حيث تفضل الاتصال وجه لوجه والمحادثات الشخصية كوسيلة لبناء العلاقات وتعزيز التواصل في المؤسسة بالإضافة الى ذلك قد تشعر الاناث بأهمية التواصل الحساس والاستماع الفعال لتلبية احتياجات الفريق وتعزيز التفاهم والتعاون

كما تميل الى الاستفادة من وسائل التواصل الاجتماعي والبريد الالكتروني كوسيلة لتبادل المعلومات وتنسيق الأنشطة داخل المؤسسة.

يظهر لنا الجدول المتعلق بمتغير السن، ان غالبية افراد الدراسة من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة) بنسبة 22.5% و أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية الثانية (30 سنة إلى 39 سنة) بنسبة تقدر 11.1% يؤكدون على أن الاتصال يساهم في تغيير طرق التواصل واساليبه بتشجيع استخدام مجموعة من القنوات مثل الاجتماعات الشخصية البريد الالكتروني، المنصات الاجتماعية في مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو هاتين الفئتين تنسم بالحيوية في بيئة العمل بسبب تجربتها وفهمها العميق للتكنولوجيا وأهميتها في عمليات التواصل حيث أن التغييرات السريعة في العالم الرقمي تستدعي تطبيق أساليب جديدة ومبتكرة في المؤسسة لتعزيز التواصل وتحقيق اهداف المؤسسة بشكل افضل. وفي المرتبة الثانية نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (50 سنة فما فوق) بنسبة تقدر 16.1% حيث يعتبرون أن التواصل الفعال هو أساس نجاح المؤسسة وان الاستفادة من مختلف الوسائط التواصلية يسهم بشكل كبير في تحقيق اهداف العمل وتعزيز العلاقات بين أفراد الفرق العاملة رغم بعض تحديات التقنية التي يوجهوها إلى انهم يتبنون مفهوم التعلم المستمر واكتساب المهارات الجديدة يساعدهم على التكيف مع التطور الحديث في عالم الاتصالات مما يسهم في تعزيز التفاعل وتحقيق النجاح في بيئة العمل.

اما الجدول المتعلق بالخبرة العملية، يظهر لنا الجدول أن معظم أفراد عينة الدراسة من ذوي خبرة عملية (أكثر من 10 سنوات) يؤكدون على أن الاتصال يساهم في تغيير طرق التواصل وأساليبه بتشجيع استخدام مجموعة من القنوات مثل الاجتماعات الشخصية، البريد الالكتروني، المنصات الاجتماعية في مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو بنسبة تقدر 17.8% لأنهم يعتبرون الاتصال عنصرا حيويا لتعزيز التفاعل وتحقيق النجاح في المشاريع فمن خلال خبرتهم يتمكنون من فهم الاحتياجات و المتطلبات الفعلية للعمل مما يدفعهم إلى تشجيع استخدام مجموعة متنوعة من القنوات الاتصالية و التواصلية كونها تساهم في تبادل

المعرفة والخبرات وبناء التعاون بين الأفراد والاهتمام كما أن تعدد القنوات الاتصالية يسهم في تحقيق الفعالية والكفاءة في أداء المهام والتكيف بسهولة مع التحولات والتغيرات.

ثم نجد أفراد عينة الدراسة من الذين لديهم خبر عملية (من 1 إلى 5 سنوات) بنسبة تمثل 15.4% ويليه أفراد عينة الدراسة من الذين لديهم خبرة عملية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة تقدر بـ 14.3% كونهم يمتلكون تجربة عملية تمكنهم من مراقبة التطورات المختلفة من مجال الأنظمة على مدى السنوات السابقة كما يمكن لهؤلاء الأفراد ان يلاحظون تحول في استخدام القنوات الاتصالية (البريد الإلكتروني، المنصات الاجتماعية) في بيئة العمل حيث يمتلكون فهما جيدا للتكنولوجيا والتطورات التقنية التي تؤثر على طرق التواصل في المؤسسة

نستنتج ان مؤسسة سونلغاز تسعى لتحسين طرق التواصل وأساليبها من خلال تشجيع استخدام مجموعة متنوعة من القنوات مثل الاجتماعات الشخصية لتعزيز التواصل المباشر والبريد الإلكتروني لتبادل المعلومات بشكل سريع وفعال بالإضافة الى المنصات الاجتماعية كوسيلة لتعزيز التواصل وبناء المجتمع داخل المؤسسة هذا النهج يعكس التزام المؤسسة بتعزيز ثقافة التواصل الفعال وتعزيز التفاعل بين الموظفين مما يسهم في تحسين الكفاءة وزيادة التفاعل والتعاون بين الفرق داخل المؤسسة.

جدول رقم 51: يمثل علاقة متغيرات الجنس السن والخبرة العملية حول كيفية مساهمة الاستراتيجية الاتصالية المستخدمة على مستوى مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو في تغيير الأداء الوظيفي

المجموع	تعزيز ديناميكية الجماعة وزيادة الإنتاجية في العمل		تحقيق الأسلوب الاستشاري الابتكار في العمل		مساهمة الاتصالات المفتوحة في رفع جودة الإنجاز		الإجابة			
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات			
	%59.6	34	17.6	6	%32.4	11	%50	17	ذكر	الجنس
	%40.3	23	%43.5	10	%17.4	4	%39.1	9	أنثى	
	%100	57	%28.1	16	%26.3	15	%45.6	26	المجموع	
	%3.5	2	%0	0	%0	0	%100	2	أقل من 30 سنة	السن
	%19.3	11	%54.54	6	%27.27	3	%18.18	2	من 30 إلى 39 سنة	
	%59.6	34	%20.6	7	%29.4	10	%50	17	من 40 إلى 49 سنة	
	%17.5	10	%30	3	20%	2	%50	5	50 سنة فما فوق	
	%100	57	%28.1	16	%26.3	15	%45.6	26	المجموع	
	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	أقل من سنة	الخبرة العملية
	%14	8	%14.3	2	%21.4	3	%21.4	3	من 1 إلى 5 سنوات	
	%21.1	12	%33.3	4	%8.3	1	%58.3	7	من 6 إلى 10 سنوات	
	%64.9	37	%27	10	%29.7	11	%43.2	16	أكثر من 10 سنوات	
	%100	57	%28.1	16	%26.3	15	%45.6	26	المجموع	

من خلال الجدول المتعلق بتغيير الجنس نلاحظ ان معظم أفراد العينة الدراسة من الذكور يؤكدون على ان الاستراتيجية الاتصالية بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو تساهم في تغير الأداء الوظيفي للعاملين عن طريق الاتصالات المفتوحة في رفع جودة الإنجاز بنسبة تقدر 50% في حين نجد النسبة لدى الاناث تقدر 39.1%.

بناء على هذا النسبة المئوية يتضح لنا ان الأفراد المبحوثين من الذكور يميلون بطبيعتهم إلى التركيز على تحقيق الأهداف و النتائج حيث تتيح لهم الاتصالات المفتوحة الحصول على المعلومات و التوجيهات اللازمة بسرعة و وضوح مما يغرز من قدرتهم على تنفيذ المهام بكفاءة و كذلك تعزز هذه الاتصالات الشعور بالتنافسية الايجابية بين الذكور حيث تمكنهم مقارنة ادائهم و تلقي الملاحظات الفورية مما يحفزهم على تحسين ادائهم باستمرار و رفع جودة الإنتاج في مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو، اما الأفراد المبحوثين من الاناث يملن الا التركيز على بناء علاقات قوية و داعمة مع زملاء العمل و يتمثل دعمهن وتشجيعهن في بيئة تواصل مفتوحة في تحقيق اداء و انجاز متميزين، بالإضافة إلى ذلك تميل الاناث إلى الاهتمام بالتفاصيل و الاستماع الفعال مما يجعلهن قادرات على فهم الاحتياجات و تحسين الأداء الوظيفي.

اما الجدول المتعلق بمتغير السن، يبين لنا ان غالبية الأفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية الأولى (اقل من 30 سنة) يؤكدون على ان الاتصالات المفتوحة تساهم في رفع جودة الإنجاز بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز بتيزي وزو بنسبة تقدر 100% نظرا لتوجهها الأكبر نحو التكنولوجيا ووسائل التواصل الاجتماعي، حيث يعتمد هؤلاء الأفراد بشكل كبير على التكنولوجيا في حياتهم اليومية و يتفاعلون بشكل مباشر مع أنظمة الاتصال المفتوحة مثل "التطبيقات، البرامج الخاصة بالعمل" مما يجعلهم يرون فوائد هذه الأدوات في تحسين كفاءة العمل و تعزيز التواصل في بيئة العمل و بالتالي يعتبرون الاتصالات المفتوحة أداة مهمة تساهم في تحسين الأداء الوظيفي و تعزيز الانتاجية في المؤسسة، و في المرتبة الثانية نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (40 الى 49 سنة)، تليها في المرتبة

الثالثة الفئة العمرية (اكثر من 50 سنة) بنسبة 50% لكليهما و هاتين الفئتين افرادها لديهم ميزة في فهم القيمة المضافة للاتصالات المفتوحة من خلال تجاربهم العملية ويدركون لتطورات السوق وضغوطات العمل مما يجعلهم يرون في الاتصالات المفتوحة وسيلة فعالة لتحسين التنسيق و التعاون بين أفراد الفريق و تحقيق أهداف العمل بفعالية. وفي اخر مرتبة نجد الافراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (30 -39 سنة) بنسبة تقدر 18,18% حيث يمتلكون هؤلاء الافراد مهارات تقنية تساعدهم على استخدام وسائل الاتصال بشكل فعال في بيئة العمل وبناء على ذلك، فانهم يرون في الاتصالات المفتوحة ادارية قوية لتعزيز التفاعل وتحقيق الانتاجية في مجال العمل.

اما الجدول المتعلق بالأقدمية المهنية ، يبرز لنا ان غالبية افراد عينة الدراسة الذين لهم اقدمية مهنية (من 6 الى 10 سنة) يؤكدون على ان الاتصالات المفتوحة تساهم في رفع جودة الانتاج في مؤسسة سونلغاز بتييزي وزو بنسبة تمثل 58.3 %، يمتلك هؤلاء الافراد القدرة على التفاعل مع زملائهم و الاستفادة من المناقشات لبناء وتطوير افكارهم الاستراتيجية حيث تسمح لهم الاتصالات المفتوحة بالتعبير عن آرائهم و افكارهم بثقة و هذا ما يؤدي بالأخير من رفع مستوى الاداء الوظيفي بشكل عام، و في المرتبة الثانية نجد الفئة ذوى الخبرة العملية (اكثر من 10 سنوات) بنسبة 43,2 %، يكتسب افراد هذه الفئة مستوى عاليا من الخبرة و التميز المهني مما يساعدهم على تحسين العمليات و زيادة الانتاجية و يمتلكون علاقات واسعة في مجالهم المهني مما يتيح لهم الفرصة لتبادل المعرفة و الخبرات مع الاخرين من خلال الاتصالات المفتوحة وسيلة فعالة لتعزيز التعاون وتحقيق الاهداف العملية. وفي المرتبة الثالثة نجد الافراد المبحوثين من الفئة (من 1 الى 5 سنوات) في الخبرة العملية بنسبة تمثل 21,4 % خلال هذه الفترة يكتسب الافراد المهارات الاساسية في مجال عملهم ويبنون قاعدة قوية من المعرفة و الخبرة، تسهم الاتصالات المفتوحة في تسريع عملية التعلم و تبادل المعرفة بين الزملاء مما يمكنهم من فعل العمل بشكل افضل وزيادة انتاجياتهم .

وفي آخر ترتيب نجد فئة ذوي الخبرة العملية (اقل من سنة) بنسبة صفرية 0% ويمكن تفسير هذه النسبة لانعدام هذه الفئة من مفردات عينة دراستنا الحالية في مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو.

منه نستنتج أن الاتصالات المفتوحة تلعب دور كبير في رفع أداء الانتاج بمؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو فعندما يتمكن افراد الفريق من التواصل لفعالية وفتح قنوات لتبادل الأفكار والمعلومات بسهولة يحسن التنسيق والتعاون بين الأعضاء ويتم تعزيز الفهم المشترك للأهداف والمهام وهذا بدوره يساهم في رفع الإنتاجية وتحسين جودة العمل.

وفي ثاني الترتيب نجد تعزيز ديناميكية الجماعة حيث يظهر لنا من خلال الجدول المتعلق بتغيير الجنس أن أغلبية الافراد المبحوثين من الإناث يؤكدن أن تعزيز ديناميكية الجماعة تساهم في تغيير الاداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو بنسبة تقدر 43.5% بحين نجد النسبة متدنية لدى الذكور و التي تقدر 17,6 %

بناء على هذه النسب الرقمية، يتضح لنا أن الأفراد المبحوثين من الإناث يملن لبناء العلاقات القوية والدائمة داخل الفريق مما يخلق بيئة عمل تعاونية وإيجابية التي يحقق من خلالها الشعور ب التقدير والدعم والتحفيز لأداء أفضل أيضا. الإناث بارعات في الاستماع والتواصل الفعال مما يسهل لهن تبادل الأفكار والمعلومات بين أعضاء الفريق مما ينعكس ايجابيات على الأداء الوظيفي.

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، يبرز لنا أن غالبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية من (30 إلى 39 سنة) يقرون على أن تعزيز الديناميكية الجماعية يساهم إلى زيادة الإنتاج في العمل و تغيير الأداء في مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو بنسبة تقدر 54,54 % ، تتميز هذه الفئة بالنضج المهني ويمكنهم رؤية و ادراك فوائد العمل التعاوني و العمل الجماعي فهم يدركون ان ديناميكية الجماعة الفعالة تساهم في تعزيز تبادل الأفكار و حل المشكلات بشكل

إبداعي و سريع. وفي المرتبة الثانية نجد الافراد المبحوثين من الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) بنسبة تقدر 30% و يليها نسبة متقاربة الفئة العمرية (من 40 إلى 49 سنة) المقدره 20,6 % يقدر أفراد هاتين الفئتين أهمية العمل الجماعي حيث يسعون إلى خلق بيئة عملية تعاونية تساهم في تقليل التوتر و الاجتهاد مما يزيد من إنتاجيتهم و فعاليتهم في أداء المهام. وفي اخر الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة) بنسبة 0% و يمكن تفسير هذه النسبة الصفرية إلى الحجم القليل لهذه الفئة من عينة دراستنا الحالية.

من خلال الجدول المتعلق بالمتغير الخبرة العملية يظهر لنا ان غالبية الأفراد المبحوثين من الفئة الأولى الخبرة العملية (من 1 إلى 5 سنوات) يؤكدون على ان الديناميكية الجماعية في العمل يساهم في رفع الإنتاج علو مستوى مؤسسة سونلغاز، بنسبة تقدر 33.3% هذه الفئة تحتاج إلى الدعم و التوجيه من زملائهم الأكثر خبرة لكي يتمكنوا من تعلم أفضل الممارسات و الاستفادة من النصائح والتوجيهات لتحسين أدائهم بالإضافة أنهم يدركون أهمية بناء العلاقات المهنية و تعزيز التواصل داخل الفريق حيث يؤدي العمل الجماعي لتحقيق الأهداف بشكل أكثر فعالي و تحقيق النجاح في مجال عملهم.

و في المرتبة الموالية نجد الأفراد المبحوثين ذوي الخبرة العملية (الأكثر من 10 سنوات) يؤكدون على أن الديناميكية الجماعية في العمل تساهم في رفع الإنتاج على مستوى مؤسسة سونلغاز بتييزي وزو بنسبة تقدر ب 27% يكتسب أفراد هذه الفئة الشاملة و العميقة للعمل والتحديات التي تواجه الفريق و أهمية العمل الجماعي في مواجهة هذه الصعوبات بناء على تجاربهم السابقة في مسيرتهم المهنية و هذه الفئة قادرة على توجيه و تحفيز الأعضاء الأصغر في الفريق لتبني الديناميكية الجماعية في العمل التي تحقق تغيرات إيجابية في أداء العاملين.

وفي آخر ترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة ذوي الخبرة العملية (أقل من سنة) بنسبة مئوية 0% ويمكن تفسير هذه النسبة الصفرية باستخدام هذه الفئة من عينة دراستنا الحالية كذلك مؤسسة سونلغاز بتييزي وزو لديها ثقافة عمل تفضل الافراد ذوي الخبرة والكفاءة مما يمكن ان يقلل من فرص الانضمام للفئات العمرية الأصغر.

نستنتج أن الديناميكية الجماعية في العمل تساهم في رفع الإنتاج في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بتيزي وزو ويشير هذا لجو التعاون والتفاعل الذي يسود بين الأفراد الفرق وتشجيع بيئة عمل تعزز التواصل وتبادل المعرصة ومن خلال تبني ثقافة العمل الجماعي تتمكن المؤسسة من تحقيق نجاحا مستداما وتحقيق الأهداف ورفع الإنتاج.

وفي آخر الترتيب، نجد تحقيق الأسلوب الاستشاري والابتكار في العمل ضمن الجدول المتعلق بمتغير الجنس، نلاحظ أن معظم أفراد العينة الدراسة من الذكور، يؤكدون على أن الأسلوب الاستشاري يحقق الابتكار في العمل على مستوى مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو بنسبة تقدر بـ 32,4 % حين نجد النسبة لدى الذكور تقدر بـ 17,4 %.

بناء على هذه المعطيات الرقمية يتضح لنا أن الأفراد المبحوثين الذكور و الإناث و يقرون على أن الأسلوب الاستشاري يعزز التفاعل و التواصل بين أفراد الفريق و يزيد من تنوع الخبرات مما يحفز الإبداع و التفكير الجديد في العمل و تحسين العمل داخل المنظمة والوصول إلى نتائج مبتكرة ومجدية تحقق تغيرات إيجابية في الأداء الوظيفي للعاملين لكلا الجنسين (الإناث و الذكور) حيث يساعد هذا الأسلوب تعزيز مستوى الرضا و الانخراط لدى أعضاء الفريق حيث يشعرون بأنهم جزء من عملية صنع القرار و أن آرائهم مهمة في تحقيق الأهداف المشتركة.

ومن خلال الجدول الخاص بمتغير السن، تبين لنا أن معظم الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 40 إلى 49 سنة) يؤكدون على أن تحقيق الأسلوب الاستشاري يساهم و يحقق الابتكار في العمل بنسبة تقدر بـ 29,4 % تليها في ثاني المراتب الفئة العمرية (من 30 إلى 39 سنة) بنسبة متقاربة جدا و تقدر بـ 27,27 % تمتاز هاتين الفئتين بالمعرفة الواسعة في العمل ويتمتعون بقدرة على الإبداع و التفكير لدى الأسلوب الاستشاري بمنح فرصة لهاتين الفئتين و إشراكهم في عملية صنع و اتخاذ القرارات و تبادل الأفكار و الخبرات و الحلول المبتكرة للتحديات و نظرا لتمتعهم بخبرة و معرفة واسعة في مجال عملهم و قدرتهم على التحليل العميق و التفكير الاستراتيجي مما يمكنهم من تحقيق الأهداف المنشودة و زيادة الإنتاجية. وفي ثاني ترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من

50 سنة) بنسبة 20% يتمتع هؤلاء الأفراد على قدرة إلهام وتحفيز الأعضاء الأصغر سناً في الفريق وتمكينهم من مشاركة خبراتهم وتوجيههم نحو الابتكار والتفكير الإبداعي في العمل.

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة العملية، يوضح لنا أن أغلبية الافراد المبحوثين من فئة (أكثر من 10 سنوات) من الخبرة العملية، يقرون أن الأسلوب الاستشاري في العمل يساهم في الابتكار في العمل و تحسن الاداء الوظيفي في مؤس سونلغاز بتيزي وزو بنسبة تمثل 29,7% و تليها فئة (من 1 إلى 5 سنوات) الخبرة العملية متقاربة تقدر 31,58% وبعدها تأتي الفئة ذو الخبرة العملية (من 6 إلى 10 سنوات) بنسبة تقدر 7,96% نلاحظ رغم اختلاف السنوات الخبرة في العمل الا أن كل النسبة متقاربة و تؤكد أن الأسلوب الاستشاري يشجع كلا الابتكار و يمنح فرصة لتبادل المعرفة و الخبرات و بناء ثقافة عمل تعتمد على التعاون و التواصل الفعال و اشراك جميع الأطراف في عملية اتخاذ القرارات. إن تحقيق الابتكار يتطلب تبادل الأفكار والخبرات بين الأعضاء، وهو ما يتمثل في جوهر الأسلوب الاستشاري في العمل .

منه نستنتج أن الأسلوب الاستشاري يمثل أحد العناصر المهمة التي تفتح آفاقا جديدة للتفكير و الابتكار في العمل بمؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو، فالتعاون بين الأعضاء يعزز الروح الفريقية و يحفز على بناء بيئة عمل إبداعية و يتيح استثمار الموارد البشرية للمؤسسة فبالنتالي يعتبر عاملا رئيسيا في تعزيز الاداء و الابتكار في العمل.

الجدول رقم 52: يمثل علاقة متغير الجنس والسن والمستوى التعليمي والخبرة العملية في مدى مساهمة الاستراتيجية الاتصالية المعتمد عليها في مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو في احداث التغييرات المناسبة من عدمه

المجموع		لا		نعم		الإجابة المتغيرات	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
الجنس	ذكر	15	71.4%	6	28.6%	21	42%
	أنثى	20	69%	9	31%	29	58%
	المجموع	35	70%	15	30%	50	100%
السن	أقل من 30 سنة	0	0%	2	100%	2	4%
	من 30 إلى 39 سنة	8	100%	0	0%	8	16%
	من 40 إلى 49 سنة	18	62.1%	11	38%	29	58%
	أكثر من 50 سنة	9	81.8%	2	18.2%	11	22%
المجموع	35	70%	15	30%	50	100%	
المستوى التعليمي	متوسط	0	0%	0	0%	0	0%
	ثانوي	6	100%	0	0%	6	12%
	جامعي	25	64.1%	14	35.9%	39	78%
	تكوين مهني	4	80%	1	20%	5	10%
	المجموع	35	70%	15	30%	50	100%
الخبرة العملية	أقل من سنة	0	0%	0	0%	0	0%
	من 1 إلى 5 سنوات	3	60%	2	40%	5	10%
	من 6 إلى 10 سنوات	2	20%	8	80%	10	20%
	أكثر من 10 سنوات	30	85.7%	5	14.3%	35	70%
	المجموع	35	70%	15	30%	50	100%

من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس يظهر لنا ان غالبية افراد عينة الدراسة من الذكور يؤكدون على ان الاتصال الفعال يساهم بتغيير القيم داخل مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو بنسبة تمثل 71,4% في حين نجد النسبة لدى الاناث تقدر ب 69% .

من خلال هذه البيانات الرقمية، يتضح لنا ان الافراد المبحوثين من الذكور يبرزون ان الاتصال الفعال يغير القيم المؤسسية وتعززها، فعندما يتواصلون بشكل مباشر وفعال مع زملائهم في العمل يتسنى لهم تبادل الآراء والخبرات بشكل أفضل مما يؤدي الى تعزيز قيم الاحترام والتفاهم المتبادل، بالإضافة الى ذلك يشجع الاتصال الجيد الذكور على تبني القيم الإيجابية مثل النزاهة والتعاون وبالتالي يساهم في خلق بيئة عمل مليئة بالمسؤولية والتطور المستمر. كما ان التواصل الفعال داخل المؤسسة بين الاناث يلعب دور كبير في تعزيز القيم حيث يتيح لهن فرصة تبادل الخبرات والرؤى ومشاركة الأفكار والآراء بشكل أكبر من يعزز الثقة بالنفس والمساواة في الفرص ويساهم بغرس وتعزيز القيم النسوية كالعادلة والتعاون مما يؤدي في النهاية الى احداث تغييرات إيجابية في ثقافة المؤسسة و تحقيق الشمولية والتنوع في القيم المتبناة داخلها.

اما الجدول المتعلق بالسن، يبين لنا ان معظم الافراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 الى 39 سنة). يؤكدون على مساهمة الاتصال الفعال بين الموظفين في تغيير القيم المتعددة داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بتيزي وزو بنسبة تقدر 100%، تتسم هذه الفئة بخبرة مهنية طويلة نسبيا، مما يمنحهم فهما عميقا لتأثير الاتصال على ديناميكيات العمل والقيم المؤسسية، ويشهدون تطورت كثيرة في تكنولوجيا وأدوات الاتصال مما يتيح لهم استخدامها بفعالية لتغييرات في القيم وهو وسيلة فعالة لتقل الرؤى والتوجيهات السلوكية نحو تحقيق اهداف المؤسسة من خلال استخدام الاتصال بشكل مدروس وموجه.

في المرتبة الثانية نجد الافراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (50 سنة فما فوق) بنسبة تقدر 81,8% و تليها في المرتبة الثالثة الفئة العمرية (من 40 الى 49 سنة) بنسبة متقاربة تقدر 62.1% يتمتع افراد هاتين الفئتين بقوة النضج العقلي و السلوكي في التواصل وهذا

الوعي يجعلهم أكثر قدرة على تطبيق استراتيجيات الاتصال الفعالة التي تسهم في تحسين الثقافة المؤسسية و تغيير القيم المعتمدة من أسس تفكير، العادات، التقاليد والسلوكيات نحو الأفضل داخل مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو، كما يعزز الاتصال قيم الشفافية و الموثوقية و يسهم في بناء ثقة بين العاملين و تعزيز روح الانتماء و المسؤولية وكذلك الابتكار والتغيير داخل المؤسسة. وفي المرتبة الأخيرة نجد الافراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (اقل من 30 سنة) بنسبة تمثل 0% حيث ان هذه الفئة لا يملكون الخبرة الكافية في بيئة العمل لفهم الدور الكامل الاتصال في تغيير القيم السائدة في المؤسسة محل الدراسة و ليس لديهم الوعي الكافي لذلك، ولديهم رؤية مختلفة او تفضيلات أخرى فيما يتعلق بتغييرات الثقافة والقيم وكيفية تحقيقها.

اما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يتبين لنا ان غالبية افراد عينة الدراسة من ذوى المستوى الثانوي، يقرون ان الاتصال الجيد و الفعال يسهم في تغيير القيم داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بتيزي وزو بنسبة تقدر 100 %، ويتعقبه في المرتبة الموالية، الافراد المبحوثين من الفئة ذوى التكوين المهني بنسبة تمثل 80%، تأثر المهارات الاتصالية لهاتين الفئتين في بناء الثقة و تعزيز التفاهم بين الافراد و متمكنين من اكتشاف الاحتياجات والتحديات التي قد تواجه هذه التغييرات و التي تأثر على مظاهر السلوك والعادات و التقاليد المكتسبة و المتوارثة في المجتمع العملي في عملية التواصل الإداري وفي ثالث المراتب نجد الفئة ذو المستوى التعليمي الجامعي بنسبة تمثل 64,1%، تتسم بمستويات تعليمية كبيرة و قد حصلوا على تدريب اكايمي في متحaban متعددة مثل إدارة الاعمال، و علم النفس التنظيمي و الاتصالات، و يتمتعون بمهارات اتصال متقدمة تمكنهم من التفاعل بكل فعالية مع الفئات داخل المؤسسة و بناء علاقات قوية تسهم في تغيير الثقافة و القيم حيث يستفاد من مهاراتهم و خبرتهم في تطوير استراتيجية اتصال تسهم في تحقيق اهداف المؤسسة. وفي اخر ترتيب نجد الفئة ذو المستوى التعليمي المتوسط بنسبة منعدمة تقدر 0% نظرا لمتطلبات الوظيفة المتاحة والتي تفرض مستوى تعليمي اعلى وذو

مؤهلات عالية تناسب احتياجات المؤسسة وهذا ما جعل مؤسسة سونلغاز لا تهتم باستقطاب هذه الفئات.

ومن خلال الجدول المتعلق بالخبرة العملية، نلاحظ ان معظم الافراد المبحوثين الذين لديهم خبرة مهنية (اكثر من 10سنوات) ،يؤكدون على ان الاتصال الفعال يسهم في تغيير القيم داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بتييزي وزو بنسبة تقدر 85,7% يتمتع افراد هذه الفئة بالخبرة الواسعة في مجال العمل مما يجعلهم يدركون جيدا تأثير الثقافة المؤسسية والقيم على الأداء المؤسسة و نجاحها كما ان لديهم علاقات مهنية قوية مع العديد من العمال والمديرين مما يسهل عليهم نقل الرسائل والاتصال و كذلك الخبرة العملية الطويلة تجعلهم اكثر تفهم لتغييرات الثقافة و القيم داخل المؤسسة و دعمها و تحليل الأوضاع و تقديم الحلول الإبداعية التي تعزز قيم المؤسسة بشكل افضل. كذلك يتم غالبا ترقية العمال من هذه الفئة الى مناصب ادارية اعلى، فلهم دور كبير في تشكيل وتوجيه التغييرات وسلوكيات العاملين وعن طريق الاتصال الفعال يتم نقل الرسائل بشكل سلس مما يعزز تشجيع وترسيخ قيم المؤسسة.

وفي المرتبة الثانية نجد الافراد المبحوثين الذين لديهم خبرة مهنية من (6 الى 10سنوات) بنسبة تمثل 60% وفي المرتبة الثالثة تليه الفئة العملية ذو خبرة من (1 الى 5سنوات) بنسبة تقدر 20%. افراد هاتين الفئتين لديهم مزيج من الخبرة والحماس مما يسمح لهم بفهم تأثير الاتصال الفعال على ثقافة وقيم المؤسسة وتطورها، لديهم كذلك إدراك لأهمية بناء العلاقات وتعزيز التواصل في تشكيل البيئة العملية وتعزيز روح الفريق والتعاون ولديهم رؤية جديدة ومنظور جديد مختلف يساهم في تفعيل التغييرات الإيجابية للقيم المختلفة سواء في السلوك والمعتقدات، حتى في قيم العمل الاشتراكية والتعاونية والتحفيز في العمل. وفي الأخير نجد الفئة (اقل من سنة) من الخبرة العملية و التي تقدر نسبتها 0% نتيجة لانعدام هذه الفئة في مجتمع بحثنا الحالي.

ومنه نستنتج ان الاتصال الجيد والفعال يلعب دورا حاسما في تغيير القيم داخل مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو ويساعد على تفعيل التغييرات الإيجابية، كما ان إدراك استخدامه بالشكل الجيد يسهم في تعزيز ثقافة المؤسسة وترسيخ قيم تواكب التغييرات التي تفرضها البيئة العمل على مستوى المؤسسة.

في الجهة المقابلة، نلاحظ ان الجدول المتعلق بمتغير السن، ان اغلبية الافراد المبحوثين من الاناث ينفون ان الاتصال الفعال يسهم بتغيير القيم داخل مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو بنسبة 31% في حين نجد نسبة الذكور تقدر بـ 28%.

من خلال هذه النتائج الإحصائية، يبرز لنا ان نتيجة عدم فهم الاناث للسياق الثقافي والمؤسسي و كذلك نظرا للتجارب السلبية مع الاتصال في الماضي حيث لم يؤدي لتحقيق أي تغيير فعال في القيم داخل المؤسسة و ينظرون الى الاتصال على انه جانب فني اكثر من كونه عاملا محوريا في تغيير القيم داخل المؤسسة، اما الذكور يرون ان الاتصال لا يساهم في تغيير القيم في المؤسسة لانهم يعتقدون ان القيم تكون متأصلة و ثابتة و صعبة للتغيير والاتصال غير كافي لتغيير ما هو موجود بالفعل و بالتالي لا يرون الحاجة لاستثمار في الاتصال كوسيلة للتأثير في القيم و كذلك يعود لعدم توجههم نحو تطوير العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل.

اما الجدول المتعلق بمتغير السن، يبرز لنا ان اغلبية الافراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (اقل من 30 سنة) ينفون تأثير الاتصال في تغيير القيم داخل مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو بنسبة تقدر بـ 100% تتسم هذه الفئة بنقص في النضج و الادراك حيث تكون الأولويات المهنية و الاهتمامات الشخصية قد تتفاوت لدى الافراد في هذه الفئة العمرية مما يؤثر على نظرهم لدور الاتصال في المؤسسة . و في المرتبة الثانية نجد الافراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 الى 49) سنة بنسبة تقدر بـ 38% بعدها تأتي في المرتبة الرابعة الفئة العمرية (50 سنة فما فوق) بنسبة تقدر بـ 18,2%، افراد هذه الفئتين ينظرون الى

ان الاتصال كوسيلة غير فعالة في تغيير القيم داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بتييزي وزو نتيجة لتجاربهم السابقة و استقرارهم في بيئة العمل ،لديهم تجارب و محاولات سابقة للتغييرات التي لم تكن ناجحة مما يجعلهم يشككون في قدرة الاتصال ،كما قد يتمسكون بالثقافة و القيم القائمة داخل المؤسسة و يرون الاتصال كأداة ثانوية او غير فعالة لتحقيق التغيير القيمي وفي المرتبة الرابعة و الأخيرة نجد الافراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30الى 39) بنسبة منعدمة تقدر 0% نظرا لمحدودية افراد هذه الفئة على مستوى عينة دراستنا الحالية.

اما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي يبين لنا ان اغلبية افراد عينة الدراسة من ذوى المستويات الجامعية ينفون دور الاتصال في تغيير القيم داخل مؤسسة سونلغاز بتييزي وزو بنسبة تقدر 35,9% و في المرتبة الثانية نجد الافراد المبحوثين من المستوى التكوين المهني بنسبة تقدر 20 % ينظرون افراد هاتين الفئتين الى الاتصال على انه جانب فى اكثر من كونه أداة فعالة في تحقيق التغيير القيمي داخل المؤسسة ،لديهم ميل الى التفكير التحليلي اكثر من الجانب البشرى للعلاقات و التواصل و يعتبرون الاتصال وسيلة لتبادل المعلومات و ليس بالضرورة لتغيير القيم او تشكيل ثقافة المؤسسة. وفي المرتبة الثالثة نجد الافراد المبحوثين من ذوى المستويات التعليمية الثانوية بنسبة تقدر 0% ويمكن تفسير هذه النسبة الصفرية الى ان الافراد هذه الفئة لا يكونون على دراية كافية بالممارسات الإدارية التنظيمية وكذلك نظرا لمحدودية افراد هذه الفئة على مستوى عينة الدراسة.

اما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة العملية نلاحظ ان معظم الافراد المبحوثين الذين لديهم خبرة مهنية من (من 6الى 10 سنوات) ينفون ان الاتصال يساهم في تغيير القيم داخل المؤسسة سونلغاز بتييزي وزو بنسبة تقدر ب 80 % وهذا يعود الى محدودية خبرتهم العملية ويركزون على المهام اليومية والعمليات التشغيلية بدلا من الاستراتيجيات الشاملة والتغييرات الثقافية، يكون تواصلهم محدود مع الطبقات الإدارية العليا التي تقود التغييرات القيم مما يجعلهم اقل تعرضا لتأثيرات الاتصال. اما بالنسبة للأفراد المبحوثين ذوى الخبرة

العملية (الأكثر من 10 سنوات) تبلغ نسبتهم 14,3 % هذه الافراد تعرضوا لبيئات تنظيمية مقاومة للتغيير حيث ان القيم في المؤسسة متجذرة بعمق ويصعب تغييرها من خلال الاتصال وحده ولديهم رؤية أكثر واقعية او متشككة حول فعالية المبادرات الاتصالية ويعتقدون ان التغيير الفعلي للقيم لا يتطلب فقط تحسين الاتصال بل اجراء تغييرات في السياسات، الهياكل التنظيمية، القيادة. في المرتبة الأخيرة تأتي فئة ذو الخبرة العملية اقل من سنة بنسبة معدومة تقدر 0% نظرا لانعدام هذه الفئة في عينة دراستنا على مستوى مؤسسة سونلغاز.

منه نستخلص في الأخير، ان الاتصال الفعال لا يسهم بشكل كبير في تغيير القيم في مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو تعود هذه النتيجة الى عدة عوامل منها طبيعة هيكل المؤسسة المعقد حيث تعيق عملية تغيير القيم، وأيضا هذه القيم تكون غالبا متجذرة بعمق في الثقافة التنظيمية مما يجعل تعديلها يتطلب جهودا متواصلة وطويلة الأمد وقد يواجه الاتصال تحديات في الوصول الى جميع مستويات المؤسسة بسهولة وفعالية.

الجدول رقم 53: يمثل علاقة متغيرات مستوى التعليمي و الخبرة العملية في كيفية مساهمة الاستراتيجية الاتصالية في تغيير اهداف مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو

المجموع	تعزيز مستويات المسانلة والمشاركة		توجيه الموارد المالية والبشرية		توضيح الخطط اللازمة للوصول إلى آفاق جديدة		توجيه الاستراتيجية العامة نحو تحقيق أهداف جديدة للمؤسسة		بناء الدعم والتفاعل بين الموظفين والقادة		توضيح الاولويات الجديدة		نقل رؤية وأهداف جديدة للمؤسسة		الإجابة المتغيرات			
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	متوسط	المستوى التعليمي		
	%22.4	24	%20.8	5	%12.5	3	%4.2	1	%16.7	4	%8.3	2	%16.7	4	%20.8		5	ثانوي
	%71	76	%2.6	2	%10.5	8	%6.6	5	18.4%	14	%10.5	8	%21.1	16	%30.3		23	جامعي
	%6.5	7	%0	0	%0	0	0%	0	57.1%	4	%14.3	1	%0	0	%28.6		2	التكوين المهني
	%100	107	%6.5	7	%10.3	11	%5.6	6	%20.6	22	%10.3	11	%18.7	20	%28		30	المجموع
	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	أقل من سنة	الخبرة العملية
	%14	15	%6.7	1	%13.3	2	%6.7	1	%26.7	4	%13.3	2	%6.7	1	%26.7	4	من سنة 1 إلى 5 سنوات	
	%27.1	29	%6.9	2	%13.8	4	%3.4	1	%20.7	6	%13.8	4	%20.7	6	%20.7	6	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	
	%58.9	63	%6.3	4	%7.9	5	6.3	4	%19	12	%7.9	5	%20.6	13	%31.7	20	أكثر من 10	
	%100	107	%6.5	7	10.3%	11	%5.6	6	%20.6	22	%10.3	11	%18.7	20	28%	30	المجموع	

من خلال الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يتبين لنا فيه ان غالبية أفراد عينة الدراسة، من ذوي المستويات الجامعية يؤكدون على أن الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة عليها في مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو، تساهم في توضيح الاولويات الجديدة بنسبة تمثل 21,1%. في المرتبة الثانية نجد الافراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية بنسبة 16,7%. وهاتين الفئتين تتسمان بمستويات تعليمية معتبرة وهامة و بارزة، لكونهم يمتلكون خلفية اكااديمية اعمق تمكنهم من فهم اهمية الاتصال الفعال لتحقيق الاهداف المؤسسية وتعزيز التنسيق بين الاقسام، والفهم الواضح للاولويات في بيئة عمل تتغير فيها الاولويات بشكل مستمر، ويصبح الاتصال الفعال يصبح الاتصال الفعال رئيسيا لضمان أن جميع الأفراد من مختلف المستويات على دراية بالتغييرات ويفهمون كيفية تطبيقها مما يعزز الفعالية و الإنتاجية. وفي المرتبة الثالثة، نجد الافراد المبحوثين ذوي مستوى التكوين المهني بنسبة صفرية ومعدومة 0%، وذلك راجع الى نقص وعيهم وفهمهم لأهمية الاستراتيجية في تحقيق الاهداف المؤسسية وعدم تلقيهم تدريبا كافيا حول كيفية تأثير الاتصال الفعال على سير العمل وتوضيح الاولويات الجديدة، كما لا يشاركون بشكل كافي في عمليات التخطيط الاستراتيجي المؤسسة كون دورهم يقتصر على تنفيذ المهام اليومية. وفي المرتبة الاخيرة نجد الافراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة بنسبة معدومة تمثل 0% وهذه الفئة تتسم بمستويات تعليمية محدودة، وهذا ما يفسر غيابها على مستوى عينة دراستنا الحالية كونها تفتقد للمهارات والقدرات والمؤهلات المعرفية والعملية المناسبة والمطلوبة.

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة العملية، نلاحظ ان غالبية افراد عينة الدراسة الذين لهم خبرة عملية (من 6 إلى 10 سنوات) بنسبة تقدر 20,7% والأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة عملية (أكثر من 10 سنوات) بنسبة تقدر 20,6% يؤكدون على ان الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة في مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو تساهم في توضيح الاولويات الجديدة وتتسم هاتين الفئتين بقدرات ومهارات تنظيمية معتبرة تسمح لهم بتوجيه القرارات و إرشاد الفرق خلال التواصل الفعال يمكنهم شرح الأهداف و الاولويات بوضوح وكذلك تقديم التدريب للأعضاء الاقل خبرة، كما يمكنهم تحليل الأداء الحالي لعمليات وتقديم توصيات التي تعزز الفهم وتنفيذ الاولويات مما يعزز الكفاءة العامة المؤسسة. وفي المرتبة الثانية نجد الافراد

عينة الدراسة من الذين لديهم خبرة عملية (من سنة إلى 5 سنوات) يؤكدون على أن الاستراتيجية الاتصالية التي تعتمد عليها مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو تساهم في توضيح الأولويات الجديدة بنسبة تمثل 67%، حيث تتسم بتوفر قدرات وتجارب تنظيمية متواضعة ومحدودة، يمكنهم أيضا أن يساهموا بشكل فعال في توضيح الأولويات داخل المؤسسة، وذلك من خلال تقديم رؤى جديدة و مبتكرة نابعة من تفاعلهم المستمر، نظرا لأنهم لا يزالون في مراحل مبكرة من مسيرتهم المهنية فإنهم غالبا ما يكونون أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع التغييرات مما يمكنهم من دعم وتبني وتوضيح الأولويات الجديدة بفعالية. وفي المرتبة الاخيرة، نجد الأفراد الذين لديهم خبرة عملية (أقل من سنة) صفرية ومعدومة (0%)، وتفسر هذه النسبة على أنها غائبة بالكامل على مستوى عينة دراستنا الحالية بسبب عدم توفر المؤهلات التنظيمية والتعليمية اللازمة.

ومنه نستنتج ان مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو تعتمد على استراتيجية اتصالية فعالة تسهم بشكل كبير في توضيح الأولويات الجديدة من خلال تبني أساليب اتصال فعالة يمكن للمؤسسة نقل رؤيتها وأهدافها الجديدة بشكل واضح وملحوس للعملاء، مما يساهم في بناء الثقة والتفاعل الإيجابي مع المجتمع والشركاء المعنيين.

وفي ثاني الترتيب نجد نقل الرؤى والأهداف من خلال الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يبين لنا فيه أن غالبية الأفراد عينة الدراسة من ذوي المستويات الجامعية، يؤكدون على أن الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة عليها في مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو تساهم في نقل رؤية وأهداف جديدة للمؤسسة بنسبة تقدر 30.3% وتليه في المرتبة الثانية الافراد المبحوثين من ذوي المستويات التكوين المهني بنسبة متقاربة تقدر 28,6% وتتنس هاتين الفئتين بمستوى تعليمي متباين وبارز، مما يتيح لهم التفاعل مع الاستراتيجيات الاتصالية المعقدة وتقديم تحليلات متقدمة مبكرة، تساهم في تطوير وتحسين الأعمال، كما يمتلك افراد هذه الفئات مهارات اتصال تساعدهم على تبادل الافكار والمقترحات بشكل الناس فعال سواء داخل المؤسسة او خارجها، بالإضافة إلى، أنهم يلعبون دورا رئيسيا في تشكيل الثقافة التنظيمية وتعزيز التفاعل والتعاون في المؤسسة. وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين

من ذوي المستويات الثانوية بنسبة تقدر 20.8%، حيث تتسم بتوفر مستوى تعليمي مقبول يسمح لهم أن يقدموا رؤى فريدة وملاحظات مفيدة، تساهم في تحسين العمليات وتعزيز كفاءة العمل، كما يسهم تفكيرهم الإبداعي في تحفيز روح الابتكار داخل المؤسسة، وكذلك يمكنهم توجيه الاهتمام نحو القضايا المهمة والمستجدة التي تخص المؤسسة، وبالتالي يعتبرون جزءاً حيوياً من عملية صنع القرار وتطوير الاستراتيجيات المستقبلية مما يعكس التزامهم واهتمامهم بمستقبل المؤسسة وتحسينها بشكل مستدام. وفي المرتبة الأخيرة، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة بالنسبة صفرية ومعدومة 0%، ويمكن تفسير هذه النسبة الصفرية على أن مؤسسة سونلغاز تحرص على استقطاب وجذب مختلف الكفاءات والمؤهلات والمعايير، وهو ما لا يتوفر على مستوى أفراد هذه الفئة المتوسطة المحدودة.

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة العملية، نلاحظ أن غالبية الأفراد عينة الدراسة الذين لهم خبرة عملية (أكثر من 10 سنوات) يؤكدون على أن الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة في مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو تساهم في نقل الرؤى وأهداف جديدة للمؤسسة بنسبة تقدر 31.7%، وتتسم هذه الفئة بقدرات ومهارات تنظيمية ملحوظة، حيث يمتلكون فهماً عميقاً للمؤسسة وتاريخها، مما يمكنهم من توجيه الجهود بفعالية نحو تحقيق الأهداف المحددة بالإضافة إلى أنهم يمكنهم أن يكونوا مصدراً استشارياً موثقاً للموظفين الأقل خبرة وبالتالي يسهمون في تفعيل التغييرات الضرورية لتحقيق الرؤى والأهداف الجديدة. وفي المرتبة الثانية، نجد أن أفراد عينة الدراسة الذين لديهم خبرة عملية من (سنة إلى 5 سنوات) يؤكدون على أن الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة في مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو تساهم في نقل الرؤى وأهداف جديدة للمؤسسة بنسبة تقدر 26.7% أفراد هذه الفئة خبراتهم تكون محدودة إلا أنهم لديهم تفاعل وتجربة قيمة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وكما يمكنهم المساهمة في تنفيذ الاستراتيجيات وتطبيق السياسات الجديدة، وكذلك توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المسطرة بناءً على الرؤى المحددة. في المرتبة الثالثة، نجد أن أفراد عينة الدراسة الذين لديهم خبرة عملية (من ستة إلى 10 سنوات) بنسبة تمثل 20.7%، يمتلك أفراد هذه الفئة بخبرة طويلة تسمح لهم بفهم عميق للعملية والتحديات في المؤسسة، مما يمكنهم تقدير رؤى وافتراسات استراتيجية تعزز النجاح والتطور، كما أنهم يمتلكون مهارات

تنظيمية وقيادية متقدمة تسهل لهم توجيه الفرق وتحفيزها نحو تحقيق الأهداف الجديدة. وفي المرتبة الاخيرة نجد الأفراد الذين لديهم خبرة عملية (أقل من سنة) بنسبة صفرية و معدومة 0% وتفسر هذه النسبة على أنها غائبة بالكامل على مستوى عينة دراستنا الحالية، بسبب عدم توفرها للمؤهلات التعليمية والتنظيمي اللازمة.

نستنتج أن مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو، تعتمد على استراتيجية اتصالية تسهم بشكل كبير في نقل الرؤى وأهداف جديدة للمؤسسة، مما يعزز التواصل الفعال ويعمق فهم الجميع للتطورات والتغييرات حول الأهداف النهائية للمؤسسة.

وفي ثالث الترتيب، نجد تعزيز مستويات المسائلة والمشاركة من خلال الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يتبين لنا فيه أن غالبية أفراد عينة الدراسة من ذوي المستويات الثانوية، يؤكدون على أن الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة عليها في مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو، تساهم في تعزيز مستويات المسائلة و المشاركة بنسبة تقدر ب 20.8 %، تتميز هذه الفئة بمستوى مقبول نوعا ما من الفهم والتفاعل، إذ يعتمدون على التواصل الفعال لنقل المعلومات والرد على الاستفسارات، مما يضمن أن الجميع على علم بالتطورات والمستجدات، كما يشاركون بانتظام في الاجتماعات والورشات التجريبية، مما يعزز شعورهم بالانتماء. إضافة إلى ذلك، يقدمون تقارير دورية عن الأعمال المنجزة والتحديات التي يواجهونها، مما يساعد في متابعة الأداء وتحسينه، التزامهم بالسياسات والإجراءات المؤسسية، يضمن إتباع القواعد والمعايير المطلوبة، مما يعزز من المستوى المسائلة وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية بنسبة تمثل 2.6% يعتمد هؤلاء الأفراد على مهاراتهم الأكاديمية المتقدمة ومعرفتهم النظرية والتطبيقية لتطوير وتحسين العمليات المؤسسية، حيث يشاركون بفعالية في الاجتماعات واللجان التنظيمية حيث يساهمون بأفكارهم البناءة وحلولهم المبتكرة للتحديات التي تواجه المؤسسة، كما أنهم يساهمون أيضا في تدريب وتوجيه الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام ورفع مستوى الإنتاجية في المؤسسة. وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي مستوى التكوين المهني بنسبة صفرية ومعدومة تمثل 0%، وهذا يعود إلى عدم درايتهم الكافية

بالاستراتيجية الاتصالية المتبعة في المؤسسة ولا يشاركون في عملية التقييم والتأكيد على فعاليتها. وفي المرتبة الاخيرة، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة بنسبة صفرية ومعدومة تمثل 0%، وهذا يعني أنهما غائبون تماما على مستوى عينة دراستنا الحالية. أما الجدول المتعلق بالخبرة، العملية، نلاحظ أن غالبية أفراد عينة الدراسة الذين لهم خبرة عملية (من ستة إلى 10 سنوات) يؤكدون على أن الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة عليها في مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو، تساهم في تعزيز مستويات المسائلة والمشاركة بنسبة تقدر ب 6.9% وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة عملية (من سنة إلى 5 سنوات) بنسبة تمثل بين 6.7% وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد الذين لهم خبرة عملية (أكثر من 10 سنوات) بنسبة تقدر بنسبة 6.3%، وهذه الفئات تتسم بتوفر قدرات ومهارات تنظيمية معتبرة، تسمح لهم بتقديم آراء وتقييمات جيدة حول فعالية الاستراتيجية الاتصالية المتبعة في المؤسسة في تعزيز مستويات المسائلة والمشاركة، فهم يمتلكون إدراكا شاملا لعمليات المؤسسة وتفاعلاتها الداخلية والخارجية، مما يمكنهم من تقديم تحليلات مستنيرة و اقتراحا تحسينية ملموسة وتطبيقها بالكفاءة، بالإضافة إلى ذلك يتمتعون بمهارات الاتصال الفعال التي تمكنهم من نقل أفكارهم وآراءهم بوضوح وإقناع، مما يعزز قبولها وتأثيرها على عمليات صنع القرار داخل المؤسسة. وفي المرتبة الاخيرة، نجد الأفراد الذين لديهم خبرة عملية (أقل من سنة) بنسبة صفرية ومعدومة تمثل ب 0%، حيث أنها غائبة بالكامل على مستوى عينة دراستنا الحالية بسبب عدم توفرها على المؤهلات التعليمية والتنظيمية والإدارية اللازمة.

ونستخلص في الأخير، أن مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو تركز على الاستراتيجية الاتصالية التي تهدف الى تعزيز المسائلة والمشاركة، هذا النهج يعزز التفاعل بين المؤسسة والعملاء، مما يساهم في بناء علاقات قوية ومستدامة ويعزز الثقة والتعاون بين أفراد المؤسسة.

وفي رابع الترتيب، نجد توجيه الاستراتيجية العامة للمؤسسة من خلال الجدول المتعلق بالمتغير المستوى التعليمي، يتبين لنا فيه أن غالبية أفراد عينة الدراسة من ذوي المستويات

التكوين المهني، يؤكدون على أن الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة عليها في مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو تساهم في توجيه الاستراتيجية العامة للمؤسسة نحو تحقيق أهداف جديدة بنسبة 57.1% وهذا راجع الى انخراطهم ومدى وعيهم بالاستراتيجية المعتمدة، وذلك من خلال تفعيل دورهم وتشجيعهم على المشاركة.

وتليه في المرتبة الثانية، الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية بنسبة تقدر 18.4% و تتعقبه الفئة من ذوي المستويات الثانوية بنسبة تمثل 16.7%، وهاتين الفئتين تتسمان بالتنوع في المستوى التعليمي، حيث يمتلكون معرفة أعمق ومهارات عملية وتطبيقية قوية، مما يسمح لهم في تحليل البيانات والصياغة الاستراتيجية، مما يعزز من قدرة المؤسسة على التفكير بشكل استراتيجي وتحقيق الأهداف بطريقة تكتيكية وتقديم اقتراحات وتوجيهات عملية تحسن من كفاءة المؤسسة وتساعد في تحقيق أهدافها بطريقة فعالة. وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة بنسبة صفرية معدومة 0% وهذه الفئة تتسم بمستويات تعليمية محدودة، وهذا ما يفسر غيابها على مستوى عينة دراستنا الحالية كونها تفتقد للمهارات والقدرات والمؤهلات المعرفية والعملية المناسبة المطلوبة.

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة العملية، نلاحظ أن غالبية أفراد عينة الدراسة الذين لهم خبرة عملية (من واحد إلى خمس سنوات) يؤكدون على أن الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة عليها في مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو تساهم في توجيه الاستراتيجية العامة للمؤسسة نحو تحقيق أهداف جديدة بنسبة تقدر 26,7%، تتسم هذه الفئة المحدودة خبرتها إلا أنها تتمتع بفهم الشامل وعميق لأداء المؤسسة وتحدياتها، مما يمكنها من تحليل نقاط قوة الضعف وتحديد الفرص و التهديدات بشكل دقيق، كما يمتلكون المرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية و الداخلية للمؤسسة، مما يمكنهم في توجيه الاستراتيجية بشكل فعال وفقا للتحديات الجديدة والفرص وفي المرتبة الثانية، نجد أن أفراد عينة الدراسة الذين لديهم خبرة عملية (أكثر من 10 سنوات) يؤكدون على أن الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة عليها في مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو تساهم في توجيه الاستراتيجية العامة للمؤسسة

نحو تحقيق أهداف جديدة بنسبه 19%، فهؤلاء الأفراد يمتلكون مجموعة من المهارات والخبرات التي تمنحهم فهما شاملا من الصناعة والبيئة والتنافسية، حيث يتمتعون بقدرة استثنائية على اتخاذ قرارات الاستراتيجية المهمة وتوجيه المؤسسة نحو النجاح وتستند قراراتهم إلى التحليل جدا عميقة ومعرفة واسعة النطاق، مما يمكنه من اتخاذ القرارات الصائبة في وقت مناسب، كما يتمتعون بقدرة قوية على قيادة الفرق وتحفيزها وتوجيهها نحو تنفيذ الاستراتيجيات بنجاح، مما يسهم في تحقيق النمو والاستدامة للمؤسسة وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد عينة الدراسة الذين لديهم خبرة عملية (من ستة إلى 10 سنوات) بنسبة صفرية معدومة 0%، وهي تتسم بخبرات ومهارات وتجارب وتمرس إداري ويعود ذلك إلى اختلاف في الرؤى والتفاهات بين الأفراد داخل المؤسسة وفي المرتبة الاخيرة، نجد أن أفراد عينة الدراسة الذين لديهم خبرة عملية (أقل من سنة) بنسبة معدومة وصفرية، تفسر هذه النسبة على أنها غائبة على مستوى عينة دراستنا الحالية التي تعمل على استقطاب وتوظيف الأفراد ذوي الكفاءات والمؤهلات التعليمية والتنظيمية

ونستخلص في الأخير، أن الاستراتيجية الاتصالية التي تعتمد عليها مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو، تلعب دورا حيويا في توجيه الاستراتيجية العامة للمؤسسة نحو تحقيق أهدافها بشكل متميز وفعال.

وفي خامس الترتيب، نجد توجيه الموارد المالية والبشرية من خلال الجدول المتعلق بالمستوى التعليمي، يتبين لنا فيه أن غالبية أفراد عينة الدراسة من ذوي المستويات الثانوية يؤكدون على أن الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة عليها في مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو، تساهم في توجيه الموارد المالية والبشرية بنسبة 12.5%، يليه في ثاني الترتيب أفراد الدراسة من ذوي المستويات الجامعية، بنسبة تقدر 10.5%، هاتين الفئتين تتسمان بمستويات تعليمية عالية فبفضل مهاراتهم و تنسيقهم الجيد، يتمكن هؤلاء الأفراد في المؤسسة من توجيه الموارد باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، وكذلك نظرا لقدراتهم الاستيعابية بتنفيذ العمليات بكفاءة عالية ويضمنون سير العمل بسلاسة وفعالية وتحقيق الأهداف بشكل دقيق، و نتيجة لتفاعلهم المتكامل والمستمر يتم إدارة المواد بفعالية عالية ويتم تحقيق التوجيه الفعال

نحو تحقيق نجاح المؤسسة وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي مستوى التكوين المهني بنسبة معدومة تمثل 0%، يعود إلى عدم إدراكهم لأهمية الموارد المالية والبشرية. في المرتبة الأخيرة، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة، بنسبة صفرية ومعدومة تمثل 0%، يمكن تفسير هذه النسبة على أن مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وتعمل على توظيف الأفراد ذو المستويات العالية الذين يتمتعون بمؤهلات وكفاءات عملية، وهذا ما يجعل هذه الفئة غائبة على مستوى عينة دراستنا الحالية.

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة العملية، نلاحظ أن غالبية أفراد عينة الدراسة الذين لهم خبرة عملية (من ستة إلى 10 سنوات) بنسبة تقدر ب 13.8%، يؤكدون على أن الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة في مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو، تساهم في توجيه الموارد المالية والبشرية، وهذه الفئة تتسم بالكم الهائل من الخبرة، فهؤلاء الأفراد بفضل خبرتهم، يمكنهم من إدارة الموارد المالية والبشرية بكفاءة، بما في ذلك تحليل البيانات المالية وتقييم الأداء وتحديد الاحتياجات البشرية وتطوير استراتيجيات التوظيفي والتدريب، كما أنهم يمكنهم اتخاذ قرارات مهمة بشأن تخصيص الموارد المالية والبشرية بطريقة تتماشى مع احتياجات وأولويات المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك، يمتلكون المهارات اللازمة لتحفيز وقيادة فرق العمل نحو تحقيق الأهداف المالية والبشرية. وفي المرتبة الثانية، نجد أفراد عينة الدراسة الذين لديهم خبرة عملية (من سنة إلى خمس سنوات) بنسبة 13.3%، وهي فئة تتسم بنقص الخبرة والتجربة، لكنهم يساهمون أيضا في توجيه الموارد المالية والبشرية داخل المؤسسة، حيث يقومون بذلك من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار وتقديم أفكار جديدة، وكما يدعمون تنفيذ الاستراتيجية، ويمتلكون القدرة على تطوير مهاراتهم وتعلم أساليب جديدة لإدارة الموارد بفعالية، مما يساعدهم على تحقيق التطور المهني والمساهمة بشكل فعال لتحقيق الأهداف المؤسسية. وفي المرتبة الثالثة، نجد أفراد عينة الدراسة الذين لهم خبرة عملية (أكثر من 10 سنوات) يؤكدون على أن الاستراتيجية التي تعتمد عليها مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو، تساهم في توجيه الموارد المالية والبشرية بنسبة تقدر ب 7.9%، وهذه الفئة والتجربة الطويلة والعميقة على مستوى المؤسسة، حيث يساهمون بشكل كبير في توجيه الموارد المالية والبشرية الداخلي المؤسسة من خلال تقديم نصائح وتوجيهات

الاستراتيجية المبنية على تجارب طويلة و متنوعة، إضافة إلى ذلك يمتلكون شبكة واسعة من العلاقات المهنية والقدرة على التعامل مع التحديات المعقدة وتحقيق النجاح لبيئة عمل متغيرة بسرعة.

وفي سادس الترتيب، نجد بناء الدعم والتفاعل بين الموظفين والقادة من خلال الجدول المتعلقة بالمتغير المستوى التعليمية يتبين لنا فيه ان غالبية الافراد عينه الدراسة من ذوي مستويات التكوين المهني يؤكدون على الاستراتيجية الاتصال المعتمدة عليها في المؤسسة تساهم في بناء الدعم والتفاعل بين الموظفين والقادة بنسبه تمثل 14.3% رغم ان هذه الفئة افرادها يمتلكون قدرات محدودة الا انهم يمكنهم استيعاب الأهداف التي تسعى الاستراتيجية لتحقيقها على مستوى المؤسسة من خلال اشراكهم و اعلامهم بالخطط و الأولويات الجديدة مما يعزز من انتمائهم و ولائهم للمؤسسة و تليه في المرتبة الثانية الافراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية بنسبة تمثل 10.5% تتسم هذه الفئة بتعليم عال ومتخصص ومجموعة متنوعة من المهارات والمعارف النظرية والعملية، مما يتيح لهم التفاعل مع الاستراتيجيات الاتصالية التي تعزز التواصل المستمر المفتوح الذي يساهم في تعزيز الشفافية والثقة داخل المؤسسة، كما أنهم يكونون على الدراية بأحدث نظريات وأساليب الإدارة والاتصال، وإن التواصل القوي مع الموظفين بشكل مباشر، ينمي روح الفريق ويشجع على الابتكار والمشاركة الفعالة في صنع القرار، إضافة إلى أن هؤلاء الأفراد يدركون أهمية التغذية الراجعة لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وفي المرتبة الثالثة، نجد أن الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، يؤكدون على أن استراتيجية الاتصال بين الموظفين والقادة بنسبة تمثل 8.3% بمستوى تعليمي مقبول وتجارب خبرات مباشرة في التعامل مع العملاء وهذا الاتصال المباشر يتيح لهم تقديم تغذية راجعة حقيقية حول كيفية استقبال وفهم مراسيل الاتصالات التي تعزز من فعالية الاستراتيجية الاتصالية التي تعمل على تعزيز الفهم المشترك للأهداف والرؤى الأساسية، مما يسمح للموظفين الشعور بالانتماء ويحفزهم للمساهمة بفعالية في تحقيق تلك الأهداف. وفي المرتبة الأخيرة، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة بنسبة معدومة وصفرية 0%، ويمكن تفسير هذه النسبة الصفرية

غياب هذه الفئة على مستوى عينة الدراسة الحالية كونها لا تتمتع بمستوى تعليمي عالي وتفتقد للمهارات والمؤهلات المعرفية والعملية المناسبة.

أما الجدول المتعلق بالمتغير الخبرة العملية، نلاحظ أن غالبية أفراد عينة الدراسة الذين لهم خبرة عملية (من ستة الى 10 سنوات) يؤكدون على أن الإستراتيجية الإتصالية المعتمدة عليها في مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو تساهم في بناء الدعم والتفاعل بين الموظفين والقادة بنسبة تقدر 16.8% خلال هذه الفترة من الخبرة هؤلاء الأفراد يشاهدون وعاشوا تأثيرات التواصل الجيد والراي في بيئة العمل، كما يدركون أن التواصل الفعال يسهم في تقليل فجواته وسوء الفهم، مما يؤدي إلى التعاون الأفضل بين الموظفين والقادة، إضافة إلى أن هؤلاء الأفراد يمتلكون فهما عمليا لكيفية عمل المؤسسة و أهمية الشفافية في إتخاذ القرارات، وكذلك هم على دراية أن الإستراتيجية الجيدة تساهم في نقل المعلومات بوضوح وتحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة، مما يساعد على بناء ثقة متبادلة بين جميع مستويات المؤسسة. وفي المرتبة الثانية، نجد أفراد عينة الدراسة الذين لهم خبرة عملية (من سنة إلى خمس سنوات) يؤكدون على أن الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة عليها في مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو، تساهم في بناء الدعم والتفاعل بين الموظفين والقادة بنسبة تمثل 13.3% في هذه المرحلة المبكرة، يكون الموظفون الجدد غالبا بحاجة إلى توجيه ودعم مستمر من القادة، حيث أن الاستراتيجية الاتصالية الفعالة، تضمن أن الموظفين يحصلون على التوجيه والإرشاد اللازمين بشكل منتظم، مما يساعدهم على تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم بسرعة أكبر، فالتوصل الجيد بين الموظفين والقادة يساعد على توجيه طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة. وفي المرتبة الثالثة، نجد أفراد عينة الدراسة الذين لهم خبرة عملية (أكثر من 10 سنوات) يؤكدون على أن الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة عليها في مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو تساهم في بناء الدعم والتفاعل بين الموظفين والقدم بنسبة تمثل 7.9%، نظرا لخبرتهم وتجاربهم الطويلة وخبراتهم في العمل، فهم يدركون على أن التواصل الفعال هو أساس لحل المشاكل بسرعة وفعالية، مما يضمن بيئة عمل أكثر نزاهة وشفافية، بالإضافة إلى ذلك، تساهم الاستراتيجية الاتصالية الجيدة في تحفيز الموظفين وتعزيز انتمائهم للمؤسسة من خلال إشراكهم في عمليات صنع القرار والتقدير مساهمات، كما أنها تساعد في

التكيف مع التغييرات بسلاسة عن طريق توضيحها وشرحها للموظفين، مما يعزز من تقبلهم وإيجابياتهم تجاهها، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أفضل. وفي المرتبة الأخيرة، نجد الأفراد الذين لهم خبرة عملية (أقل من سنة) بنسبة صفرية معدومة 0% وتفسر هذه النسبة على أن هذه الفئة غائبة تماما على مستوى دراستنا كونها تفتقد المؤهلات التعليمية والتنظيمية اللازمة.

ومنه نستخلص في الأخير، أن مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو تركز على الاستراتيجية الاتصالية تهدف إلى بناء الدعم والتفاعل بين الموظفين وتعزز الثقة والتعاون بين مختلف أعضاء المؤسسة، مما يساهم في بناء بيئة عمل ايجابية ومشجعة، مما يؤدي إلى تحقيق نجاحات وأهداف المؤسسة.

وفي سابع الترتيب، نجد توضيح الخطط اللازمة للوصول الى افاق جديدة. من خلال الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي يبين فيه أن غالبية أفراد عينة الدراسة من ذوي المستويات الجامعية يؤكدون على أن الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة عليها في مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو تساهم فيها توضيح الخطط اللازمة للوصول الى افاق جديدة بنسبة 6.6%، تتسم أفراد هذه الفئة بمستوى تعليمي عال ويمتلكون معرفة بالنظريات والممارسات في مجالات الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، مما يجعلهم قادرين على تقدير قيمة الإستراتيجية الاتصالية في توضيح الخطط وتعزيز فهمها بين جميع أفراد المؤسسة، هذا الفهم الموحد يساهم في تحقيق التوافق والتعاون اللازمين للوصول إلى افاق جديدة. وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد من ذوي المستويات الثانوية بنسبة تمثل 4.2%، يؤكدون على أن الإستراتيجية الاتصالية التي تعتمد عليها مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو تساهم في التوضيح الخطط اللازمة للوصول إلى افاق جديدة بفضل قدرتها على تقديم المعلومات بطريقة مبسطة وواضحة، كما يعتبر هؤلاء الأفراد جزءا مهما من الفريق العامل، حيث يفضلون الوصول إلى توجيهات مباشرة و مفهومة لفهم الأهداف والخطط المستقبلية للمؤسسة، وبالتالي يدركون أهمية الاستراتيجية الاتصالية الجيدة التي تعزز الثقة بين الموظفين والادارة، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل للمؤسسة. وفي المرتبة الرابعة، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي مستوى التكوين

المهني بنسبة معدومة و صفرية بنسبة 0%، وهذا راجع إلى عدم ادراكهم لأهمية الاستراتيجية الاتصالية في توضيح الخطط اللازمة للوصول الى افاق جديدة في المؤسسة . وفي المرتبة الاخيرة، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة بنسبة معدومة و صفرية 0%، ويمكن تفسير هذه النسبة على أن مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو تعمل على استقطاب الأفراد و ذوي المستويات العالية الذين يتمتعون بمؤهلات وكفاءات عملية، وهذا ما يجعل هذه الفئة غائبة على مستوى عينة دراستنا الحالية.

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة العملية، نلاحظ أن غالبية أفراد عينة الدراسة (من واحد إلى خمس سنوات) بنسبة تقدر 6.7% يؤكدون على أن الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة عليها في مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو تساهم في توضيح الخطط اللازمة للوصول إلى افاق جديدة وهذه الفئة تتسم بنقص الخبرة و التجربة ولهذا يعتبرون أن هذه الاستراتيجية تقدم توجيهاتها مباشرة حول الأهداف والتوجهات المستقبلية في المؤسسة، مما يسهل عليهم فهم الدورة الذي يلعبونه في تحقيق هذه الأهداف، بالإضافة إلى ذلك يرون أن التواصل الفعال يشجع على التفاعل وتبادل الأفكار يساعد في توحيد الجهود نحو تحقيق الأهداف الجديدة . وفي المرتبة الثانية، نجد أفراد عينة الدراسة الذين لهم خبرة عملية (أكثر من 10 سنوات) بنسبة تقدر 6.3%، يمتلك أفراد هذه الفئة بخبرة طويلة تسمح لهم بتحليل الخطط بشكل أعمق وفهم التأثيرات المحتملة، مما يساعدهم في إتخاذ القرارات الصائبة والمساهمة في تنفيذ الخطط بفعالية، كما يستطيعون بفضل تجربتهم الواسعة في العملية تقديم توجيهات قيمة ومساهمات بناءة في تطوير الخطط وفهم الرؤى و الأهداف المستقبلية وكيفية تحقيقها. وفي المرتبة الثالثة، نجد أفراد عينة الدراسة الذين لهم خبرة عملية (من ستة إلى 10 سنوات) بنسبة تقدر 3.4% يؤكدون على أن الإستراتيجية الإتصالية المعتمدة عليها في مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي و تساهم في توضيح الخطط اللازمة للحصول على افاق جديدة بفضل خبرتهم ومعرفتهم الواسعة بتاريخ وعمل يلعبون دورا كبيرا في توجيه العمليات وتحديد الإستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف المحددة، كما أن التواصل الجيد يشجع ويعزز تعاون والتناغم، وبالتالي يرون أن الإستراتيجية الإتصالية تساهم في توضيح الخطط بشكل يتناسب مع التحديات والفرص الفريدة التي توجه المؤسسة. في المرتبة الأخيرة، نجد أفراد

عينة الدراسة الذين لهم خبرة عملية (أقل من سنة) بنسبة صفرية ومعدومة 0%، تفسر هذه النسبة على أن غائبة بالكامل على مستوى عينة دراستنا الحالية كونها تفتقد المؤهلات والخبرات والكفاءات والقدرات المعرفية والتنظيمية. نستخلص في الأخير، أن مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو تعتمد على الاستراتيجية الاتصالية تسهم بشكل كبير في توضيح الخطط اللازمة للوصول إلى افاق جديدة وتعمل على نقل الرؤى و الأهداف المستقبلية للمؤسسة بوضوح وبشكل مباشر للموظفين، وبالتالي يتمكنون من تنفيذها بشكل أكثر تنظيماً وفعالية من أجل تحقيق التطور المستمر للمؤسسة.

جدول رقم 54: يمثل علاقات متغيرات الجنس و السن و المستوى التعليمي و الخبرة العملية بنوع التغيير الذي تركز عليه الاستراتيجية الاتصالية في مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو

المجموع		السلوكي		العملي		التغيير الهيكلي		الاجابة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات	
%47.8	32	%18.8	6	%31.3	10	%50	16	ذكر	
%52.2	35	%28.6	10	%22.9	8	%48.6	17	أنثى	
%100	67	%23.9	16	%26.9	18	%49.2	33	المجموع	
%3	2	%0	0	%0	0	%100	2	أقل من 30 سنة	
%17.9	12	%16.7	2	%50	6	%33.3	4	من 30 إلى 39 سنة	
%56.7	38	%23.7	9	%28.9	11	%47.4	18	من 40 إلى 49 سنة	
%22.4	15	%33.3	5	%6.7	1	%60	9	أكثر من 50 سنة	
%100	67	%23.9	16	%26.9	18	%49.3	33	المجموع	
%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	متوسط	
%13.4	9	%22.2	2	%33.3	3	%44.4	4	ثانوي	
%80.6	54	%22.2	12	%27.8	15	%50	27	جامعي	
%6	4	%50	2	%0	0	%50	2	تكوين مهني	
%100	67	%23.9	16	%26.9	18	%49.3	33	المجموع	
%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	قل من سنة	
%10.4	7	%14.3	1	%57.1	4	%28.6	2	من 1 إلى 5 سنوات	
%22.4	15	%26.7	4	%40	6	%33.3	5	من 6 إلى 10 سنوات	
%67.2	45	%24.4	11	%17.8	8	%57.8	26	أكثر من 10 سنوات	
%100	67	%23.9	16	%26.9	18	%49.3	33	المجموع	

من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس يتضح لنا ان معظم افراد عينة الدراسة من الذكور يؤكدون على أن الاستراتيجية الاتصالية تركز على التغيير الهيكلي (التغيير التركيبي العام) التركيبي العام بمؤسسة سونلغاز بمؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو بنسبة تقدر 50% في حين النسبة لدى الإناث التي تمثل 48.6 %

من خلال هذه الحصيلة الاحصائية، يتضح لنا أن الأفراد المبحوثين من الذكور، يقرون بأن الاستراتيجية الاتصالية تركز على التغيير الهيكلي (التغيير التركيبي العام) بمؤسسة سونلغاز. كونهم يميلون إلى النظر إلى الأمور من زاوية تنظيمية وهيكلية. حيث يرون أن التغييرات الكبيرة تتطلب إعادة التنظيم أو إعادة الهيكلة للمؤسسة لضمان فعالية الاتصالات وتحقيق الأهداف، كما ان التجربة الإدارية تؤدي دورا كبيرا حيث يكون الذكور في مناصب إدارية عليا مما يمنحهم تجربة أوسع في إدارة التغييرات الهيكلية واستراتيجيات الاتصال على مستوى المؤسسة، هناك ميل للتركيز على النتائج القابلة للتعبير والقياس، إذ يعتقدون أن التعبير الهيكلي هو التعبير الأكثر فعالية لتحقيق نتائج واضحة وملموسة، كما أنهم يميلون إلى تفضيل الحلول الشاملة والجزئية التي غالبا ما تتضمن تغييرات هيكلية واسعة بدلا من التغييرات التدريجية أو الجزئية. أما الأفراد المبحوثين من الإناث أيضا يؤكدون على أن الاستراتيجية الاتصالية تركز على التغيير الهيكلي (التغيير التركيبي العام) للمؤسسة وذلك يرتبط بتجاربهن وتصوراتهن حول كيفية تحقيق التحسينات الفعالة في بيئة العمل، فهن يدركن أن التغيير الهيكلي يوفر إطارا أكثر عدلا وشمولية، مما يساعد في تحسين فرص التقدم والتطوير المهني للإناث في المؤسسة. بالإضافة إلى انهن يرون ان التغييرات الهيكلية ضرورية لمعالجة القضايا التنظيمية والثقافية في المؤسسة، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر ديناميكية واستجابة للتحديات المستقبلية.

من خلال الجدول المتعلق بمتغير السن، يظهر لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية الاولى (أقل من 30 سنة) بنسبة تقدر 100%، يؤكدون أن الاستراتيجية الاتصالية تركز على التغيير الهيكلي (التغيير التركيبي العام) في مؤسسة سونلغاز، فهم يميلون إلى التكيف مع التغييرات السريعة ويبحثون عن فرص النمو والتطور المهني، مما يجعلهم

يفضلون هياكل تنظيمية التي تسمح بالابتكار و المرونة، بالإضافة إلى امتلاكهم معرفة واسعة بالتكنولوجيا الحديثة و يفضلون العمل في بيئات تستفيد من الأدوات التكنولوجية المتقدمة حيث يعزز التغيير الهيكلي هذا الجانب. ثم نجد افراد عينة الدراسة من الفئة العمرية الرابعة (50 سنة فما فوق) بنسبة تقدر 60% فهم يمتلكون خبرة واسعة في مجالاتهم وشهدوا تغيرات تنظيمية متعددة خلال مسارهم المهني، مما يجعلهم يدركون أهميه التغيير الهيكلي لضمان استمرارية ونجاح المؤسسة بفضل خبرتهم، يساهمون في توجيه التغيرات الهيكلية بطرق تعزز من كفاءة داخل المؤسسة، وهذه الفئة غالبا ما يكونون في مواقع قيادية وإشرافيه، وبالتالي فإن لديهم إدراكا شاملا للتحديات والفرص التي تجلبها التغيرات الهيكلية والحاجة إلى تكيف المؤسسة مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية المستمرة لضمان بقائها وتطورها ثم يليه أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية الثالثة (من 40 إلى 49) بنسبة 47,7% يتمتع أفراد هذه الفئة بتوازن فريد من الخبرة والحماس الشبابي مما يجعلهم قادرين على فهم أهمية التغيير و التأثير بشكل إيجابي عن المؤسسة بفضل خبرتهم يمكن لهؤلاء الأفراد التحكم في عملية التغيير بشكل فعال و توجيهها نحو الأهداف المرجوة. كما يدعمون و يحفزون الشباب على المشاركة الفعالة في هذه العمليات و هذا ما يجعلهم مستعدين لتبني التغيرات الهيكلية والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 إلى 39 سنة) يؤكدون على أن الاستراتيجية الاتصالية تركز على التغيير الهيكلي (التغيير التركيب العام) للمؤسسة بنسبة تمثل ب 33,3% تتسم هذه الفئة بمزيج من الخبرة و الحماس، حيث يعتبرون التعبير الهيكلي وسيله حيوية الابتكار في العمل كما يؤمنون بأن التكنولوجيا يجب أن تكون جزءا أساسيا من عمليات التغيير الهيكلي مما يعزز من قدرتهم على مواكبة التطورات الحديثة والتفاعل معها بفعالية.

من خلال الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، تبين لنا أن أغلبية أفراد عينة الدراسة ذوي المستويات الجامعية والأفراد المبحوثين من ذوي التكوين المهني بنسب متساوية تقدر 50% لكليهما، يؤكدون على أن الاستراتيجية الاتصالية تركز على التغيير الهيكلي (التغيير التركيب العام) لمؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو، كونهم يمتلكون تعليما عاليا ومعرفة متخصصة في عدة مجالات مما يزودهم بفهم عميق لأهمية الاستراتيجية الاتصالية وعمليات

المؤسسة وتحدياتها اليومية. كما يتمتعون بمهارات قيادية تمكنهم من إدارة عمليات التغيير بفعالية وتوجيه فرق العمل لتبني التغييرات الهيكلية بفعالية والتعامل مع المقاومة والتحديات المرتبطة بهذه التغييرات لضمان نجاحها. وفي المرتبة الثانية نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية بنسبة تقدر 44.4% يعتبرون التغيير الهيكلية جزءاً أساسياً من دورهم في تطوير و تحسين المؤسسة بشكل مستمر نظراً لرؤيتهم الشاملة لأهداف وتحديات المؤسسة. كما يركزون على تعزيز التواصل الفعال داخل المؤسسة. مما يساهم في تجاوز المقاومة لتحقيق نجاح التغيير، وكذلك يمكن للتغيير الهيكلية أن يساهم في جعل المؤسسة (مؤسسة سونلغاز) مكاناً أكثر جاذبية من الموظفين الموهوبين مما يعزز استقرارها واستمراريتها في النمر والتطور

يبين لنا الجدول المتعلق بالخبرة العملية أن غالبية أفراد عينة الدراسة الذين لهم خبرة عملية (أكثر من 10 سنوات) يؤكدون على أن الاستراتيجية الاتصالية تركز على التغيير الهيكلية (التغيير التركيبي العام) لمؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو بنسبة تقدر ب 57,8% حيث تتسم هذه الفئة بفهم عميق في تطورات السوق والصناعة على مر الزمن، حيث تجلب التغييرات المتسارعة ضرورة الاستجابة المرنة وفعالية لضمان بقاء المؤسسة في المنافسة، بالإضافة إلى ذلك، تجاربهم السابقة في تنفيذ عملية التغيير الهيكلية تعزز فهمهم للتحديات والفرص المرتبطة بهذه العمليات وتكون توجهات الإدارة أيضاً لها دور كبير، حيث يمكن لتبني الإدارة التغيير والابتكار أن يعزز من أهمية هذا الجانب في استراتيجيات الاتصال بالإضافة إلى ذلك ثقافة المؤسسة تلعب دوراً حاسماً، فإذا كانت تشجع على الابتكار والتطور المستمر فمن المرجح أن يكون التغيير الهيكلية جزءاً لا يتجزأ من استراتيجيات الاتصال لديها. وفي المرتبة الثانية نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة عملية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة تمثل 33,3%، وفي ثالثة الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة عملية (من سنة إلى 5 سنوات) بنسبة تمثل 28,6% يتميز هؤلاء الأفراد برؤية عميقة تتيح لهم فهماً شاملاً كما يتمتعون بمهارات القيادة الفعالة التي تسمح لهم بتوجيه الفرق نحو تحقيق أهداف التغيير بكفاءة، مع الحرص على تحفيز الشركاء وضمان تفهمهم ودعمهم لهذه العملية. بالإضافة إلى ذلك يظهر هؤلاء الأفراد قدرة استثنائية على تحليل التحديات التي

تتعرض سير عملية التغيير وذلك بروح من المرونة والتكيف مع المتغيرات المستمرة في بيئة العمل.

ومن هنا نستنتج، ان الاستراتيجية الاتصالية في مؤسسة سونغاز تولي اهتماما كبيرا للتغيرات الهيكلية ويعكس هذا التوجه الرؤية القيادية للشركة ويؤكد على حاجة الشركة إلى التكيف والتحديث للتفوق في بيئة العمل المتغيرة بسرعة بواسطة توجيه الرؤية والأهداف الجديدة والتأكيد على أهمية تكيف الهيكل التنظيمي وإدارة عملية التغيير بشكل محترف يمكن للشركة أن تبني ثقة قوية وتعزز التفاعل والمشاركة بين جميع أفراد المؤسسة.

وفي ثاني الترتيب نجد التغيير السلوكي. من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس، يظهر لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة من الإناث يؤكدون ان الاستراتيجية الاتصالية تركز على سلوكي الموظفين) في مؤسسه سونغاز بنسبه تقدر 50% فهم يولون اهتمام بالتواصل وفهم التفاعلات الاجتماعية، كما يتميزون بقدرة على استشعار التفاصيل الدقيقة تحليل تأثير الاتصال على سلوك الآخرين في فصل مهاراتهم التواصل المتقدمة يستطيعون نقل وتوجيه الرسائل بطريقة تناسب احتياجات الموظفين و تحفيزهم لتحسين ادائهم و تفاعلهم في البيئة العملية. في المرتبة الثانية نجد الافراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية والجامعية بنسبة تقدر 22,5% حيث يعتقدون انهم من خلال تغيير السلوكيات السلبية يمكن تحسين الاداء العام للمؤسسة بالإضافة الى بناء وتعزيز ثقافة تنظيمية مرغوبة كما ان يرون أن تنظيم السلوكيات يساهم في بناء بيئة عمل إيجابية واضحة تشجع على الابتكار والإبداع و يعزز العمل الجماعي و يرون أن تحسين سلوكيات يؤدي الى تقليل الصراعات والتوترات داخل المؤسسة وبالتالي تحسين كفاءة و فعالية العمل تحقيق اداء متميز.

أما الجدول المتعلق بالخبرة العملية يبين لنا أن غالبية أفراد عينة الدراسة الذين لهم خبرة عملية (من 6 إلى 10 سنوات) يؤكدون على أن الاستراتيجية الاتصالية تركز على التغيير السلوكي (تغيير سلوك للموظفين) في مؤسسة سونغاز بولاية تيزي وزو تقدر 26,7%

وفي ثاني الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة عملية (أكثر من 10 سنوات) بنسبة تقدر ب 24,4%، يبرزون بفهم عميق مما يمكنهم من تحليل بنية المؤسسة وفهم كيفية تفاعل

أفرادها مع التغيير بفضل تجاربهم العملية يمتلكون تجارب واقعية في تطبيق استراتيجيات الاتصال ومراقبة تأثيرها على سلوك المؤسسة، مما يساعدهم على تقديم حلول فعالة وموجهة نحو الهدف، بالإضافة إلى ذلك هم مدركون لثقافة المؤسسة ويتمتعون بالقدرة على إدارة الصراعات التي تنشأ نتيجة تغير السلوك وبذلك يساهمون في تغيير التفاعل الإيجابي وضمن استمرار فعالية استراتيجية الاتصال لتحقيق أهداف تغيير السلوك بكفاءة عالية. وفي المرتبة الثالثة نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة عملية (من 1 إلى 5 سنوات) بنسبة 14,3%، بفضل تجاربهم السابقة في مختلف الوظائف يمكن لهؤلاء الأفراد رؤية الصورة الكاملة لكيفية تأثير التغيير في السلوك على الثقافة التنظيمية والعلاقة الداخلية والخارجية للشركة. كما أنهم قادرين على فهم السياق التنظيمي بعمق وتحليل الاحتياجات بدقة مما يمكنهم من تطبيق الاستراتيجيات الفعالة لتحقيق التغيير المطلوب في السلوك وتعزيز الأداء المؤسسة بشكل شامل.

نستنتج عن الاستراتيجية الاتصالية في مؤسسة سونلغاز بتييزي وزو، تظهر تركيزا واضحا على تغيير السلوكيات لدى الموظفين من خلال استخدام أدوات اتصال مناسبة وتوجيه رسائل واضحة تعكس القيم والرؤية المؤسسية، مما يساهم في بناء ثقافة عمل إيجابية وتحقيق أهداف المؤسسة.

وفي ثالث الترتيب، نجد تغيير العملي، من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس يظهر لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة من الذكور يؤكدون على أن الاستراتيجية الاتصالية تركز على التغيير العملي (كيفية اتخاذ العمل) في مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو بنسبة تقدر ب 31,3% في حين الإناث تقدر ب 22,9%. من خلال هذه الحصيلة الإحصائية، يظهر لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة من الذكور تتسم هذه الفئة بالقدرة على التفكير العملي، حيث يميلون إلى إيجاد الحلول العملية والملموسة التي تواجه المؤسسة ويتمتعون بالقدرة على التحليل الواقعي، إذ يقومون بتقسيم الوضع الحالي لمؤسسة بشكل موضوعي وواقعي مما يسمح لهم باتخاذ القرارات الصائبة بناء على الحقائق المتاحة كما يضعون الأهداف العلمية وتحقيق التغيير كأولوية في استراتيجية الاتصال حيث يسعون لتحقيق النجاح الملموس

والمحدد داخل المؤسسة ويتخذون إجراءات فعالة لتحفيز التغيير والاصلاحات اللازمة، وبفضل ثقتهم في المهارات العملية وقدرتهم على التواصل بفعالية يعتبرون الاستراتيجية الاتصالية وسيلة قوية لتحقيق التغيير العملي والملموس داخل المؤسسة. كما أيضا الاناث يتمتعن بالقدرة على التواصل الشخصي بشكل اكيد حيث يملن إلى بناء علاقات وثيقة مع أفراد المؤسسة من خلال التفاعل بشكل مباشر. هذا النهج يساعدن على تعزيز الثقة والتفهم داخل الفريق وتحفيز التعاون لتحقيق الأهداف المشتركة. بالإضافة الى ذلك، تتمتعن بالقدرة على التحليل الاجتماعي العميق الأكثر فعالية للتواصل وتحفيز التغيير. كذلك يعكس تفكيرهن في تحقيق التغيير بطريقة تتيح للجميع الازدهار والتقدم.

اما الجدول المتعلق بمتغير السن يظهر لنا ان معظم عينة أفراد الدراسة من الفئة العمرية الثانية(من 30 إلى 39 سنة) يؤكدون على أن الاستراتيجية الاتصالية تركز على التغيير العملي (كيفية إنجاز العمل) في مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو بنسبة تقدر 50% نظرا لاكتسابهم الخبرة المهنية المتزايدة، مما يجعلهم أكثر اهتماما لكيفية تحقيق الأهداف و النجاح في مجال عملهم وتوليهم مسؤوليات أكبر في العمل يدفعهم للتركيز على كيفية إدارة العمل بفعالية وتحقيق نتائج المرجوة، كما أن لديهم أهداف واضحة في مساهم المهني مما يدفعهم للتفكير في سبيل العملية لتحقيق الأهداف. في الترتيب الثاني نجد عينة أفراد الدراسة من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة) بنسبة تقدر 28,9% ويعود هذا إلى تمتعهم بمستوى عالي من الخبرة والتجربة في مجالات عملهم وتوليهم المسؤوليات إدارية و تنفيذ استراتيجيات مما يعكس تركيزهم القوي على الجوانب العملية في الاستراتيجية الاتصالية فإنهم يتجهون نحو تنفيذ الفعال للأفكار والمبادرات. بالإضافة الى ذلك كونهم متحمسين لتحديات جديدة وفرص النمو المهني، ويرغبون في تبني تكنولوجيا الاتصال الحديثة. وفي ثالث الترتيب نجد عينة الدراسة من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة) بنسبة تقدر 6,7% حيث تمتلك هذه الفئة خبرة عملية طويلة تجعلها قادرة على ملاحظة وتقدير التغييرات التي تؤثر مباشرة على طرق العمل، مما يدفعهم إلى الانتباه وتحليل عميق لبيئة العمل مما يساعدنهم في إدراك تأثيرات التغييرات العملية كما يشغل العديد منهم مناصب قيادية و إدارية مما يجعلهم أكثر اطلاعا على الخطط والاستراتيجيات وتثيرها على العمليات التنفيذية وفي

رابع الترتيب نجد عينة أفراد الدراسة من الفئة العمرية الأولى بنسبة صفرية تمثل 0%، يعود إلى افتقارهم إلى الخبرة العملية الكافية، التي تمكنهم من ملاحظة التغيرات الاستراتيجية وتركيزهم على التعلم و التطوير الشخصي أكثر من التركيز على استراتيجيات المؤسسة.

من خلال الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يتبين لنا أن أفراد عينة الدراسة من ذوي المستويات الثانوية بنسبة تقدر ب 33,3% و في المرتبة الثانية نجد أفراد عينة الدراسة من ذوي المستويات الجامعية بنسبة 27,8% يؤكدون على أن الاستراتيجية الاتصالية تركز على التغيير العملي (كيفية إنجاز العمل) في مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو. وذلك يعود إلى طبيعة مراحل التعليمية والمهنية. حيث يكون تركيزهم التعليمي، يكون منصبا على التطبيق العملي واكتساب المهارات التي تؤهلهم للاندماج الفعال في بيئة العمل. فهم يتلقون تعليمات وتدريب مكثفة حول كيفية استخدام الاستراتيجيات الاتصالية لتعزيز الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الأهداف المحددة بوضوح. في المرتبة الثالثة نجد أفراد عينة الدراسة من ذوي المستوى التكويني المهني بنسبة 0% يمكن تفسيرها بافتقار هؤلاء الافراد الى تدريب الكافي وعدم إدراكهم بأهمية الاستراتيجية الاتصالية في تحسين العمليات المؤسسية فغالبا ما يكونون مشغولين بالمهام اليومية ولا يشاركون في الجوانب الاستراتيجية للإدارة مما يجعلهم غير واعيين بالعلاقة بين الاستراتيجية وتغيير العمليات، وفي المرتبة الرابعة نجد أفراد عينة الدراسة من ذوي المستويات المتوسطة بنسبة 0%، ويعود ذلك إلى انعدامها في مؤسسة سونلغاز التي تفضل المؤهلات العليا في عمليات التوظيف والترقيات. إن ثقافة المؤسسة تركز على التحصيل العلمي العالي، مما يقلل من اهتمامها بالمستويات التعليمية المتوسطة.

نستنتج أن الاستراتيجية الاتصالية لمؤسسة سونلغاز تركز بالفعل على التغيير العملي داخل المؤسسة. يتجلى هذا التركيز من خلال جهودها في تحسين التواصل الداخلي بين الإدارات وتقديم برامج تدريبية وتطويرية مستمرة للموظفين، واستخدام تقنيات وأساليب إدارية حديثة لتحسين كفاءة العمليات. كما تسعى المؤسسة إلى تطبيق معايير الجودة والابتكار في تقديم خدماتها، مما يعزز الأداء المؤسسي ويحقق رضا العملاء.

الجدول رقم 55: يمثل العلاقة بين متغير الجنس والمستوى التعليمي والخبرة العملية حول طرق مساعدة الاستراتيجيات الاتصالية في تغيير السلوك التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بتيزي وز

المجموع		استحداث سلوكيات جديدة متناسبة مع أهداف المؤسسة		تعديل سلوكيات سلبية قائمة		تكييف سلوك العمال مع بيئة التنظيم		الاجابة	
								المتغيرات	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%53.5	23	%43.5	10	%34.8	8	%2.2	5	ذكر	الجنس
%46.5	20	%55	11	%15	3	%30	6	أنثى	
%100	43	%48.8	21	%25.6	11	%25.6	11	المجموع	
%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	متوسط	المستوى التعليمي
%18.6	8	%62.5	5	%25	2	%12.5	1	ثانوي	
%76.7	33	%48.5	16	%21.2	7	%30.3	10	جامعي	
%4.6	2	%0	0	%100	2	%0	0	تكوين مهني	
%100	43	%48.8	21	%25.6	11	%25.6	11	المجموع	
%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	أقل من سنة	الخبرة العملية
%13.9	6	%33.3	2	%16.7	1	%50	3	من 1 إلى 5	
%20.9	9	%66.7	6	%22.2	2	%11.1	1	من 6 إلى 10	
%65.1	28	%46.4	13	%28.6	8	%25	7	أكثر من 10	
%100	43	%48.8	21	%25.6	11	%25.6	11	المجموع	

من خلال الجدول المتعلق بتغير الجنس، نلاحظ ان معظم افراد عينة الدراسة من الذكور يقرون على ان استحداث سلوكيات جديدة تناسب اهداف المؤسسة من اهم الأمور التي تساعد الاستراتيجية الاتصالية بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو في احداث تغير في الفرد النظمي بنسبة 55% في حين نجد النسبة لدي الاناث تقدر 43.5%

بناء على هذه النسب، يتضح لنا ان الافراد المبحوثين من الذكور يؤكدون على أهمية الاستراتيجية الاتصالية في استحداث السلوكيات تتناسب مع اهداف المؤسسة وهذا يرتبط بالسمات الشخصية والإدارية التي يتمتعون بها ومن بينها التفكير الاستراتيجي وقدرتهم على استيعاب وفهم دور التواصل في توجيه نحو التنسيق و احداث تغيرات جديدة تتناسب مع اهداف المؤسسة، كما ان الثقة بالنفس و الشجاعة التي قد يتمتع بها الذكور تجعلهم قادرين علي اتخاذ المبادرات و تطبيق استراتيجيات اتصال جديدة تسمح في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة. اما الافراد المبحوثين من الاناث، يمتلك القدرة على تبني سلوكيات جديدة تعكس رؤية واهداف المؤسسة كذلك لديهن القدرة على فهم الديناميكية الجماعية مما يساعدهن في تحديد العوامل التي تؤثر على السلوك التنظيمي بشكل إيجابي مما يسهم في تشكل سلوكيات جديدة تدعم اهداف المؤسسة.

اما الجدول المتعلق بتغير المستوي التعليمي، يبين ان غالبية الافراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوي يؤكدون على ان الاستراتيجية الاتصالية السائدة في مؤسسة سونلغاز تساهم في استحداث سلوكيات تنظيمية جديدة بنسبة 62.5% حيث تتمكن هذه الفئة تمتلك القدرة على تبني المواقف الإيجابية تجاه تطوير مهارات الجديدة والتواصل الداخلي والتعاون من خلال تشجيع الحوار المفتوح والالتزام بالقيم الأخلاقية والتنظيمية و في بناء بيئة عمل إيجابية. وفي الترتيب الثاني نجد الافراد المبحوثين من الفئة التعليمية بنسبة 48.5% تملك هذه الفئة مهارات وقدرات معرفية جيدة تسمح لها بتحليل وفهم التغيرات على مستوي المؤسسة، بالإضافة الى مهاراتهم الاتصالية المتقدمة سواء في التحدث او الكتابة مما يمكنهم من نقل الرسائل بوضوح وفعالية ومواكبة التغيرات التي تفرضها الظروف الداخلية للمؤسسة. في ثالث ترتيب نجد الفئة ذوي مستوى تكوين مهني بنسبة 0% معدومة يمكن

تغيير هذه النسبة الصفرية الى نقص التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين مما يزيد من مستويات عدم اليقين ويقلل من قدرتهم على التكيف مع التغييرات وتبني السلوكيات الجديدة. اما بالنسبة لأخر ترتيب نجد الافراد ذوي المستوى التعليمي المتوسط بنسبة 0 % وهذا يعود لغياب افراد هذه الفئة من عينة دراستنا الحالية على المستوى المؤسسة.

اما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة العملية، يبين ان غالبية افراد عينة الدراسة من مستوى الخبرة المهنية من (6 الي 10 سنوات) يؤكدون على مساهمة الاستراتيجية الاتصالية بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو في استحداث السلوك التنظيمي بنسبة 66.7 % تليها في المرتبة الثانية الافراد المبحوثين من فئة الخبرة العلمية (الأكثر من 10 سنوات) بسبة تقدر 46.4 % تمتلك هاتين الفئتين تجارب عملية و معرفية واسعة في مؤسسة سونلغاز وكذلك القدرة وفهم المهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق السلوك الجديد المرغوب حيث يمكن لهذه الفئات دعم وتوجيه والهام بقية الفريق حول تبني التغييرات الجديدة فهم يعتبرون مصدرا غنيا بالخبرة والتجارب في المؤسسة في المرتبة الثالثة نجد الافراد المبحوثين من الفئة ذوي الخبرة العلمية (من 1 الى 5 سنوات) بنسبة 33.3% حيث يمكن ان يكون لأفراد هذه الفئة دور مهم في استحداث السلوك الجديد في المؤسسة علي الرغم من مستوى الخبرة الأقل بالمقارنة مع الفئات ذات الخبرة العملية اعلى حيث يمكن لهؤلاء الموظفين ان يجلبوا أفكار جديدة و تحفيز إيجابي للفرق نظرا لتجاربهم الجديدة و طاقتهم الابتكارية و نفل الأفكار الجديدة و التقنيات الحديثة للمؤسسة وتطبيقها في سياق العمل وفي اخر ترتيب نجد الافراد المبحوثين من الفئة ذوي الخبرة العملية اقل من سنة بنسبة 0 % نظرا لانعدام هذه الفئة في افراد عينة دراستنا الحالية علي مستوى مؤسسة سونلغاز.

ومنه نستنتج ان الاستراتيجية الاتصالية لمؤسسة سونلغاز تساعد على تغيير السلوك التنظيمي من خلال استحداث سلوكيات جديدة يدعم أهدافها ومادتها وتتماثل مع ثقافة المؤسسة واحتياجاتها وتطبيق الأساليب الاتصالية الفعالة التي تسمح للموظفين فهم هذه التغييرات وتبنيها وتحقيق النجاح غي عملية التحويل التنظيمي.

و في ثاني الترتيب نجد تعديل سلوكيات سلبية قائمة، حيث يظهر لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس ان غالبية الافراد عينة الدراسة من الذكور يؤكدون عل ان الاستراتيجية الاتصالية السائدة تساعد في تعديل سلوكيات سلبية قائمة بهدف تغيير السلوك التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو بنسبة تقدر 34.8% في حين نجد النسبة عند الاناث تقدر 15% نلاحظ ان الافراد المبحوثين من الذكور يؤكدون على ان تعديل السلوكيات السلبية امرا مهما نظرا لطبيعة التنافسية التي قد يتمتعون بها في بعض الاحيان فقد يري الذكور ان هذا التعديل يمكن ان يساعدهم عل بناء علاقات افضل مع زملائهم و زيادة فرص التعاون والنجاح المشترك، و تساهم كذلك في بناء سمعة إيجابية لهم كما ان تحسين السلوكيات الشخصية مثل الصبر و التفاعل بإيجابية يزيد من مستوى الثقة و الاحترام في المؤسسة فتعزيز السلوكيات الإيجابية وتعديل السلبية يسهم في تغيير الثقافة التنظيمية في المؤسسة اما الافراد المبحوثين من الاناث، يرون ان تعديل السلوكيات السلبية يسهم في تحقيق التغير التنظيمي فقد يعتبر ان تعزيز السلوكيات الإيجابية مثل التعاون والتفاعل بشكل محترم يساهم في بناء بيئة عمل إيجابية تعزز التعاون و التقدم المهني و أيضا الشخصية مثل القيادة الإيجابية و الاستماع الفعال الذي يعزز في بناء و ترسيخ السلوك التنظيمي في العمل.

و من خلال الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي يبين لنا ان غالبية الافراد المبحوثين من ذوي المستويات التكوين المهنية يؤكدون بنسبة 100% على ان تعديل السلوكيات السلبية يسهم في تحقيق التغير السلوك التنظيمي و ذلك بتوفير و تنمية مهارات الاتصال و كذلك توفر الترتيب و التطوير المهني لهذه الفئة التي تلعب دورا فاعلا في بناء بيئة عمل ايجابية وتحفيزية، و في ثاني ترتيب نجد الافراد المبحوثين ذوي مستوي تعليمي ثانوي بنسبة 25% ثم تليه في المرحلة الثالثة نجد الافراد المبحوثين من الفئة ذوي المستوي التعليمي الجامعي 21.2% تتسم هاتين الفئتين بقدرات و مهارات علمية بارزة حيث تسمح بتعديل سلوكيات سلبية القائمة داخل المؤسسة و تطوير مهارات الاتصال و التعامل من اجل تحقيق تغيرات سلوكية تنظيمية بنجاح مما يؤدي الي تحسين أداء الوظيفي و تعزيز الإنتاجية داخل المؤسسة.

اما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة العملية، يوضح لنا ان غالبية الافراد المبحوثين من ذوي خبرة عملية (اكثر من 10 سنوات) يؤكدون على ان الاستراتيجية السائدة في مؤسسة سونلغاز تساعد على تعديل السلوكيات السلبية بهدف تغيير السلوك التنظيمي 28.6% و في المرتبة الثانية نجد الافراد المبحوثين من ذوي الخبرة العملية (من 6 الى 10 سنوات) بنسبة تمثل 22.2% تتسم هذه الفئات بمؤهلات عملية تسمح لهم بادراك التوجيهات الواضحة حول الأهداف و التوقعات التي تحققها الاستراتيجية الاتصالية و مساهمتها في تعزيز الاتساق والانضباط و تحديد السلوكيات الإيجابية و مكافئتها مما يشجع الموظفين على تبني هذه السلوكيات بدلا من السلبية مما يقلل من التوتر و الصراعات و يساعد الموظفين على تحسين أدائهم و التكيف مع التحديات. و تليه في المرتبة الثالثة، نجد الافراد المبحوثين ذوي خبرة عملية (من سنة الى 5 سنوات) بنسبة 16.7% حيث تساعد الاستراتيجية في توفير اطار واضح لهذه الفئات مما يمكنهم من فهم توقعات بشكل افضل و ما تقدمه من دعم و ارشاد وتحديد مسارات واضحة للتطور الوظيفي مما يحفزهم على تحسين سلوكياتهم وأدائهم المهنية، و في اخر ترتيب نجد الفئات التي لديها خبرة عملية اقل من سنة بنسبة صفرية معدومة 0% وهذا راجع لغيابها على مستوى المؤسسة في دراستنا الحالية .

منه نستنتج ان الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو تلعب دورا هاما في تعديل السلوكيات السلبية، من خلال استخدام أساليب تواصل الفعال والإيجابي تمكن من تحسين التفاهم وبناء علاقات جيدة بين الفرد العملية تحديد الأهداف بوضوح والاستماع بعناية وتبادل الملاحظات بشكل بناء يمكن ان يساعد في تغيير السلوكيات السلبية ونجاح الاستراتيجية الاتصالية وتعزيز العمل الجماعي.

وفي اخر الترتيب نجد تكييف سلوك العمال مع البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية، من خلال جدول متغير الجنس، يتبين لنا ان غالبية الافراد المبحوثين من الاناث، يقرن على ان الاستراتيجية الاتصالية بالمؤسسة تساهم في تكييف سلوك العمال مع البيئة التنظيمية الداخلية و الخارجية بنسبة تمثل 30% في حين نجد النسبة الذكور تقدر ب 2.2%

نلاحظ ان اغلبية الافراد المبحوثين من الاناث يؤكدن على ان الاستراتيجية الاتصالية تساعد علي تكيف سلوكياتهن مع بيئة التنظيم الداخلية و الخارجية نظرا لتمتعهن بقدرة عالية علي فهم المواقف و الاحتياجات الاجتماعية للأخرين و يتمتعن بمهارات تواصل عالية من تبادل الأفكار والمعلومات بشكل فعال و في الوقت المناسب، مما يمكنهن من بناء علاقات قوية في بيئة العمل و هذا ما يساهم في تحقيق التكيف الفعال مع الظروف و التغييرات داخل و خارج المؤسسة، في حين نجد الذكور انا الاستراتيجية تعتبر أداة أساسية لتحقيق التكيف ذو النجاح في بيئة العمل حيث تمكنهم من تبال التجارب و المعرفة و تحقيق الأهداف التنظيمية مثل بناء العلاقات الاحترافية في العمل و تحقيق التكيف خاصة في ظل التغييرات على مستوى المؤسسة كتطبيق نظام جديد لإدارة الموارد البشرية مثل نظام تقييم الأداء او تنظيم الهيكل التنظيمي جديد، او في تغييرات خارجية كالتغير في الوقت او الاتجاهات الاقتصادية.

اما الجدول المتعلق بالمستوى، يبين لنا انا غالبية الافراد المبحوثين من الفئة ذوي المستويات التعليمية الجامعية يؤكدون علي ان الاستراتيجية المعتمدة على مستوى مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو تساعد في تكيف السلوك العمال مع بيئة التنظيمية الداخلية و الخارجية بنسبة تمثل 30.3% ونجد في المرتبة الثانية الافراد المبحوثين من الفئة ذوي المستويات التعليمية الثانوية بنسبة تقدر 12.5% تتسم هاتين الفئتين بالفهم العميق للمفاهيم و المعلومات الذي يساعدهم على التأقلم بشكل افضل مع التغييرات الداخلية و الخارجية التي تواجههم في بيئة العمل، و يتمتعون بقدرة اكبر على تقدير أهمية الاتصال في بناء الثقة و تعزيز الروابط الاجتماعية داخل المؤسسة، مما يؤدي لتحقيق الاهداف التنظيمية بشكل افضل، وتليه في المرتبة الثالثة الفئة ذوي مستوي التكوين المهن بنسبة 0% تعكس هذه النسبة الصفرية افتقار هذه الفئة للفهم الكامل لأهمية الاتصال الفعال في بناء العلاقات المهنية و تحقيق اهداف التنظيم و كذلك نظرا لمحدودية افراد هذه الفئة من عينة داستنا الحالية.

اما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة العملية، نلاحظ ان معظم الافراد المبحوثين من ذوي الخبرة عملية (من 1 الي 5 سنوات) يؤكدون بان الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة في المؤسسة تساعد علي التكيف سلوك العمال مع بيئة التنظيم الداخلي و الخارجي للمؤسسة

بنسبة تمثل 50% افراد هذه الفئة قد في بداية تجربة العمل و في فهم ان التواصل الجيد داخل المؤسسة يساهم في الفهم الأفضل لمتطلبات العمل و توجيهات الإدارة خاصة للتكيف ولتأقلم سلوكهم مع الظروف البيئية التنظيمية التي تفرضها التغيرات المختلفة، و في ثاني ترتيب نجد الفئة ذوي خبرة عملية (الأكثر من 10 سنوات) يتسم افراد هذه الفئة بخبرة عملية كبيرة ورؤية شاملة لأهمية استراتيجية الاتصال في تحقيق التكيف مع التغيرات التنظيمية سواء على مستوى مؤسسة سونلغاز او خارجها و كذلك في إدارة اللزمات و التعامل مع التغيرات السريعة في العمل و توجيه المؤسسة خلال هذه الفترات، و نظرا لخبرتهم الطويلة يتولون أدوار قيادية ويساهمون في توجيه الفرق و نقل المعرفة الى الموظفين الجدد ويكونون مسؤولين عن إدارة الازمات حيث يستخدمون مهارات تواصلية فعالية.

بعدها نجد في المرحلة الأخيرة الافراد المبحوثين من ذوي الخبرة العملية (من 6 الي 10 سنوات) بنسبة تقدر 11.1% تجمع هذه الفئة بين الحيوية و التجديد و الفهم العميق والمهارات المتقدمة يلعبون دور مهم اثناء وجود تغيرات تفرضها بيئة التنظيم الداخلية والخارجية فهذه الفئة توجه الموظفين الجدد و تقديم الارشادات العملية و لديهم القدرة علي حل المشكلات بفضل تعرضهم لتحديات متنوعة و يستخدمون في ذلك استراتيجية اتصال فعالة لتنسيق الجهود و مواكبة التغيرات لتحقيق التكيف السلوكي معها.

وفي اخر ترتيب، نجد الفئة من ذي الخبرة العملية (اقل من سنة) بنسبة منعدمة 0% يمكن تفسير هذه النسبة الصفرية نظرا لتفضل المؤسسة لتوظف العمال ذوي خبرة لتقليل الوقت والموارد المستثمرة في الترتيب و التأقلم وهذا يشير لسياسة التوظيف المنتهجة بمؤسسة سونلغاز و التي تركز علي الكفاءة و الخبرة فبتالي هذه الفئة معدومة في افراد عينة دراستنا الحالية.

منه نستخلص ان الاستراتيجية الاتصالية بمؤسسة سونلغاز بتميزي وزو تساعد على تكيف سلوك العمال مع البيئة التنظيمية الداخلية و الخارجية من خلال توضيح الاهداف و الرؤي التنظيمية مما يمكن للموظفين فهم توقعات المؤسسة و المعايير المطلوبة منهم، و كذلك من خلال بناء الثقة و تعزيز العلاقات بين الادارة و الموظفين مما يجعلهم يشعرون بالانتماء

وبالتالي الاهتمام بما يتم توجيهه اليهم فيكونون اكثر عرضة لتبني السلوكيات التي تتوافق مع طبيعة المؤسسة و تحقيق التكيف الفعال .

جدول رقم 56: علاقة متغيرات الجنس والسن والمستوى التعليمي و الخبرة العملية بأهم التحديات التي تواجه عملية الاتصال خلال عمليات التغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو

المجموع	قلة الدعم الاداري		تفسير الرسائل بشكل غير صحيح		عدم الاستعداد النفسي		المقاومة للتغيير		نقص التفاعل الفعال		الاجابة		
	النسبة	التكرار	النسبة	الكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات		
%60.5	46	%17.3	8	%10.8	5	%17.3	8	%28.2	13	%26	12	ذكر	الجنس
%39.5	30	%13.3	4	%10	3	%16.6	5	%16.6	5	%43.3	13	أنثى	
%100	76	%15.8	12	%10.5	8	%17.1	13	%23.7	18	%32.9	25	المجموع	
%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	متوسط	المستوى التعليمي
%14.5	11	%27.3	3	%0	0	%9	1	%27.3	3	%36.4	4	ثانوي	
%65.8	50	%14	7	%10	5	%14	7	%26	13	%36	18	جامعي	
%19.7	15	%13.3	2	%20	3	%33.3	5	%13.3	2	%20	3	تكوين مهني	
%100	76	%15.8	12	%10.5	8	%17.1	13	%23.7	18	%32.9	25	المجموع	
%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	أقل من سنة	الخبرة العملية
%9.2	7	%0	0	%0	0	%28.6	2	%57.1	4	%14.3	1	من 1 إلى 5	
%27.6	21	%14.3	3	%9.5	2	%14.3	3	%19	4	%42.9	9	من 6 إلى 10	
%63.1	48	%18.8	9	%12.5	6	%16.6	8	%20.8	10	%31.3	15	أكثر من 10	
%100	76	%15.8	12	%10.5	8	%17.1	13	%23.7	18	%32.9	25	المجموع	

من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس، يظهر لنا ان معظم افراد عينة الدراسة من الاناث يؤكدن على ان نقص التواصل الفعال من اهم التحديات التي تواجه عملية الاتصال خلال احداث تغييرات تنظيمية على مستوى مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو بنسبة تمثل 43,3 % في حين النسبة لدى الذكور تقدر 26 % من خلال هذه النسب، يتضح لنا ان الافراد المبحوثين من الاناث يقرن بان نقص التواصل من اهم التحديات التي تواجه العملية الاتصالية خلال التغييرات التنظيمية على مستوى مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو، كونهن يتمتعن بحساسية اكبر نحو جودة التواصل و العلاقات الانسانية في بيئة العمل، مما يجعلهن يدركن تأثيرات التواصل الضعيف على الانتاجية، و على العلاقات العملية وتعزيز الروح الجماهيري التعاون خلال فترات التغيير، بالإضافة الى ذلك يملن الى الانتباه للتفاصيل مما يجعلهن يلاحظن التغييرات في التواصل و المعلومات الغير المكتملة او الغامضة التي تؤدي الى سوء الفهم و المشاكل في التنفيذ، ايضا نظرا لكون العديد من الاناث يشغلن مناصب في مجالات الادارة و الموارد البشرية فأنهن يدركن اهمية التواصل الفعال في تنفيذ التغييرات بنجاح. اما الافراد المبحوثين من الذكور يركزون ايضا على ان نقص التواصل كاهم تحدى يعرقل عملية تنقل الرسائل الاتصالية اثناء اجراء التغييرات التنظيمية في مؤسسة سونلغاز و هذا يعود لميلهم لتركيز على الجوانب العملية و التنفيذية للتغييرات، ويعتبرون التواصل الفعال ضروريا لضمان الكفاءة والتنسيق في تنفيذ الخطط، من منظورهم يؤدي نقص التواصل الى ضعف التنسيق بين الفرق مما يعطل سير العمل و يؤثر على تحقيق الاهداف المحددة بالإضافة الى ذلك، يرون ان التواصل الواضح يحد من سوء الفهم و الاخطاء المحتملة، مما يعزز الانتاجية و يقلل من الوقت المهدر في تصحيح المشكلات.

اما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يبين لنا ان غالبية الافراد المبحوثين من ذوى المستويات الثانوية يؤكدون على ان نقص التواصل من اهم التحديات التي تعرقل عملية الاتصال اثناء اجراء التغييرات التنظيمية على مستوى المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بتيزي وزو بنسبة تمثل 36,4 % و يليهم في المرتبة الثانية الافراد المبحوثين من ذوى المستويات الجامعية بنسبة متقاربة تمثل 36 % فالأفراد في هذه المستويات التعليمية غالبا ما يكون لديهم توقعات محددة ويبحثون عن معلومات واضحة وشفافة تساعدهم على فهم كيف ستأثر هذه التغييرات على

وظائفهم و مستقبلهم المهني، اذ ان نقص التواصل الفعال يخلق جو من عدم اليقين و القلق بين الموظفين مما يؤثر سلبا على معنوياتهم و انتاجيتهم، و يؤدي الى تفسيرات متباينة للأهداف و الاجراءات المتخذة. و في المرتبة الثالثة، نجد الافراد المبحوثين من ذوى المستويات التكوينية المهني بنسبة تمثل 20% و ذلك يعود الى تأثير نقص التواصل في تباين التفاهم بين الفرق و الافراد حول الاهداف التغيير و الخطوات المطلوبة لتحقيقها، مما يؤدي الى عدم توافق الجهود و تشتت الطاقات، كما يؤدي هذا النقص الى زيادة التطور في البيئة العملية، فحين تنشأ الشائعات و المخاوف تصبح الرسائل غير واضحة ممل يؤثر سلبا على الاداء و المشاركة الفعلية في عملية التغيير

اما الجدول المتعلق بالخبرة العملية، يوضح لنا ان غالبية الافراد عينة الدراسة الذين لهم خبرة عملية من (6 الى 10 سنة) يؤكدون على ان نقص التواصل الفعال من اهم التحديات التي يواجهها الاتصال اثناء عملية التغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو بنسبة تمثل 42,9% حيث ان نقص التواصل الفعال يؤثر سلبا على الروح المعنوية للموظفين مما يسبب لشعورهم بالانعزال و عدم الامن الوظيفي، هذا النقص في التواصل يساهم لانتشار المعلومات الغير دقيقة و انتشار الشائعات كما يساهم في زيادة حالة القلق و التوتر بين الموظفين بالإضافة لذلك يؤدي لسوء فهم الاهداف و الخطط الاستراتيجية، ايضا غياب التواصل الواضح يعيق تبادل المعلومات الضرورية و يبطئ عملية التغيير و يزيد من المقاومة الداخلية لذلك يعد التواصل الفعال عنصرا حاسما لضمان نجاح التغييرات التنظيمية و تحقيق اهداف المؤسسة بكفاءة و في المرتبة الثانية المبحوثين الذين لهم خبرة عملية (اكثر من 10 سنوات) بنسبة تقدر 31,3% بفضل تجربتهم السابقة شهدوا كيف يؤثر نقص التواصل الى عدم فهم الاهداف و تشتت الجهود، و زيادة المقاومة للتغيير مما يساعد في تغيير و فشل العملية التغييرية بأكملها بالإضافة الى معرفتهم العميقة بتعقيدات الهيكل التنظيمي و ديناميكيات الفرق العاملة و بالتالي عدم توفر المعلومات الكافية و التوجيهات الملائمة خلال عمليات التغيير يصبح عامل معيق للعملية ادارة التغيير التنظيمي و التكيف معها. وفي المرتبة الثالثة، نجد الافراد المبحوثين ذوى الخبرة العملية (اقل من سنة) بنسبة صفرية 0% و هذا راجع لمؤسسة سونلغاز التي تفضل

توظيف الأفراد ذوي الخبرة العملية لضمان سلاسة العمليات و جودة الخدمات و جودة الخدمات مما يصعب وجود الافراد لديهم خبرة عملية اقل من سنة في المؤسسة.

ومنه نستنتج ان مؤسسة سونلغاز بتييزي وزو تواجه تحديا كبيرا في عملية الاتصال خلال اجراء التغييرات التنظيمية، نظرا لنقص التواصل الفعال حيث يعتبر هذا التحدي عاملا مؤثرا سلبا على قدرة المؤسسة في تنفيذ خطط التغيير بنجاح و كما انه يؤدي الى زيادة مقاومة الموظفين للتغيير و عدم فهمهم الاهداف و التوجيهات الجديدة

وفي ثاني الترتيب نجد مقاومة التغيير. من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس، يظهر لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة من الذكور يؤكدون على أن مقاومة التغيير من أهم التحديات التي تواجه عملية الاتصال خلال عملية التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر 28,2% في حين الإناث تقدر 16,6%. من خلال هذه المقاربات الرقمية يتضح لنا أن الأفراد المبحوثين من الذكور يؤكدون على أن مقاومة التغيير من أهم التحديات التي تواجه عملية الاتصال خلال عملية التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة سونلغاز بتييزي وزو و ذلك نتيجة لشعورهم بالقلق و الضغط نحو فقدان السيطرة و عدم اليقين بالمستقبل وكذلك لديهم مخاوف من أن التغيير يؤدي إلى التغييرات الجذرية في بيئة العمل التي اعتادوا عليها مما يؤثر على اساليبهم القيادية. بالطريقة التي يؤدون مهامهم اليومية، كما يعتقدون أن قبولهم للتغيير يعني قبول الضعف أو عدم الكفاءة مما يجعلهم يتجنبون التواصل بشكل فعال لدعم عمليات التغيير. أما الأفراد المبحوثين من الإناث يؤكدون أيضا على أن مقاومة التغيير من أهم التحديات التي تواجه عملية الاتصال خلال عملية التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة سونلغاز، حيث تعتقدن أن التغييرات الكبرى تؤثر على التوازن بين الحياة العملية والشخصية مما يؤثر على قراراتهن بشأن المشاركة في عملية التغيير، كما أن لديهن أيضا مخاوف من تغيير دورهن ومكانتهن في المؤسسة خصوص في بيئة عمل تقليدية تكون اقل ميلا لدعم التغييرات التي تؤثر على توزيع السلطة والسيطرة

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، تبين لنا أن أغلبية أفراد عينة الدراسة غالبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية بنسبة تمثل 27,3% يؤكدون على أن مقاومة

التغيير من أهم التحديات التي تواجه عملية الاتصال خلال عملية التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة سونلغاز، من خلال انتمائهم العميق وثقتهم في المهارات والخبرات التي اكتسبوها يثير التغيير الخوف من فقدان هذه الراحة. كما انه يؤثر سلوكهم بشأن مدى قدرتهم على التكيف مع التحديات الجديدة. وهذا ما يؤدي إلى عدم استعداد لتبني التغيير وفي المرتبة الثانية نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية بنسبة تقدر بـ 26% ويؤكدون إلى تأثير المقاومة للتغيير من أهم التحديات التي تواجه عملية الاتصال خلال عملية التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة سونلغاز. حيث يكون لديهم العديد من المهارات والخبرات المتراكمة على مدى سنوات والتعلم مما يزيد من مقاومتهم للتغيير والطرق التي اعتادوا العمل بها، كما ان ثقافة العمل الأكاديمية والإدارية، تختلف مما يزيد من التحديات التي يواجهونها في التكيف مع التغييرات المطلوبة. وفي المرتبة الثالثة نجد الأفراد المبحوثين ذو المستوى التكويني المهني بنسبة تقدر بـ 23,7% ويؤكدون إلى تأثير المقاومة للتغيير من أهم التحديات التي تواجه عملية الاتصال خلال عملية التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة سونلغاز نظرا لتجاربهم العملية و ملاحظاتهم المباشرة في بنيات العمل يفهمون بأن التغيير يواجههم بالخوف من المجهول، مما يؤدي إلى مقاومة طبيعية من قبل الموظفين الذي يشعرون بالراحة و... في أوضاعهم الحالية، هذه العوامل تجعل من الصعب على القيادة إيصال الرسائل و التوجيهات المتعلقة بالتغيير بشكل فعال، حين يواجهون مقاومة نفسية و سلوكية تشتكي جهودا كبيرة لتجاوزها.

أما الجدول المتعلق بالخبرة العملية يبين لنا أن غالبية الأفراد عينة الدراسة من الذين لهم الخبرة العملية (من 1 سنة إلى 5 سنوات) بنسبة تقدر بـ 57,7%. يؤكدون على أن مقاومة التغيير من أهم التحديات التي تواجه عملية الاتصال خلال عملية التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو. رغم أنهم ليسوا جدد تماما في العمل، إلى أنهم لم يصلوا بعد إلى مرحلة التكيف الكامل مع جميع جوانب المنظمة مما يجعلهم أكبر حساسية للتغييرات. يشعرون بالقلق من فقدان الاستقرار الذي بدأوا للتو في بناءه والخوف من المجهول فيما يخص مستقبلهم المهني. كما أكد لنا مدير التوزيع لمؤسسة سونلغاز "جوادي خليفة" ان مقاومة التغيير من طرف الموظفين وعدم رضاهم يعودوا إلى خوفهم من خسارة وظائفهم الحالية، وأن التغييرات تهدد استقرارهم الوظيفي مما يجعلهم يقاومون اي تغيير يؤثر على أمانهم المهني ويزيد من

قلقهم بشأن المستقبل. وفي المرتبة الثانية نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة عملية (أكثر من 10 سنوات) بنسبة تمثل 20,8، وفي المرتبة الثالثة نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة عملية (من 6 إلى 10 سنوات) بنسبة تقدر 19% هؤلاء الأفراد أصبحوا معتادين على أنماط وأساليب عمل محددة و ثابتة على مدى مدار السنوات الطويلة ما يجعلهم اقل تقبلا لأي تغيرات جديدة تتطلب تعديل هذه الأنماط حيث أن التغير يبدو لهم كمغامرة غير مضمونة النتائج، تؤثر على مكانتهم و تقلل من شأنهم حيث يعتقدون بأن الطرق الجديدة تهدد الكفاءة والإنتاجية التي ساهمة في تحقيقها عبر سنوات. ومنه نستنتج أن مؤسسة سونلغاز تعتبر مقاومة التغيير تحديا كبيرا في عملية الاتصال أثناء عمليات التغيير التنظيمي. حيث يعود ذلك إلى أن الأفراد ذوي الخبرة الطويلة معتادون على أساليب عمل معينة ويشعرون ان التغيرات تهدد استقرارهم ومكانتهم.

وفي ثالث الترتيب نجد عدم الاستعداد النفسي. من خلال جدول متغير الجنس، يظهر لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة من الذكور يؤكدون على أن عدم الاستعداد النفسي من أهم التحديات التي تواجه الاتصال خلال عملية التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسه سونلغاز بولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر 17,3 في حين النسبة لدى الإناث تقدر 16,6%، من خلال هذه العملية الاحصائية يتضح لنا أن الأفراد المبحوثين من الذكور يؤكدون على أن عدم الاستعداد النفسي من أهم التحديات التي تواجه عملية الاتصال خلال عملية التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة سونلغاز. حيث يشعرون لضغوط اجتماعية تجاه دورهم الرجولي، اذ يتوقع منهم أن يظهروا قوة وثبات في وجه التحديات الناجمة عن التغيرات التنظيمية. كما يجدون صعوبة في التعبير عن المشاعر السلبية والمخاوف بشكل مفتوح والتواصل بشكل عاطفي مع الزملاء والمشرفين. مما يجعل عدم استعدادهم النفسي تحديا لعملية الاتصال أثناء التغيير التنظيمي في المؤسسة. أما الأفراد المبحوثين من الإناث يؤكدون على أن عدم الاستعداد النفسي من أهم التحديات التي تواجه عملية الاتصال داخل عملية التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة سونلغاز كونهن يواجهن ضغوطات بسبب توقعات المجتمع لهن بالتوازن بين الحياة المهنية والشخصية، مما يؤثر على استعدادهن النفسي لمواجهة التحديات في العمل و يشعرن بالقلق بشأن استقرارهن المهني، بالإضافة إلى ذلك يجدن صعوبة في التعبير عن مشاعرهن والتواصل بشكل فعال

خلال عملية التغيير التنظيمي، خاصة إذا كانت هناك ثقافة تنظيمية تميل إلى تقدير الصفات النمطية الذكورية أكثر من النسوية، مما يؤثر ذلك على استعدادهن النفسي لمواجهة التحديات ومواكبة التغييرات في العمل.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي يبين لنا فيه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من ذوي المستوى التكويني المهني تقدر 33.3% يؤكدون على أن عدم الاستعداد النفسي من أهم التحديات التي تواجه عملية الاتصال خلال عملية التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو حيث تتعرض أفراد هذه الفئة لتغيرات في البيئة العملية ويواجه مجموعة من العواطف المختلفة مثل القلق والخوف والتردد ما يجعلهم يشعرون بعدم القدرة على مواكبة التغييرات والتكيف معها بسهولة مما يؤثر على قدرتهم على التواصل بفاعلية ويعاني هؤلاء الأفراد من انخفاض مستوى الثقة بأنفسهم ما يؤثر سلباً على قدرتهم على التفاعل مع الآخرين والتعبير عن أفكارهم ورائهم بوضوح وهذا يؤدي إلى انخفاض في جودة الاتصال وفقدان فرص للتواصل والتعاون بشكل فعال في بيئة عملية وفي المرتبة الثانية نجد الأفراد المبحوثين الذين من ذوي المستويات الجامعية بنسبه تقدر 14% والمستويات الثانوية بنسبه تقدر 9% يؤكدون على أن عدم الاستعداد النفسي من أهم التحديات التي تواجه الاتصال خلال عملية التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة سونلغاز حيث يواجهون تغيرات تنظيمية في بيئة العمل فهم يخشون من تغيرات في مهامهم ومسؤوليته مما يؤثر على استقرارهم النفسي وقدرتهم على التواصل بوضوح وثقة إذا شعروا هؤلاء الأفراد بعدم الثقة بقدراتهم مع التكيف مع التغييرات وتنفيذ المهام بنجاح مما يقلل من استعدادهم النفسي للمشاركة الفعالة في عملية الاتصال

أما الجدول المتعلق بالخبرة العملية يوضح لنا أن غالبية أفراد عينة الدراسة الذين لهم خبرة عملية (من 1 إلى 5 سنوات) بنسبة 28,6% يؤكدون على أن عدم الاستعداد النفسي من أهم التحديات التي تواجه عملية الاتصال خلال عملية التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز. حيث يجدون أنفسهم يواجهين تحديات جديدة في عملية الاتصال داخل بيئة العمل، إذ يجدون صعوبة في التكيف مع المسار الجديد الذي تسلكه المنظمة مما يقلل من استعدادهم النفسي، ويؤدي إلى

فقدان الثقة بالنفس وتقليل الرضا الوظيفي، مما يؤثر على أدائهم وانخراطهم في العمل. وفي المرتبة الثانية، نجد أفراد عينة الدراسة من الذين لهم خبرة عملية (أكثر من 10 سنوات) بنسبة تقدر 16,6% برغم من مستوى الخبرة الذي يمتلكونه، إلى أن التغيرات الكبيرة تجعلهم يواجهون صعوبات في التكيف مع البيئة العملية الجديدة، حيث يجدون أنفسهم في موقف يتطلب منهم تعلم مهارات جديدة وتبني أساليب عمل مختلفة، عما كانوا إليه، مما يقلل استعدادهم النفسي لتجاوز هذه التحديات والتكيف بنجاح مع البيئة العملية. وفي المرتبة الثالثة، نجد أفراد عينة الدراسة من الذين لهم خبرة عملية (من 6 إلى 10 سنوات) بنسبة تقدر 14,5% يتأثر استخدامهم النفسي وذلك بشعورهم بضغطات نفسية نتيجة التوقعات المرتفعة بأدائهم وتكيفهم مع الوضع الجديد، مما يقلل من ثقتهم من أنفسهم، بالإضافة إلى ذلك ينجم عن القلق حيال مستقبلهم المهني زيادة في عدم الاستعداد النفسي مما يؤثر سلباً على أدائهم وتفاعلهم مع التغيرات.

منه نستنتج أن عدم الاستعداد النفسي للموظفين يعد من بين أهم التحديات التي تواجه عملية الإتصال خلال عملية التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو، فهو يؤثر بشكل كبير على قدرة المؤسسة على نقل رسائلها بفعالية و تحفيز الموظفين لقبول و دعم التغييرات.

وفي رابع الترتيب قلة الدعم الإداري من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس يظهر لنا ان معظم افراد عينة الدراسة من الذكور يؤكدون على ان قلة الدعم الإداري من أهم التحديات التي تواجه عملية الإتصال خلال عملية التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز في ولاية تيزي وزو بنسبه تقدر 17.3% في حين نسبة الاناث تمثل 13.3% من خلال هذه الحصيلة الإحصائية يتضح لنا ان أفراد المبحوثين من الذكور يؤكدون على ان قلة الدعم الإداري من أهم التحديات التي تواجه عملية الإتصال خلال عملية التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو هذا الاعتقاد ينبع من الثقافة المجتمعية التي تعزز الصورة التقليدية للرجولة ان الذكور قادرين على التعامل بمفردهم دون الحاجة الى الدعم بالإضافة الى ذلك هناك مخاوف من الضعف و فقدان السيطرة إذا طلب منهم البحث عن الدعم الإداري ما يؤثر على ثقتهم في قدراتهم الشخصية وصورتهم و بالتالي يعتبرون طلب الدعم الإداري أمر غير مقبول و مؤشرا على الضعف مما يزيد من تحديات عملية الإتصال خلال التغيير التنظيمي اما الأفراد المبحوثين

من الإناث بنسبة 13.3% يؤكدون على انها قلة الدعم الإداري من أهم التحديات التي تواجه عملية الإتصال خلال عملية التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة سونلغاز كونهن يملن عموما الى الدعم الإجتماعي والتعاون وقلته يجعل التكيف مع المتغيرات اكثر تحديا بالنسبة لهن الدعم المناسب فنقص الدعم الإداري يعتبرونه نوعا من التمييز الغير المباشر حيث يشعرون بأنهن لا يحضون بالتقدير والإهتمام الذي تستحقه وهذا ما يؤثر سلبا على قدرتهن على التواصل مع الآخرين والمشاركة في عملية التغيير.

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة العملية، فيبرز لنا على أن غالبية أفراد عينة الدراسة الذين لهم خبرة عملية (أكثر من 10 سنوات) يؤكدون على أن قلة الدعم الإداري من أهم التحديات التي تواجه عملية الإتصال خلال عملية التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو بنسبة تقدر 18،8% يعود ذلك إلى مستوى عالي من الفهم و الخبرة في العمل مما يتيح لهم تقدير الدعم الإداري، فنقصه أو قلته يظهر تأثيرات سلبية على تنفيذ الخطط التنظيمية الجديدة و تطبيقها بنجاح. و نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة عملية من (6 إلى 10 سنوات) بنسبة تمثل 14،3% و تتسم هذه الفئة بتوفر ووجود مهارات و قدرات تنظيمية تسمح لها برصد و ملاحظة و استشعار على أن الإتصال خلال عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة . وكذلك تمكنهم من تقديم ملاحظات و اقتراحات قيمة لتحسين عملية التواصل و تجاوز التحديات التنظيمية. ونجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة عملية (من سنة إلى 5 سنوات) يؤكدون على أن قلة الدعم الإداري من أهم التحديات التي تواجه عملية الإتصال خلال عملية التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو بنسبة صفرية معدومة تمثل 0%، وهذه الفئة ذات قدرات محدودة و قليلة، تدل هذه النسبة الصفرية على عدم وجود أي تأكيد من الأفراد على أهمية الدعم الإداري في عملية التغيير و هذا نتيجة لعدم وجود توجيهات واضحة من الإدارة إلى الموظفين ، مما يجعل الدعم الإداري مسألة غير مهمة بالنسبة لهم في هذا السياق.

ومنه نستخلص في الأخير، أن قلة الدعم الإداري، يعد أحد و أهم التحديات التي تواجه عملية الإتصال خلال عملية التغيير في مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو، إذا لم يتم توفير الدعم الكافي للموظفين، فإن ذلك يؤثر سلبا على فعالية الإتصال وقدرتهم على تنفيذ التغييرات بنجاح

من الضروري أن تكون استراتيجيات فعالة لتقديم الدعم الإداري وتوجيه الموظفين خلال عملية التغيير لضمان نجاحها وتحقيق الأهداف المنشودة.

من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس، نلاحظ أن كل أفراد عينة الدراسة من الذكور والإناث يؤكدون على أن تفسير الرسائل بشكل غير صحيح من أهم التحديات التي تواجه عملية الإتصال خلال عملية التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو بنسب متساوية تمثل 10.8% بالنسبة للذكور و10% بالنسبة للإناث من خلال هذه المقاربات الرقمية يتضح لنا على وجود اتفاق عام بأن تفسير الرسائل بشكل غير صحيح من أهم التحديات التي تواجه عملية الإتصال خلال عملية التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو وهذا يدل على أن الجنسين يمكن أن يواجهوا نفس الصعوبات في فهم الرسائل الغير الصحيحة . أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي نلاحظ أن أغلبية افراد عينة الدراسة من ذوي مستويات التكوين المهني يؤكدون على أن تفسير الرسائل بشكل غير صحيح من أهم التحديات التي تواجه عملية الإتصال خلال عملية التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو تمثل ب20% وفي المرتبة الثانية نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية بنسبة تمثل ب10% وهذه الفئات المتباينة من حيث المستوى التعليمي بين المتواضع والمعتبر يؤدي إلى الفهم المختلف للرسائل وبالتالي يزيد من احتمال حدوث سوء الفهم خلال عملية التغيير التنظيمي والإدراك لهذا الاختلاف يمكن أن يساعد في توجيه الإتصال بشكل فعال لضمان فهم صحيح للرسائل وتحقيق الاهداف المرجوة من عملية التغيير.

أما الجدول المتعلق بالخبرة العملية يوضح لنا أن غالبية أفراد عينة الدراسة الذين لهم خبرة عملية (أكثر من 10 سنوات) يؤكدون على أن تفسير الرسائل بشكل غير صحيح من أهم التحديات التي تواجه عملية الإتصال خلال عملية التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو بنسبة 12,5% و في المرتبة الثانية نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة عملية (من 6 إلى 10 سنوات) بنسبة 9,5% و هاتين الفئتين تتسمان و تتميزان بتوفر وجود مهارات و قدرات إدارية عالية و كبيرة و معتبرة تسمح لها بأداء مختلف الوظائف و هذا يدل على أن لها إدراك عميق وواسع لضرورة تفسير الرسائل بشكل صحيح لفهم توجهاتها خلال

عملية التغيير لتجنب الارتباك و ضمان تنفيذ الخطط بنجاح و في المرتبة الثالثة نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة عملية (من 1 إلى 5 سنوات) بنسبة 0% و هذه الفئة تتسم بنقص المهارات و القدرات و التجارب و الخبرات التنظيمية و المعرفية و الإرادية تدل هذه النسبة الصفرية على عدم وجود أي تأكيد من الأفراد على أهمية تفسير الرسائل بشكل غير صحيح.

ومنه نستخلص أن تفسير الرسائل بشكل غير صحيح يمثل تحديا كبيرا في عمليات التواصل والتعبير في مؤسسة سونلغاز لهذا من الضروري توجيه الجهود نحو وتنشيط و تفسير الرسائل وتوضيحها بشكل يمكن استيعابها من قبل جميع أفراد المؤسسة بذلك يمكن تحفيز المشاركة الفعالة و بناء ثقافة تفاهم و تعاون مما يساهم في نجاح عملية التغيير و تحقيق نتائج إيجابية على المدى الطويل.

ت- عرض المقابلة والتعليق عليها

1- عرض المقابلة

المقابلة مع السيد "جوادى خليفة" مساعد مدير التوزيع بمؤسسة سونلغاز sonelgaz بولاية تيزي وزو

س1: ما مفهومكم للاستراتيجية الاتصالية؟

ج1: تعتبر الاستراتيجية الاتصالية في مؤسستنا على أنها المخطط العام لسياسة الاتصالية المؤسسة كما أنها المسار المحدد للمؤسسة من أجل تحقيق الأهداف الكبرى لها خاصة الأهداف التنظيمية وفق سياسات و خطط مناسبة مع بيئة المؤسسة، وتتضمن على كل الأنشطة المتعلقة بالنشاط الاتصالي وذلك لتسهيل التواصل بين العمال

س2: ما مفهومكم للتغيير التنظيمي؟

ج2: تقوم مؤسستنا من فترة إلى فترة بتغييرات داخل المؤسسة تخص طريقة العمل والهيكل التنظيمي وكل الأنشطة القديمة وإعادة تجديدها وهيكلتها ويكون هذا التغيير مخطط و مدروس وذلك لتحسين فعالية المؤسسة وكفاءتها وأدائها

س3: ما نوع الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة عليها في مؤسستكم؟

ج3: تعتبر الاستراتيجية الاتصالية من أهم المصادر التي تعتمد عليها مؤسستنا بحيث نستعين بكل أنواعها المتمثلة في الإقناع وذلك لإقناع و التأثير على العملاء بخدمات المؤسسة، الحوار لتقريب المسافات بين العملاء و المؤسسة، الجذب، الإعلام يعني نشر كل ما يخص المؤسسة ليتمكن الزبائن من الاطلاع على كل جديد، الدفع و الإجماع و تهدف هذه الاستراتيجية إلى نجاح المؤسسة واستمراريتها.

س4: ما هي الوسائل والتقنيات المستخدمة من طرف المؤسسة لتحقيق التغيير التنظيمي؟

ج4: نعتد على وسائل و تقنيات لتحقيق التغيير التنظيمي أهمها الاتصال المباشر الذي يضمن التواصل الفعال بشكل فوري و كذلك عبر وسائل الاتصال التفاعلية أيضا التجمعات الجهوية للفروع لضمان الاتساق و الانسجام على مستوى المؤسسة اثناء احداث تغييرات مناسبة

س5: هل الاستراتيجية الاتصالية السائدة حاليا في مؤسستكم فعالة وقادرة على حل المشاكل والتصدي للزمات؟

ج5 بالتأكيد نعم الاستراتيجية الاتصالية المتبعة من طرف مؤسستنا تؤدي دور حيوي في تحقيق الفعالية و الكفاءة في إنجاز مختلف الأنشطة وتسعى لحل مشاكل المؤسسة عن طريق تحسين التواصل داخل المؤسسة و مع الجمهور الخارجي وبناء ثقة قوية وتعزيز العلاقات بينهم مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة وحل النزاعات بفعالية

س6: كيف يمكن للاستراتيجية الاتصالية ان تسهم في تحقيق اهداف التغيير التنظيمي؟

ج6 يمكن للاستراتيجية الاتصالية تحقيق أهداف التغيير التنظيمي من خلال نشر الوعي و الفهم وتوضيح أهمية التغيير، تعزيز المشاركة والتعاون بين الموظفين وتغيير سلوكيات الموظفين نحو المسار الذي يخدم المؤسسة مما يساهم في دعم وتيسير عملية التغيير التنظيمي وتحقيق أهدافها بنجاح

س7: هل تدعمون الحوار والتفاعل والتنسيق بين جميع الافراد حول عملية التغيير التنظيمي؟

ج7 نعم أكيد إذ يعتبر الحوار والتفاعل والتنسيق من أهم عوامل نجاح مؤسستنا بحيث يساهمون في تعزيز الفهم المشترك وتحقيق الأهداف المشتركة وتعزز الشعور بالانتماء والتعاون بين أفراد العمل و تزيد من الإنتاجية وكفاءة الأداء

س8: كيف يمكن الاتصال الفعال ان يساهم في تعزيز قبول التغيير داخل المؤسسة؟

ج8 يساهم الاتصال الفعال في توضيح الرسائل وتبسيطها حسب الفئة المستهدفة حسب التسلسل الهرمي للإدارة مما يساهم في فهم الموظفين لأسباب التغيير وتأمينهم بان التغيير لا يفقد عملهم و بالتالي يتم قبوله.

س9: هل يتم اشراك جميع العمال داخل المؤسسة في عملية التغيير التنظيمي؟

ج9 لا يتم إشراك جميع العمال في التغيير التنظيمي نظرا للكم الهائل للعمال و لهذا تقوم المؤسسة باختيار فريق من المختصين ذو كفاءة ليقوموا بمهمة التغيير، يملكون أفكار و خطط إبداعية و القدرة على التحليل و التغيير.

س10: ما هي اهم التحديات التي قد تواجه الاستراتيجية الاتصالية اثناء تنفيذ عمليات التغيير التنظيمي؟ وكيف يمكن التغلب عليها؟

ج10: من اهم التحديات التي تواجهها الاستراتيجية الاتصالية اثناء تنفيذ التغيير التنظيمي نجد مقاومة التغيير من طرف العمال و عدم رضاهم به اما بالنسبة لكيفية التغلب عليه تكون عن طريق مراعات تطلعات و احتياجات العمال بشكل يضمن كسب ثقتهم و قبولهم للتغيير المطلوب في المؤسسة

2-التعليق على المقابلة:

من خلال مقابلتنا مع مدير التوزيع السيد "جوادى خليفة" على مستوى مؤسسة سونلغاز sonelgaz لولاية تيزي وزو، الذي اكد لنا ان الاستراتيجية الاتصالية تشمل كل النشاطات الاساسية للمؤسسة المتعلقة بالنشاط الاتصالية وهي جزء مهم من الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة التي تهدف من خلالها تنظيم وتحسين العمل والتواصل الفعال بين العمال، كما تسعى من خلالها الحصول على مكانة في السوق كونها مؤسسة اقتصادية، اذا تستعين مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو بجميع انواع الاستراتيجيات الاتصالية المتمثلة في استراتيجية الاقناع، الحوار الجذب، الاعلام، الدفع الاجماع حيث هناك نوعين من الاتصال في المؤسسة الاتصال المؤسساتي موجه لتحسين صورة وسمعة المؤسسة وتحسيس مستعملي الطاقتين (الكهرباء والغاز) من اجل السلامة والامان والاتصال الموجه للزبون لأقناعه وكسب رضاه، كما اطلعنا على ان التغيير التنظيمي هو تغيير تقوم به المؤسسة على مستوى فروعها او نشاطاتها اما بإلغاء النشاطات عديمة الجدوى او إطلاق نشاطات جديدة لم تكن موجودة من قبل او ما يسمى بتنوع النشاطات ويشمل ايضا التغيير التنظيمي في المؤسسة كل الوسائل واساليب العمل وكذلك يمس الجانب البشري عند الحاجة للتغيير. ويتطلب التغيير جهة مختصة التي تشير الى الفريق او القسم المسؤول عن تخطيط وتنفيذ عمليات التغيير داخل المؤسسة وتتضمن هذه الجهة مجموعه من المختصين في عدة مجالات كإدارة التغيير، الموارد البشرية والاتصال المباشر يعمل على التواصل بشكل فوري وجها لوجها او عبر وسائل الاتصال التفاعلية مثل الهاتف ويشير ايضا الى القنوات الاتصالية التي تتم دون الحاجة لوسطاء و دون تأخير. والاعتماد على تجمعات مع الفروع الجهوية لضمان اتساق وتنسيق الجهود عبر المؤسسة بأكملها، اذ أنها تعمل في مواقع متعددة بالإضافة الى الخطابات الجماعية التي تعد كأداة فعالة في ادارة التغيير

التنظيمي، حيث تساعد في إيصال الرسائل الهامة وتوجيه الموظفين نحو أهداف محددة وتستخدم كذلك لتوجيه الرؤية وتقديم التحديثات حول عملية التغيير. كما أفاد على أن الاستراتيجية الاتصالية تحقق التوازن ولا يوجد اضطرابات عملية حيث يسودها مناخ مستقر وقادر على حل المشاكل والتصدي للزمات نظرا للتخطيط الجيد والمتكامل للاستراتيجية الاتصالية، ويمكن أن تفهم في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي عن طريق الحوار المتبادل والرسائل الاتصالية الواضحة الموجهة للعمال التي يجب أن تراعي تطلعاتهم ورغباتهم وتوضح الهدف من التغيير من خلال تدعيم الحوار والتفاعل والتنسيق بين جميع الأفراد، المثلي العمال والامانات العامة للفروع تشارك في عملية التغيير التنظيمي وصراحه اعلى ان الاتصال الفعال يفهم كذلك في التعزيز قبول التغيير داخل المؤسسة بتوضيح الرسالة وتبسيطها حسب الفئة المستهدفة، كلما كان المستوى متوسط يتم تبسيط الرسالة الاقناع الموظفين بالحجج على ان التغيير ضروري للمؤسسة ويحقق نتائج جيدة وتطورات ملحوظة ولفهم التغيير قدر الامكان انه لن يؤدي الى فقدان وظائفهم، فمؤسسة سونلغاز تؤمن على ان الموظفين جزء اساسي من نجاحها حيث تسعى لضمان الاستقرار الوظيفي ومواصلة التطور المهني. وأفصح على عدم اشراك جميع العمال داخل المؤسسة في عملية التغيير التنظيمي نظرا للحجم الكبير للموظفين يتم اختيار الاشخاص الانسب كمجسدي للتغيير التنظيمي على مستوى المؤسسة مما يعزز من نجاح عملية التغيير، ويسهم في تحقيق اهداف المؤسسة بشكل أفضل. ولإحداث التغيير التعظيمي تعتمد المؤسسة على الاتصال المباشر الذي يتحقق من خلاله عملية رجع الصدى اي التفاعل بين القادة والموظفين وتوجيههم بشكل فعال خلال مراحل التغيير حيث يسهم ذلك في بناء الثقة وتحقيق فهم أعمق لأهداف التغيير وفي تقليل المقاومة وتعزيز نجاح عملية التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة سونلغاز.

7- عرض نتائج الدراسة

تتمثل نتائج الدراسة الحالية في:

1- عرض النتائج الجزئية للدراسة

1- اغلبية افراد عينة الدراسة يؤكدون على ان مفهوم الاستراتيجية الاتصالية هو النهج الكامل والتكتيكي الذي يستخدم في توجيه وتنظيم التواصل بشكل فعال على مستوى مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو بنسبة تقدر 23% لأنها تشمل جميع جوانب التواصل داخل المنظمة حيث توفر اطارا متكاملًا يضمن ان جميع الأنشطة التواصلية تتماشى مع اهداف المؤسسة.

2- غالبية الافراد المبحوثين يؤكدون على ان الجهة المكلفة بالاتصال على مستوى مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو تتمثل في خلية الاتصال بنسبة 64% كون هذه الأخيرة قادرة على التعبير عن رؤية وقيم المؤسسة بشكل واضح حيث تساعد بتنسيق الجهود بين الفرق المختلفة مما يضمن انجاز الاعمال وتحقيق الأهداف الاتصالية بكفاءة.

3- يؤكد اغلبية الافراد المبحوثين نوع الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة عليها في مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو باستراتيجية بإعلام 53.2% كونها تؤدي دور حيوي في إدارة الازمات وتحقيق التواصل الفعال مع الموظفين ومع الجمهور الخارجي وتعتبر جزءا أساسيا من استراتيجية الاعمال الشاملة للمؤسسة.

4- يجمع معظم الافراد المبحوثين على ان الأداة الرئيسية للتواصل على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو تتمثل في الملصقات والإعلانات الورقية بنسبة 33.6% كونها وسيلة فعالة في تسهيل التواصل الداخلي وتعزيز التفاعل بين مختلف الأقسام والفرق.

5- معظم اغلبية المبحوثين يؤكدون على ان الهدف من وضع الاستراتيجية الاتصالية على مستوى مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو هو تحسّن الإنتاجية ونجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسة بنسبة متساوية 19.6% نظرا لمساهمة التواصل الفعال في توضيح الأهداف وتحقيق التغذية الراجعة ويحقق نجاح العملية الاتصالية وبالتالي رفع الإنتاجية.

6- يجمع اغلبية افراد عينة الدراسة على ان مجمل الخطط والإجراءات والبرامج الاتصالية التي تنتهجها مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو تمثل أداة فعالة في تحقيق الأهداف المنشودة بنسبة 72% نظرا للقدرات المؤسسية العالية على التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي الذي يتماشى مع رؤيتها وكذلك قدرتها على التكيف مع المتغيرات التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

7- يؤكد معظم افراد المبحوثين على ان مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو تقوم على مبادا الاستثمارية بنسبة تقدر 27.5% حيث تغيير أساس عمليات التخطيط والتنمية المستدامة ويؤثر بشكل عميق للقرارات الاستراتيجية داخل المؤسسة.

8- يجمع معظم افراد المبحوثين على ان الاستراتيجية الاتصالية السائدة على مستوى مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو فعالة وذات كفاءة في حل المشاكل والتصدي للازمات المفاجئة بنسبة تمثل 66% وذلك يظهر وجود خطط استراتيجية واضحة تواكب التحديات والتغيرات التي تواجهها المؤسسة والتعامل معها من خلال تحديد وتخصيص مختلف الموارد المناسبة.

9- يجمع معظم افراد المبحوثين على ان النهج الذي تتبعه مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو في توجيهاتها الاتصالية بين الاتصال الداخلي والخارجي متكامل بنسبة تمثل 72% وهذا يدل لوجود عملية تواصلية متبادلة تضمن توجيه الرسائل بطريقة تعكس اهداف وقيم المؤسسة.

10- معظم افراد المبحوثين يقرون ان النهج الذي تتبعه مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو في توجيهاتها بين الاتصال الداخلي والخارجي يكون متكامل من خلال اجراء استطلاعات راي داخلية وخارجية بانتظام لقياس فعالية وتقييم التواصل بين الإدارة الداخلية والخارجية بنسبة تقدر 48.94% وذلك من اجل ضمان السير الحسن للعملية الاتصالية وتحسين الأداء العام للمؤسسة.

11- اغلبية الافراد المبحوثين يؤكدون على ان مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو تتمتع بميزة تناسبية في استراتيجيات الاتصالية بنسبة 70% لامتلاكها مؤهلات وتقنيات عملية وفنية التي تجعلها قادرة على المنافسة بقوة.

12- اغلبية افراد المبحوثين يؤكدون على ان السبب وراء تمتع مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو تتمتع بميزة تنافسية يعود الى استخدامها لتقنيات التواصل الحديثة لتحليل البيانات بشكل فعال قوي في استراتيجياتها الاتصالية مقارنة بالمنافسين بنسبة 51.43% وهذا يعكس الجهود المبذولة من قبل المؤسسة لتحسين الاتصال.

13- يجمع معظم افراد المبحوثين على ان التغيير التنظيمي في تلك العمليات والإجراءات التي تجري داخل المنظمة به دف التكيف مع التحديات الجديدة 30.7% وهذا يعود الى العمليات التطويرية والإجراءات الداخلية التي تضمن المرونة والإجابة الرابعة للمتغيرات.

14- معظم افراد المبحوثين يؤكدون على ان الجهة المسؤولة التي تقوم بدعم خطط التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو في المستويات الإدارية العليا بنسبة تقدر 96% نظرا لتمتعها بسلطة اتخاذ القرار لتنفيذ التغيرات التنظيمية وامتلاكها رؤية واضحة لاستراتيجيات المؤسسة.

15- معظم افراد المبحوثين يؤكدون على ان نوع التعبير الذي تعتمد عليه مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو وهو النظر الهيكلي بنسبة تقدر 40.5% وذلك لتحقيق القدرة على مواجهة التحديات الجديدة والاستجابة لتغيرات البيئة التنظيمية.

16- معظم افراد المبحوثين يؤكدون على ان السبب الرئيسي لإحداث التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو هو البحث المستمر على الكفاءة والفعالية حيث استخدام الموارد المتاحة بنسبة 36.47% وهذا راجع لسعيها لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

17- يجمع معظم افراد المبحوثين ان خصائص إدارة التغيير لمؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو تتمثل في التأقلم والتكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة بهدف البقاء والاستمرار ونموها بنسبة 37.1 وهذا يعود لقدرة المؤسسة على التخطيط العملي المناسب والذي يواكب الظروف المتغيرة وتحقيق اهداف التغيير.

18- معظم افراد المبحوثين يؤكدون على ان الخطط التي يتم الاعتماد عليها في برامج التطوير حسب نطاقها الزمني لمؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو متوسط الاجل بنسبة تمثل 60% حيث يمنح هذا التخطيط المرونة اللازمة للمؤسسة للتكيف مع التغيرات المستمرة ويحقق التعاون بين الطموح والواقعية.

- 19- معظم افراد المبحوثين يؤكدون على ان الضغوطات التي تتعرض لها الإدارة وتلزمها تغيير الهيكل التنظيمي بمؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو مرتبط بالتغيرات في الاستراتيجية بنسبة تقدر 30% نظرا للتغيرات البيئية الخارجية والتطورات التكنولوجية التي تفرض على المؤسسة إعادة تعديل التخطيط والتقسيم الاستراتيجي.
- 20- معظم الافراد المبحوثين يؤكدون ان معيقات التغيير المادية والفنية في مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو تتعلق بالخطط الإدارية بنسبة 54.8 % لأنها تمثل التحديات التي تواجه المنظمة عند محاولة تنفيذ التغييرات المخططة.
- 21- معظم الافراد المبحوثين يؤكدون على ان جميع العوامل تحدد اختيار استراتيجية التغيير في مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو بنسبة تقدر 50.8% التي تتمثل في القرارات الدقيقة والكفاءات والمؤهلات حيث تتطلب استراتيجيات التغيير قرارات حاسمة تتعلق بتحديد الأهداف والرؤية والتوجه العام للتغيير.
- 22- معظم الافراد المبحوثين يؤكدون على ان التغيير التنظيمي يصنف حسب معيار مدة احداثه في مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو الى التغيير المخطط بنسبة 61.54 % حيث يتم وضع خطط مسبقة التي تستغرق وقت لتنفيذه
- 23- يجمع معظم افراد المبحوثين على ان هناك جوانب تحتاج لتحسين وتطوير اثناء التغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو بنسبة 64 % من اجل مواكبة التطورات والتحديات الجديدة في البيئة المحيطة.
- 24- معظم افراد المبحوثين يؤكدون على ان الجوانب التي تحتاج الى تحسين وتطوير اثناء عملية التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو بنسبة 39.02 % هو الجانب البشري حيث يساهم تطوير هذا الجانب في تسهيل عملية الاتصال لتحقيق اهداف التغيير بنجاح والتقليل من المقاومة.
- 25- يجمع معظم افراد المبحوثين على ان الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة من قبل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو يساهم في احداث التغييرات مناسبة تقدر 60% نظرا لاعتمادها على الشفافية والمصداقية وتركيزها على التفاعل والمشاركة مما يسمح لها بالاستجابة السريعة واجراء التغييرات الازمة بفاعلية.

26- معظم الافراد المبحوثين يؤكدون على ان الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة من قبل مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو في احداث التغيير يساهم في بناء فهم مشترك للرؤية واهداف المؤسسة بنسبة تمثل 43.48 % نظرا لدورها البارز الذي تلعبه في توصيل الرسائل المؤسسية لجميع الافراد العاملة.

27- غالبية افراد المبحوثين يقرون ان العملية الاتصالية تساهم في تغيير السلوكيات بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو من خلال تقديم توجيهات وتوقعات بشأن السلوكيات بنسبة تقدر 40.1% وهذا ما يشير لقدرة الاتصال الفعال لتحفيز الافراد لتبني سلوكيات إيجابية جديدة.

28- غالبية افراد المبحوثين يقرون بان الاتصال يساهم في تغيير طرق التواصل وأساليبه في مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو من خلال تعزيز التواصل الفعال الذي يشجع لتبني أساليب تواصلية فعالة بنسبة تقدر 41.1% الذي يؤدي دورا هاما في تحديد المهام والمسؤوليات وبالتالي تبني طرق عملية تنعكس إجابا على الأداء التنظيمي في المؤسسة.

29- غالبية افراد المبحوثين يقرون على ان الاستراتيجية الاتصالية تساهم في تغيير الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو حيث تساهم الاتصالات المفتوحة في رفع جودة الاتصال بنسبة تقدر 45.6% التي تساهم في تحسين وتحديد عمليات التي تساهم في رفع مستوى الإنتاج.

30- غالبية افراد المبحوثين يقرون بان الاتصال الفعال يساهم في تغيير القيم داخل مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو بنسبة تقدر 70 % كونه عامل محوري ورتيبي في تحقيق التغيير المؤسسي وتبني قيم وثقافة مؤسسية ديناميكية ومتطورة.

31- غالبية افراد المبحوثين يؤكدون على ان الاتصال الفعال يساهم بتغيير القيم داخل مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو من خلال استخدام وسائل اتصال مختلفة لتبادل الأفكار والآراء والمعتقدات بنسبة 42.6% حيث تشجع عملية تبادل الأفكار والآراء للانفتاح داخل المؤسسة مما يعكس تشكيل قيم جديدة لدى الموظفين.

32- معظم افراد عينة الدراسة يؤكدون ان الاستراتيجية الاتصالية لمؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو يساهم في تغيير اهداف المؤسسة من خلال نقل رؤية واهداف جديدة للمؤسسة

بنسبة تقدر 28 % وهذا راجع لتحديث الأهداف والرؤية التي تساهم في تحسين الأداء التنظيمي وتحفيز الابتكار وتبني ممارسات جديدة.

33- معظم افراد عينة الدراسة يؤكدون ان أفضل الطرق حول تطبيق استراتيجية اتصالية المعتمدة عليها لتحقيق التغيرات التنظيمية داخل مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو هذا التواصل المستمر بنسبة 36.2 % باعتباره جسرا مهما لنقل الرؤية والأهداف الجديدة بوضوح الى جميع المستويات العملية.

34- معظم افراد عينة الدراسة يؤكدون على ان الثقافة التنظيمية تعكس القيم المعقدات والسلوكيات لتحقيق اهداف التغيير التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو بنسبة تقدر 38% كونها بمثابة هوية المؤسسة التي تميزها عن غيرها حيث تلعب دورا محوريا في نجاح أي مبادلة للتغيير التنظيمي.

35- غالبية افراد المبحوثين يقرون بان الاتصال الفعال لمؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو فيؤثر على تطوير السلوك التنظيمي للموظفين من خلال توضيح الأهداف والالتزام بها ويساهم في بناء الثقة وتوفير التغذية الراجعة مما يدفع للموظفين التفاعل وتحقيق الأهداف المشتركة

36- غالبية افراد المبحوثين يؤكدون على ان الاستراتيجية الاتصالية المتكاملة مع استراتيجيات التغيير التنظيمي والتحليل الاستراتيجي يساهم في تحقيق التواصل الفعال بمؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو بنسبة 46.4 % من خلال توفير هذه الاستراتيجية اطارا متكاملًا يدعم التنسيق والتعاون وتوجيه نحو تحقيق الأهداف بنجاح.

37- غالبية افراد المبحوثين يؤكدون ان الاستراتيجية الاتصالية بمؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو تركز على التغيير الهيكلي بنسبة 49.25% كونه يمثل ركيزة أساسية لتعزيز الابتكار والقدرة على التكيف مع تحديات البيئة الجديدة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

38- يجمع معظم افراد المبحوثين على ان الاستراتيجية الاتصالية تساعد على تغيير السلوك التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو بنسبة تقدر 58% حيث تساهم في نقل رسائل التغيير بوضوح وفعالية وتعزيز التفاعل الإيجابي والتفهم للتحويلات التنظيمية.

39- غالبية افراد المبحوثين يؤكدون على ان الاستراتيجية الاتصالية تساعد على تغيير السلوك التنظيمي لمؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو من خلال استحداث سلوكيات جديدة تناسب مع

اهداف المؤسسة بنسبة تقدر 48.8 % كونها تعتبر وسيلة فعالية لتحفيز التغيير في السلوك التنظيمي وتعزيز الثقافة المؤسسية الإيجابية مما يساهم في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق النجاح المستدام.

40- غالبية افراد المبحوثين يؤكدون على ان إعادة تنظيم الأقسام من اهم الأمور التي تركز عليها الاستراتيجية الاتصالية لمؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو في عملية التغيير التنظيمي بنسبة تقدر 34.6% حيث تساهم في تحسين الحياة العملية للموظفين و تعزيز التفاهم وقبول الموظفين التغيير.

41- غالبية افراد المبحوثين يؤكدون ان الحالات التي تتم مراعاتها للإحداث عملية التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو تتمثل في ظهور ظروف جديدة بنسبة تقدر 51.6% لأنها تؤثر مباشرة على قدرة المؤسسة على التكيف و الاستجابة للتحديات والفرص الناشئة و بالتالي تساهم في نجاح العمل و الاستمرارية في بيئة الاعمال المتغيرة .

42- غالبية الافراد المبحوثين يؤكدون ان تحديد نوع التغيير المطلوب من العوامل التي تأخذ بعين الاعتبار مؤسسة سونلغاز لتيزي وزو للإحداث التغيير التنظيمي بنسبة تقدر 38.2% وذلك من اجل توجيه الجهود وتوزيع الموارد بشكل فعال لتحقيق نتائج سريعة وملموسة.

43- معظم افراد عينة الدراسة يؤكدون على ان من اهم التحديات التي تواجه عملية الاتصال لمؤسسة سونلغاز خلال عملية التغيير هو نقص التواصل الفعال بنسبة تقدر 23.7% و هذا راجع الى عدم تغيير الرسائل بشكل غير صحيح و انعدام الاستماع الفعال إضافة الى ذلك حد الثقافة التنظيمية للمؤسسة من فتح قنوات تواصل فعالة مما يساهم في احداث فجوات في التواصل.

44- غالبية افراد عينة الدراسة من ذوي المستويات الجامعية يؤكدون على ان الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة عليها في مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو تساهم في احداث التغيير التنظيمي بنسبة 83.3% كون افراده خم الغالبون على مستوى عينة دراستنا الحالية تحرص على استقطاب الكفاءات ذات الرصيد العلمي والمعرفي المعتبر و المهام و العمل على تحفيزها على المشاركة في عملية التغيير التنظيمي.

45- غالبية افراد عينة الدراسة الذين لهم خبرة عملية أكثر من 10 سنوات يؤكدون على ان الاستراتيجية الاتصالية تركز على التغيير الهيكلي تغيير التركيب العام لمؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو بنسبة 57.8 % اذ يتمتعون بثقافة تنظيمية واتصالية وإدارية مما يتوجب الاستفادة من خبراتهم واقتراحاتهم في تنفيذ عمليات التعبير الهيكلي وتعزيز فهمهم للتحديات والفرص المرتبطة بهذه العمليات.

46- اغلبية افراد عينة الدراسة يؤكدون ان تغيير طرق التواصل يشجع على تبني أساليب فعالة على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو بنسبة 100%

47- معظم افراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30الى سنة 39) يؤكدون على مساهمة الاتصال الفعال بين الموظفين في تغيير القيم المتعددة داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بتيزي وزو بنسبة تقدر 100 %حيث يتيح لهم استخدام مختلف الأساليب الاتصالية بفعالية لنقل الرؤية والتوجهات السلوكية نحو تحقيق اهداف المؤسسة.

عرض النتائج العامة للدراسة

1-تعتمد مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو حسب إجابات الافراد المبحوثين على استراتيجية الاعلام التي يعرف على انها خطة منظمة لتوجيه الجهود الإعلامية وتحقيق اهداف محددة خلال التواصل الفعال مع التطور المستهدف عبر وسائل متعددة و لو ان في المقابلة صرح لنا مساعد مدير التوزيع ان المؤسسة تعتمد على تنوع في الاستراتيجيات رغم طغيان استراتيجية الاعلام و هذا دليل على ان لا وجود لاستراتيجية واضحة في المؤسسة.

2-الخطط والبرامج والسياسة التي يتم اعدادها في مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو في تحقيق التغيير التنظيمي تتمثل في وضع خطة التغيير الاستراتيجية التي تحدد الرؤية و الأهداف لتحسين الكفاءة و الابتكار و تقديم برامج تدريبية و تطويرية للموظفين لتعزيز مهاراتهم ومعرفتهم و العمل على إدارة الثقافة التنظيمية لتعزيز القيم و السلوكيات الداعمة للتغيير

3-تساهم الوسائل الاتصالية المعتمدة عليها في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو في تحقيق التغيير التنظيمي عبر تمكين التواصل بين القادة و الموظفين ونقل رؤى الإدارة والأهداف بوضوح و تشجيع التفاعل و المشاركة في عمليات التغيير و بناء الثقة بين افراد المنظمة

4-تساهم الأساليب الاتصالية المعتمد عليها بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو في تحقيق التغيير التنظيمي من خلال تيسير تدفق المعلومات بين مختلف اقسام المؤسسة و تعزيز التفاهم والتعاون بين الموظفين و تشجيع الشفافية و المشاركة مما يساعد في بناء بيئة عمل إيجابية وتحفيزية لتحقيق التغييرات المطلوبة

5-يساهم تحليل الوضع بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو و دراسة العلاقات في تحقيق التغيير التنظيمي من خلال فهم الأداء الحالي و دراسة البيئة الخارجية و الداخلية وذلك لتحديد الفرص للتحسين عبر تعزيز نقاط القوة و معالجة نقاط الضعف ووضع خطة لتنفيذ التغييرات اللازمة مما يساعد في تعزيز الأداء و تحسين العمليات

6- يساهم تحديد اهداف مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو في تحقيق التغيير التنظيمي وذلك عبر توجيه الجهود والموارد نحو اهداف محددة تدعم التغيير المطلوب مما يعزز التعاون والتنسيق داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف المسطرة

7- المعوقات الاتصالية التي تعيق عملية التغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو تتمثل في مقاومة التغيير من قبل الموظفين او الرفض والاعتراض على التغييرات المقترحة في بيئة العمل حيث يخشون من فقدان وظائفهم إضافة الى نقص مشاركة العمال في عملية التغيير وذلك بسبب حجمهم الكبير وتجاوز هذه المعوقات يتطلب جهودا متكاملة

8- الاستراتيجية الاتصالية السائدة حاليا في مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو جد فعالة وقادرة على حل المشاكل و التصدي للازمات مما يسهم في تحقيق التوازن و الاستقرار بالمؤسسة ومنع حدوث إضرابات عملية و زيادة تحقيق النتائج الإيجابية

9- مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو تولى أهمية كبيرة للحوار و التفاعل بين جميع الافراد في عملية التغيير التنظيمي مما يشجع على التنسيق و التعاون اذ يشارك ممثلي العمال ومكتب الأمانة العامة للفروع في هذه العملية مما يعزز من الشمولية و يضمن ان يتم اتخاذ القرارات بشكل مشترك و شفاف.

خلاصة الدراسة:

تساهم الاستراتيجية الإتصالية في تحقيق التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو من خلال خطط وسياسات اتصالية متناسقة تساهم في بناء الرؤية المشتركة للتغيير وتوجيه الرسائل بشكل فعال بين جميع أطراف العملية وباستخدام مختلف الاساليب والوسائل الاتصالية يتحقق التنسيق والانسجام بين الموظفين الذين يعكس بشكل ايجابي على ادائهم التنظيمي.

حيث تقوم الاستراتيجية الاتصالية بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو على اتباع مجموعة من المبادئ والممارسات الأساسية التي تهدف الى نجاح العملية الاتصالية من خلال وضعها في إطار استراتيجي عملي ديناميكي واضح المعالم من اجل التعامل مع التغييرات التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية على المنظمة. وتعد العنصر الأساسي الذي يركز عليه نجاح المؤسسة من خلال ما تقدمه من معلومات دقيقة حول الإمكانيات الحقيقية للمؤسسة وقدراتها كما انها تفكير منظم له تقنياته الفعالة القائمة على المنهج العلمي لاستشراف متغيرات المستقبل وتحليل بيئة المؤسسة داخليا و خارجيا للاستفادة من الفرص المتاحة و مواجهة التحديات المتوقعة مرورا بعملية التشخيص الجيدة و تحديد اهداف الاتصال.

خاصة وأن الاستراتيجية تتطلب تفاعلا مستمرا بين القيادة والموظفين حيث تشجع على الحوار المفتوح وتبادل الافكار مما يمكنهم من التعبير عن مخاوفهم واستفساراتهم والحصول على إجابات مباشرة وشفافة. هذا التفاعل يعزز الثقة ويسهم في تقليل المقاومة للتغيير اذ يشعر الموظفون انهم جزء من العمليات التغيير وليس مجرد متلقين له.

اذ يعتبر التغيير التنظيم محركا اساسيا لتحقيق التكيف مع التغييرات المستمر على مستوى مؤسسه سونلغاز بتيزي وزو لذلك تعتمد على برامج وخطط تغييرية متوسطة الاجل في تعديل استراتيجيتها وتحسين عملياتها كما تعتمد أيضا على الاتصال المباشر بشكل فوري او عبر قنوات اتصال في نقل الرسائل وتوجيه الموظفين نحو الاهداف التنظيمية.

كما ان تغيير التنظيمي يعد من اهم العمليات الإدارية لما له من دور فعال داخل المؤسسة الاقتصادية خلال اساليبه المتعددة واساليبه المختلفة من اجل ضمان السير الحسن للعمل والحفاظ على الموارد البشرية والاهتمام بها لانهم يمثلون جزءا مهما منها وبالتالي فان

خلاصة الدراسة

استقرارهم في العمل يساعد على تقبلهم لجميع التغييرات التي تحدثها المؤسسة. فهو ضرورة لا غنى عنها لا يمكن رفضه ولا تجاهله بل يجب مواجهته و تتجلى حتمية هذا التغيير في عدة أوجه هيكلية تكنولوجية بشرية فهو من اهم الجوانب التي اصبحت تركز عليها المؤسسة لتحقيق اهدافها ان النجاح المنظمة في ادخال تغيير التنظيم يتطلب تدخل عدة عوامل وتعتبر الاستراتيجية الاتصالية احد اهم العوامل المؤثرة و المحددة لنجاح او فشل التغيير التنظيمي.

توصيات واقتراحات الدراسة:

- 1-ينبغي على مسؤولي مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو، وضع خطط وسياسات وإستراتيجيات إتصالية تتسم بالوضوح والمرونة والدقة والفهم والاستيعاب الجيد لدى جميع العمال ذوي الخبرات العملية المتباينة.
- 2-ضرورة توفير ومنح فرص عمل للفئة الطموحة من الشباب لبناء جيل جديد من الموظفين المتحمسين والمتعلمين، مما يعزز التنوع والشمولية في فرق العمل ويؤدي إلى نتائج أفضل وإلى بيئة عمل أكثر ازدهارا.
- 3-يجب على مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو إشراك العمال في إتخاذ القرارات أثناء إحداث التغييرات التنظيمية لتعزيز شعورهم بالإنتماء و المسؤولية ،مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الكفاءة والإبتكار داخل المؤسسة على مستوى مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو.
- 4-يستلزم على مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو القيام بإجراء إستطلاعات لأراء و إتجاهات الموظفين ونظرتهم حول القرارات الإدارية المتعلقة بالتغييرات التنظيمية.
- 5-يجب تطوير الخلية الإتصالية على مستوى مؤسسة سونلغاز في ولاية تيزي وزو بتعيين فرق متخصصة لهذا الغرض، وتحقيق أهداف واضحة ووضع سياسات وإجراءات تساهم بتبادل المعلومات بين الإدارة والعمال.
- 6-ضرورة تنويع الوسائل و الأساليب الإتصالية على مستوى مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو ، لتعزيز الثقافة الرقمية و التواصل الفعال في تبادل المعلومات بين الأقسام والموظفين.
- 7-يجب على المؤسسة الاقتصادية بولاية تيزي وزو أن تركز على كل الجوانب التي تحتاج إلى تغيير، بدءا من تطوير البنية التحتية و التكنولوجيا، و إنتهاءا بتعزيز الثقافة المؤسسية وتحسين إدارة الموارد البشرية لتعزيز فعاليتها و تحسين أدائها بشكل شامل.
- 8-يستوجب تبني ثقافة تنظيمية جديدة ، تسودها قيم و مبادئ تشجيع على التجديد و التحسين المستمر على مستوى مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو.
- 9-ضرورة قياس الأداء الوظيفي بشكل دوري و تقديم التغذية الراجعة لضمان استمرارية و نجاح العملية التغييرية.

10- يستوجب على مؤسسة سونلغاز لولاية تيزي وزو زيادة تعزيز الأسلوب الديمقراطي المتفتح من خلال فتح المجال و الحرية للموظفين لإبداء آرائهم و اقتراحاتهم بكل ثقة وحرية و شفافية و موضوعية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر و المراجع:

1- المصادر:

- القواميس والمعاجم:

1. إبراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، دار الدعوة، إسطنبول، 1986.

2- المراجع:

الكتب:

2. انجرس موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ط2، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004.
3. البادي محمد محمد، التخطيط الاستراتيجية للاتصال، ط1، دمياط الجديدة، دار المهندس للطباعة، القاهرة، 2005.
4. بدر أحمد، اصول البحث العلمي ومناهجه، ط4، وكالة المطبوعات، الكويت، 1978 .
5. البلداوي عبد الحميد عبد المجيد ، اساليب البحث العلمي والتحليل الاحصائي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2007.
6. بن مورسلي احمد، مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010 .
7. بهجت محمد، العلاقات العامة والخدمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2003.
8. بويعقوب عبد الكريم، المحاسبة التحليلية، ط6، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
9. تامر موسى يونس، شبكات الحاسوب، دار الراتب الجامعية، بيروت، 1994.
10. التائب حسين مسعود، البحث العلمي قواعده اجراءاته مناهجه، دارالمعارف الحديث، القاهرة، 2018.
11. الجبوري حسين محمود جواد، منهجية البحث العلمي مدخل لبناء المهارات البحثية، ط1، مؤسسة دار الصادق الثقافية الاردن، 2013.

12. جرادات ناصر، ادارة التغيير والتطوير، دار اثراء للنشر والتوزيع، الاردن، 2013.
13. الجواهري محمود محمد، مدخل الى علم الاجتماع، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2010.
14. جودة ناصر محمد، الدعاية والإعلان والعلاقات العامة، دارمجدلاوي، عمان، 1998.
15. حجازي مصطفى، الاتصال الفعال والعلاقات الانسانية والادارية، دار الطليعة، بيروت، 1982.
16. حريم حسين، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد، عمان، 2003.
17. حريم حسين، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي إجراءات العمل، ط3، دار حامد، عمان 2006.
18. حسين اسماعيل محمود، مناهج البحث الاعلامي، دار الفكر العربي، القاهرة، 2011.
19. حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، ط4، دار حامد للنشر، عمان، 2009.
20. حسين سمير محمد، بحوث الاعلام الاسس والمبادئ، دار عالم الكتب للطباعة النشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
21. حسين محمد سمير، دراسات في مناهج البحث العلمي بحوث الاعلام، عالم الكتب، القاهرة، 2006.
22. حمدان محمد زياد ، البحث العلمي كنظام، ط1، سلسلة تربية الحديثة، عمان، 1988.
23. حمدي هاشم رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
24. حيدر يونس إبراهيم، الادارة والاستراتيجية للمؤسسات والشركات، ط1، دار رضا للنشر والتوزيع، دمشق، 1999.
25. الخضيرى احمد محسن، إدارة التغيير مدخل اقتصادي للسلوكية الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر التحقيق التفوق الباهر في المستقبل للمشروعات، ط1، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، 2003.

26. دادي عدوان ناصر، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
27. دادي عدوان ناصر، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
28. دادي عدوان ناصر، اقتصاد المؤسسة، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
29. الدعليج إبراهيم بن عبد العزيز ، مناهج وطرق البحث العلمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2010.
30. ذو الفقار الزغيب شيماء، مناهج البحث والاستخدامات الاحصائية في الدراسات الإعلامية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2015 .
31. راغب الخطيب سعاد، علاقات العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000.
32. ردمان الدناني عبد المالك، الوظيفة الإعلامية لشبكة الانترنت، دار الراتب الجامعية، بيروت، 2001.
33. رماش صبرينة، اتصال المؤسسة بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الايام للنشر والتوزيع، 2020.
34. زيان محمد عمر، البحث العلمي ومناهجه وتقنياته، ط4، المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.
35. زيايتية يونس مدخل الى الاتصال الاجتماعي بالمؤسسة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
36. السكارنة خلف بلال، التطور التنظيمي والإداري، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009.
37. السلمي علي ، تطور الفكر التنظيمي، ط1، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1975.
38. سميث هنري انطوان ، تكنولوجيا إدارة المشاريع الهندسية والمقاولات، ترجمة علاء سمور، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان 2013.

39. الشماع حسن خليل محمد وخضير كاظم محمد، **نظرية المنظمة**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2000.
40. الشماع حسن محمد خليل وخيضر كاظم محمود، **نظرية المنظمة**، ط2، دار المسيرة للنشر، عمان، 2005.
41. شيوخ صلاح الدين، **منهجية البحث العلمي للجامعيين**، ط2، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.
42. الصيوفي محمد، **ادارة التغيير**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
43. الطائي حميد مصطفى وخير ميلاد ابو بكر، **مناهج البحث العلمي وتطبيقاتها في الاعلام والعلوم السياسية**، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2007.
44. عباس على، **اساسيات علم الإدارة**، ط4، دار المسيرة للنشر و التوزيع ،عمان الأردن، 2009.
45. عبد الباقي صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر**، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003.
46. عبد السلام ابو قحف، **اساسيات الإدارة الاستراتيجية**، ط2، دار الجامعة. الاسكندرية، 1999.
47. عبد الرضا صالح واحسان دهب حلاب، **الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي**، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
48. عبد الله جمال محمد، **ادارة التغيير و التطوير التنظيمي**، دار المعزز للنشر والتوزيع الاردن، 2014.
49. عبود صمويل، **إقتصاد المؤسسة 2**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
50. عبوي زيد منير، **ادرة التغيير والتطوير**، دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع عمان، 2007.
51. عبيدات محمد ابراهيم، **استراتيجية التسويق مدخل سلوكي**، ط2، دار وائل للنش، عمان، 2002.

52. عثمان سلوى وآخرون، الاتصال والخدمة الاجتماعية، ط1، دار المعارف الجامعية، مصر، 2005.
53. عرفة سيد سالم، ادارة التغيير، ط2، دار الراهة للنشر والتوزيع، الاردن، 2012.
54. عطوي جودت عزت، أساليب البحث العلمي مفاهيمه ادواته طرقه الإحصائية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
55. عليان ربحي مصطفى وعثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي، ط1، دار الدجلة، عمان، 2008.
56. العيساوي محمد حسين وآخرون، الإدارة الاستراتيجية المستدامة، ط1، دار الورق للنشر، الاردن، 2012.
57. النمران عطيات محمد بن يوسف، التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
58. القريوتي محمد قاسم ، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني في الفردي والجماعي في منظمات الاعمال، ط5، دار وائل للنشر، الأردن، 2009 .
59. غرافيتز مادلين نقلا عن فريدريك معتوق، منهجية العلوم الاجتماعية عند العرب وفي الغرب، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1985.
60. غربي علي، ابجدية منهجية في كتابه الرسائل الجامعية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2010 .
61. كرو العزاوي رحيم يونس، مقدمه في منهج البحث العلمي، دار الدجلة، الاردن، 2007.
62. كورتل فريد وامل كحيله، إدارة التغيير في عالم متغير، دار زمزم، الأردن، 2015.
63. اللوزي موسى، التطوير التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة، ط1، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 1999.
64. ماهر احمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط07، الدار الجامعية، القاهرة مصر، 2000.
65. محمد عمر نوال ، مناهج البحث، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1995 .

قائمة المصادر والمراجع

66. منصور محسن طاهر الغالب وائل ومحمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2007.
67. مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ،الأردن 2009.

المجلات

68. الحسبان لانا خالد خلف، "التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير"، المجلة العربية للنشر العلمي، بلدية رحاب الجديدة، العدد52، 2 فيفري 2023.
69. خبيزي سامية، "الاستراتيجية الاتصالية كخيار استراتيجي و عملي تنتهجه المؤسسات الياته و خطواته"، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية و الانسانية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، العدد02، 19 اكتوبر 2020.
70. در محمد، "اهم مناهج وعينات و ادوات البحث العلمي"، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، الجزائر، العدد09، جوان 2017.
71. عبد العاطي سعيد شيماء "الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة و دورها في تعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسات عبر موقع التواصل الاجتماعي"، مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط الجمعية المصرية للعلاقات العامة ، الجيزة، مصر، العدد17، أكتوبر/ديسمبر 2017، 2013.
72. محمود اياد عبد الكريم الرحيم، "التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء و التكيف دراسة تطبيقية في شركة المنتجات النفطية"، مجلة التقني العراق، المجلد العشرون العدد2، 2007.
73. واعر وسيلة، "استراتيجيات قادة التغيير لتفادي مخاطر فشل برامج التغيير التنظيمي"، مجلة ايليزا للبحوث والدراسات، المركز الجامعي المقاوم الشيخ امود بن مختار اليزي، الجزائر، العدد:خاص 2021، المجلد 30، 6 جوان 2021.

الأطروحات والرسائل والمذكرات الجامعية

أ- أطروحات الدكتوراه

74. بوطبة نور الهدى، ادارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية دراسة حالة تطبيق اصلاح ل.م.د في عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة باتنة، 1، 2005-2016.

75. سواكري مباركة، معايير أداء المؤسسات من خلال مقاربات التحليل الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2007-2008.

76. عزيزي فاطمة الزهراء، استراتيجية الاتصال بالجامعة لنشر الثقافة المقاولاتية لدى الطلبة دراسة ميدانية في جامعة عنابة، اطروحة الدكتوراه في الاعلام و الاتصال، كلية علوم الاعلام و الاتصال و السمعي البصري، جامعة قسنطينة3، 2022-2023.

77. نور الدين احمد، دور الاتصال الداخلي في تفعيل إدارة التغيير دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر لولاية غرداية، أطروحة الدكتوراه في العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة غرداية، 2017-2018.

ب- رسائل الماجستير

78. بلحمو خولة، مساهمة الاتصال الداخلي في احداث التغيير التنظيمي دراسة حالة جامعة على محند اولحاج البويرة، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص ادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، جامعة اكلى محند اولحاج البويرة، 2012-2013.

79. بوهلة شهيرة، استراتيجية الاتصال و دورها في الأداء التنافسي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، رسالة ماجستير في علوم الاعلام و الاتصال، جامعة الجزائر 2011، 03-2012.

80. حفص امال، الاستراتيجية الاتصالية لمؤسسات الامن للرقابة من حوادث المرور دراسة حالة لمدير الامن ولاية المسيلة، رسالة ماجستير في علوم الاعلام و الاتصال كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015-2016.

81. زواري الصادق مأمون على احمد، دور المدرسة في تحقيق الضبط الاجتماعي دراسة ميدانية بثنائية شوية الجبارى بومرداس ولاية الوادي، رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية، تخصص علم اجتماع التربية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2019-2020.
82. زواقة عواطف و صرنان سماح ، الاستراتيجية الاتصالية و دورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين مديرية الضرائب ام البواقي نموذجاً ،رسالة ماجستير،كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية ،جامعة العربي بن مهيدي ،ام بواقي ،2005-2004.
83. كيلاني صونية، مساهمة في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الادوية خلال الفترة (2000-2005)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006-2007.

ج- مذكرات ماستر

84. طوطاح وهيبة، دور التحفيز في استقطاب المورد البشري، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو 2008- 2018، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، 2018-2019.
85. كبير مريم و خلوي ديهية، دور الثقافة الاتصالية في احداث التغيير التنظيمي دراسة وصفية مسحية على عينة من العمال بمؤسسة المجلس الشعبي الولائي، مذكرة ماستر في علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال تنظيمي، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2022_2023.

المدخلات

86. الطيط عدنان احمد ، ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الازمات و اثرها على الاداء المؤسسي دراسة ميدانية على القطاع المعرفي الأردني، مداخلة ملقاءة في المؤتمر العلمي الدولي السابع، بعنوان "تداعيات الازمة الاقتصادية العالمية على منظمات الاعمال "كلية الاقتصاد و العلوم الادارية،جامعة الزرقاء الخاصة، الاردن، المنعقد في يوم 3-5 نوفمبر 2009.

المقابلات

87. مقابلة مع السيد "جوادي خليفة" ، مساعد مدير التوزيع في مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو، 21 ماي 2024 على الساعة 10:00.

2- المصادر والمراجع باللغة الاجنبية:

1- المصادر

- القواميس باللغة الاجنبية:

88. Fabienne Duvillier et Ursula Gruber, **Dictionnaire bilingue de la publicité et de la communication**, Dunod, Paris, 1990.
89. Marie Hélène westphalene, **le dictionnaire de la communication**, triangle édition, Paris, 1992.

2-المراجع

الكتب باللغة الأجنبية:

90. Burgelman Robert, **A model of the interaction of strategic behavior corporate contexte and the concept of strategy**, Academy of management, USA, 1983.

91. Chandler. A, **stratégie et structure de l'entreprise**, éd d'organisation, paris, 1990.
92. Lendrevie et Brochand, **le nouveau publicitor**, 5 éd, Dalloz, Paris, 2001.
93. Olivier Torrès, **Economie d'entreprise** ,2eme édition, éd économie, Paris, 2004
94. Philipe koter, **marketing management**, 7édition, paris,1999.
95. Stephen Robins, **management l'essentiel des concepts et des pratiques nouveaux horizons**, 6éme Edition, Paris, 2008
96. Tosi henry, **Theorie of oganization** , 2nd edition, New york,1984.

الاطروحات والرسائل الجامعية باللغة الاجنبية:

97. Amel lekhar, **Tic et changement organisationnel cas pratique Chiali tube Sidi Belabes**, magister en management des hommes et gouvernance des entreprises, université Abou-Baker Belkaid, Tlemcen, 2013-2014
98. -Randrianirina Ravio Tatia Rosoamanana, **le projet européen catalyseur de changement organisation auprès des PME française étude comparative**, doctorat en sciences des gestion école de management ,université de Strasbourg ,paris2010-2011.

الملاحق

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



استمارة استبيان

حول موضوع:

دور الاستراتيجية الاتصالية في تحقيق التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية .

-دراسة مسحية على عينة من الإداريين بمؤسسة سونلغاز Sonelgaz

في التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال تخصص اتصال تنظيمي.

نهدف من خلال هذه الاستمارة الى جميع كافة البيانات والمعلومات لدراستنا لموضوع دور الاستراتيجية الاتصالية في تحقيق التغيير التنظيمي بمؤسسة اقتصادية. وعليه يرجى منكم التعاون والتنسيق معنا بالإجابة عنها، كما نعلمكم ان هذه المعلومات ستكون في غاية السرية ولا تستخدم الا لأغراض البحث العلمي.

المطلوب منكم:

-القراءة المتأنية لكل سؤال.

-ضع علامة (x) داخل اطار الإجابة المناسبة.

تحت اشراف الأستاذة:

أ.موساوي فروجة

من اعداد الطالبتين:

قورصو كاتية

أبيك ميريندا

المحور الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس:

ذكر أنثى

2-السن:

أقل من 30 سنة من 30 سنة الى 39 سنة
من 40 الى 49 سنة 50 سنة فما فوق

3- المستوى التعليمي:

متوسط ثانوي جامعي التكوين المهني

4-الخبرة العملية:

أقل من سنة من سنة الى 5 سنوات
من 6سنوات الى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: الاستراتيجية الاتصالية بمديرية سونلغاز sonelgaz لولاية تيزي وزو.

5-ما مفهومكم للاستراتيجية الاتصالية؟

-مجموعة من القرارات التي تحدد المسار العام للمؤسسة
-مجموعة من الخطط والتكتيكات المستخدمة لتحقيق اهداف معينة في مجال الاتصال
-النهج الكامل والتكتيكي الذي يستخدم لتوجيه وتنظيم التواصل بشكل فعال
-تمثل الإطار التحليلي والتنظيمي الذي يهدف لتوجيه التفاعلات والرسائل بشكل منظم وفعال

-تحديد الأهداف المؤسسة على المدى القريب المتوسط والبعيد

-اختيار انسب الطرق والوسائل والأساليب الاتصالية اللازمة

أخرى اذكرها

6-ما هي الجهة المكلفة بالاتصال في مؤسستكم؟

خلية الاتصال مكتب العلاقات العامة قسم السكرتارية

جهة أخرى، اذكرها

7- ما نوع الاستراتيجية الاتصالية التي تعتمد عليها مؤسستكم؟

استراتيجية الاقناع استراتيجية الحوار استراتيجية الجذب
استراتيجية الاعلام استراتيجية الدفع استراتيجية الاجماع
جميعها
أخرى، اذكرها

8- ما هي الوسائل الاتصالية المعتمدة عليها في مؤسساتكم ؟
-الاجتماعات -الملصقات و الإعلانات الورقية
- البريد الالكتروني -منصات التفاعل عبر الويب Web
أخرى، أذكرها

9- ما هو الهدف من وضع الاستراتيجية الاتصالية ؟
تحفيز العمال مراقبة سير العمل تحسين الإنتاجية
تحديد الأولويات داخل المؤسسة نجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسة
تغيير التصرفات والفعاليات تحديد اهداف المؤسسة
أخرى، اذكرها

10- هل مجمل الخطط و الإجراءات و البرامج الاتصالية التي تعتمدها مؤسساتكم كفيلة لتحقيق الأهداف المنشودة لها ؟
نعم لا

11- ما هي مبادئ الاستراتيجية الاتصالية التي تقوم عليها مؤسساتكم ؟
مبدأ الوجود مبدأ الاستمرارية مبدأ التناسق مبدأ المرونة
مبدأ التميز مبدأ الوضوح مبدأ القبول الداخلي مبدأ الابداع
أخرى، اذكرها

12- هل الاستراتيجية الاتصالية السائدة بمؤسساتكم فعالة وقادرة على حل المشاكل والتصدي للازمات المفاجئة ؟
نعم لا

13- هل تعتقد ان مؤسساتكم تتبع نهجا متكاملًا في توجيهاتها الاتصالية بين الاتصال الداخلي والخارجي ؟
نعم لا

14- اذا كانت الإجابة بنعم هل يكون ذلك من خلال:
-انشاء لجان مشتركة تجمع بين أعضاء من الإدارة الداخلية و فريق الاتصال الخارجي
لضمان تنسيق الرسائل و التوجيهات
-الاعتماد على وثائق توجيهية داخلية و خارجية تجسد الرؤية و القيم الأساسية للمؤسسة

-اجراء استطلاعات راي داخلية و خارجية بانتظام لقياس فعالية و تقييم التواصل بين الإدارة الداخلية و الجمهور الخارجي
أخرى، اذكرها

15- هل تتمتع مؤسساتكم بميزة تنافسية في استراتيجياتها الاتصالية؟
نعم لا

16- اذا كانت الإجابة بنعم هل يعود ذلك الى:

- توجيهها الدقيق للرسائل و تخصيص الجهد لتلبية احتياجات العمال بطريقة فريدة من نوعها

- استخدامها لتقنيات التواصل الحديثة وتحليل البيانات بشكل فعال يعطيها ميزة تنافسية قوية في استراتيجيات الاتصال مقارنة بالمنافسين

- الاعتماد على فريق متخصص في الاتصالات يتمتع بخبرة ومعرفة عميقة مما يمنحها ميزة تنافسية في تصميم و تنفيذ استراتيجية اتصالية

- اتباع استراتيجية تفاعلية تستجيب لتغيرات السوق بشكل سريع ومرن مما يمكنها من التكيف بفعالية و الحفاظ على التميز مقارنة بالمنافسين

المحور الثالث: عملية التغيير التنظيمي على مستوى مديرية سونلغاز sonelgaz لولاية تيزي وزو.

17- ما مفهومكم للتغيير التنظيمي؟

- تلك العمليات والإجراءات التي تجرب داخل المنظمة بهدف التكيف مع التحديات الجديدة

- عملية مستمرة ودائمة لإحداث التغيير الجذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات البيئة الداخلية و الخارجية

- استراتيجية تهدف الى تغيير المعتقدات والقيم والاتجاهات و هيكل المنظمة

- نمط من أنماط و سلوكيات الإدارة التنظيمية الى تتبع لنقل المؤسسة من وضع الى اخر بصورة تحقق الهدف العام لها

- إجراء جديد يتعرض له احد عناصر المنظمة مثل الهيكل التنظيمي، التغيير الثقافي المؤسسي، البنية التحتية

- عملية تغيير المؤسسة لطريقة عملها او شغلها

- احداث تعديلات في اهداف وسياسات الإدارة

أخرى، اذكرها

18- ما هي الجهة المسؤولة التي تقوم بدعم خطط التغيير التنظيمي في مؤسساتكم؟

- المستويات الإدارية العليا في المنظمة

- المستويات الإدارية الوسطي في المنظمة

- المستويات الإدارية الدنيا في المنظمة

جهة أخرى اذكرها

19- ما هي أنواع التغييرات الرئيسية التي تعتمد عليها مؤسساتكم؟

التغيير الاستراتيجي التغيير الهيكلي التغيير التقني

التغيير التنظيمي المتمحور حول الأشخاص التغيير التكنولوجي

التغيير الغير مخطط له

أخرى، اذكرها

20- ما هي الأسباب الرئيسية لحدوث التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو ؟
-مواجهة مشكلات سياسية او اقتصادية او اجتماعية تؤثر على المنظمة
-البحث المستمر على الكفاءة والفعالية وحسن استخدام الموارد المتاحة
-الاستفادة من التطور التكنولوجي والتقدم العلمي في المجال الذي تعمل فيه المنظمة
-كسر الروتين ومحاولة تنشيط و تفعيل دور المنظمة
-تحسين و تطوير الأداء لمواجهة المنافسة الشديدة والمحافظة على المركز التنافسي في السوق

21- ما هي خصائص إدارة التغيير في مؤسساتكم ؟
-يتم التغيير التنظيمي ضمن القوانين و الأنظمة و الاخلاقيات و المسؤوليات الاجتماعية للمنظمة
-التأقلم و التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة لهدف البقاء و الاستمرار و النمو في اعمال المنظمة
-التغيير التنظيمي يسعى نحو اصلاح ما هو قائم من عيوب
22- كيف تصنفون الخطط التي يتم الاعتماد عليها في برامج التغيير و التطوير حسب نطاقها الزمني ؟

طويلة الاجل متوسطة الاجل قصيرة الاجل
23- ما هي الضغوطات التي تتعرض لها الإدارة لتلزمها تغيير الهيكل التنظيمي لمؤسساتكم ؟
تغييرات في البيئة الخارجية تغييرات في الاستراتيجية النمو الداخلي
تغييرات في القيادة ضغوط في الأداء
24- هل تتعلق معوقات التغيير المادية و الفنية في مؤسساتكم ب؟:

القيم والأفكار و الاشاعات الخطط الإدارية
الاضطرابات العملية ضعف الإمكانيات و القدرات المالية و المادية
25- ما هي العوامل التي تحدد اختيار استراتيجية التغيير في مؤسساتكم ؟
نقص القدرات نقص الكفاءات نقص المؤهلات كلها
26- ما هي أصناف التغيير التنظيمي حسب معيار مدة احداث التغيير ؟
تغيير جذري تغيير معنوي تغيير مخطط تغيير سريع
27- هل هناك جوانب معينة في عملية التغيير التنظيمي تحتاج لتطوير و تحسين في مؤسساتكم ؟

نعم لا

28- اذا كانت الإجابة بنعم هل تتمثل هذه الجوانب في:

-الجانب البشري الجانب التقني
-الجانب الفني جميعها

أخرى، اذكرها.....

المحور الرابع: العلاقة بين الاستراتيجية الاتصالية والتغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز لولاية تيزي وزو.

29- هل الاستراتيجية الاتصالية التي تعتمدون عليها تساهم في احداث التغييرات المناسبة
نعم لا

30- اذا كانت الإجابة بنعم فهل تساهم في:

-بناء فهم مشترك للرؤية و اهداف المؤسسة

-تحفيز الموظفين للمشاركة الفعالة في عملية التغيير

-تعزيز التفاعل و التواصل بين القادة و الموظفين عند اجراء التغييرات الازمة

31-كيف تساهم العملية الاتصالية في تغيير السلوكيات في مؤسساتكم؟

-تقديم التوجيهات و التوقعات بشأن السلوكيات المرغوبة

-توفير الملاحظات و التغذية الراجعة للموظفين بشأن سلوكهم

-توجيه القيادة و الدعم للموظفين مما يزيدهم من فعالية جهودهم لتغيير في سلوكهم

-تعزيز الوعي بأهمية تغيير السلوكيات و التعلم من التجارب السابقة

-يساهم في بناء الثقة و التعاون بين الإدارة و الموظفين مما يزيد من استعداد الموظفين لتبني

تغييرات و تطبيق سلوكيات جديدة

32-كيف يساهم الاتصال في تغيير طرق التواصل و اساليبه في مؤسساتكم؟

-تعزيز التواصل الفعال الذي يشجع لتبني أساليب تواصل فعالة

-توجيه الاهتمام لأساليب التواصل الحديثة مثل البرامج الرقمية ،تبادل المعرفة

-توفير التدريب و التطوير للموظفين حول كيفية استخدام أساليب التواصل الحديثة بشكل

فعال و فعالته في بيئة العمل

-تشجيع استخدام مجموعة من القنوات مثل الاجتماعات الشخصية ،البريد الالكتروني

المنصات الاجتماعية

33-كيف تساهم الاستراتيجية الاتصالية بمؤسساتكم في تغيير الأداء الوظيفي للعاملين؟

-تساهم الاتصالات المفتوحة في رفع جودة الإنجاز

-تحقق الأسلوب الاستشاري الابتكار في العمل

-تعزز ديناميكية الجماعة الى زيادة الإنتاجية في العمل

34- هل يساهم الاتصال الفعال بتغيير القيم داخل مؤسساتكم؟

نعم لا

35- اذا كانت الإجابة بنعم هل يكون ذلك من خلال:

-تعزيز التواصل الداخلي وتبادل الآراء و المعتقدات بين افراد الفريق

-استخدام وسائل الاتصال المختلفة لتبادل الأفكار والآراء

-الاستماع الفعال لآراء الآخرين و توجيه النقاشات نحو تعزيز القيم المشتركة

أخرى، انكرها

36- كيف تساهم الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة عليها في مؤسستكم في تغيير اهداف المؤسسة ؟

- نقل رؤية واهداف جديدة للمؤسسة توضيح الأولويات الجديدة
- بناء الدعم والتفاعل مع الموظفين والقادة
- توجيه الاستراتيجية العامة للمؤسسة نحو تحقيق اهداف جديدة
- توضيح الخطط الازمة للوصول الى افاق جديدة
- توجيه الموارد المالية والبشرية
- تعزيز مستويات المساءلة والمشاركة

37- ما هي افضل طرق تطبيق الاستراتيجية الاتصالية المعتمد عليها لتحقيق التغييرات التنظيمية داخل مؤسستكم ؟

- التواصل المستمر
- تقديم الشرح المنطقي للتغيير
- تقديم الدعم النفسي والفني للموظفين
- اشراك الموظفين في عملية صنع القرار
- 38- كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على تطبيق الاستراتيجية الاتصالية لتحقيق التغيير التنظيمي؟

- الاستراتيجية الناجحة تأخذ بعين الاعتبار الثقافة التنظيمية لتحقيق اهداف التغيير
- الثقافة التنظيمية تعكس القيم والمعتقدات والسلوكيات داخل المؤسسة
- تؤثر على القبول ومقاومة الاستراتيجية الاتصالية
- 39- كيف يؤثر الاتصال الفعال بمؤسستكم على تغيير السلوك التنظيمي للموظفين ؟

- الاتصال الفعال يساهم في توضيح الأهداف
- يحفز الموظفين لتبنى عملية التغيير
- تعزيز التفاعل والاستعداد للتغيير من قبل الموظفين
- المساهمة في تطبيق طرق التغيير داخل المؤسسة

40- كيف تساهم الاستراتيجية الاتصالية المتكاملة مع استراتيجيات التغيير التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأهداف بنجاح؟

- تساهم في تحقيق التواصل الفعال
- تحقيق التنسيق بين مختلف الأقسام
- زيادة القدرة على التكيف مع التحديات
- تساهم في تحديد نقاط القوة والضعف في طبيعة العمل
- أخرى، اذكرها

41- هل تركزون في استراتيجيتكم الاتصالية على:

- التغيير الهيكلي (تغيير التركيب العام للمؤسسة)
- التغيير العملي (كيفية انجاز العمل)
- التغيير السلوكي (تغيير سلوك الموظفين)

42- هل ساعدت الاستراتيجية الاتصالية بمؤسستكم على تغيير السلوك التنظيمي ؟

- نعم لا

43- اذا كانت الإجابة بنعم فهل يتجسد ذلك من خلال:

-تكييف سلوك العمال مع بيئة التنظيم الداخلية والخارجية

-تعديل سلوكيات سلبية قائمة

-استحداث سلوكيات جديدة تتناسب مع اهداف المؤسسة

أخرى، اذكرها.....

44- ما هي الأمور التي تركزون عليها في عملية التغيير التنظيمي في استراتيجيتكم الاتصالية؟

-إضافة او حذف مناصب تغيير طرق انجاز العمل

-إعادة تنظيم الأقسام

-التغيير في أدوات و أساليب العمل

تحسين عملية التواصل بين افراد المؤسسة

أخرى، اذكرها.....

45- ما هي الحالات التي تتم مراعاتها بإحداث عملية التغيير التنظيمي؟

-في حالة المنافسة الشديدة

-ظهور ظروف جديدة

-حالة ظهور تحويلات وأزمات

أخرى، اذكرها.....

46- ما هي العوامل التي تأخذونها بعين الاعتبار لإحداث التغيير بمؤسستكم ؟

-تحديد نوع التغيير المطلوب

-العوامل التي يجب الاهتمام بها اثناء التغيير

-تحديد خطة التغيير

47- ما هي اهم التحديات التي قد تواجه عملية الاتصال خلال عملية التغيير التنظيمي؟

-نقص التواصل الفعال

-المقاومة للتغيير

-عدم الاستعداد النفسي

-تفسير الرسائل بشكل غير صحيح

-قلة الدعم الإداري

أخرى ، اذكرها.....

48- ما هي اهم الاقتراحات و التوجيهات المناسبة التي تقدمونها من اجل تطبيق استراتيجية

اتصالية فعالة و التي تساهم في تحقيق التغيير التنظيمي الجيد لمؤسستكم ؟

.....

.....

.....

ملحق رقم (02) : دليل المقابلة

المقابلة مع السيد "جوادي خليفة" مساعد مدير التوزيع بمؤسسة سونلغاز sonelgaz
لولاية تيزي وزو

س1: ما مفهومكم للاستراتيجية الاتصالية؟

س2: ما مفهومكم للتغيير التنظيمي؟

س3: ما نوع الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة عليها في مؤسستكم؟

س4: ما هي الوسائل والتقنيات المستخدمة من طرف المؤسسة لتحقيق التغيير التنظيمي؟

س5: هل الاستراتيجية الاتصالية السائدة حاليا في مؤسستكم فعالة وقادرة على حل المشاكل
والتصدي للازمات؟

س6: كيف يمكن للاستراتيجية الاتصالية ان تسهم في تحقيق اهداف التغيير التنظيمي؟

س7: هل تدعمون الحوار والتفاعل والتنسيق بين جميع الافراد حول عملية التغيير
التنظيمي؟

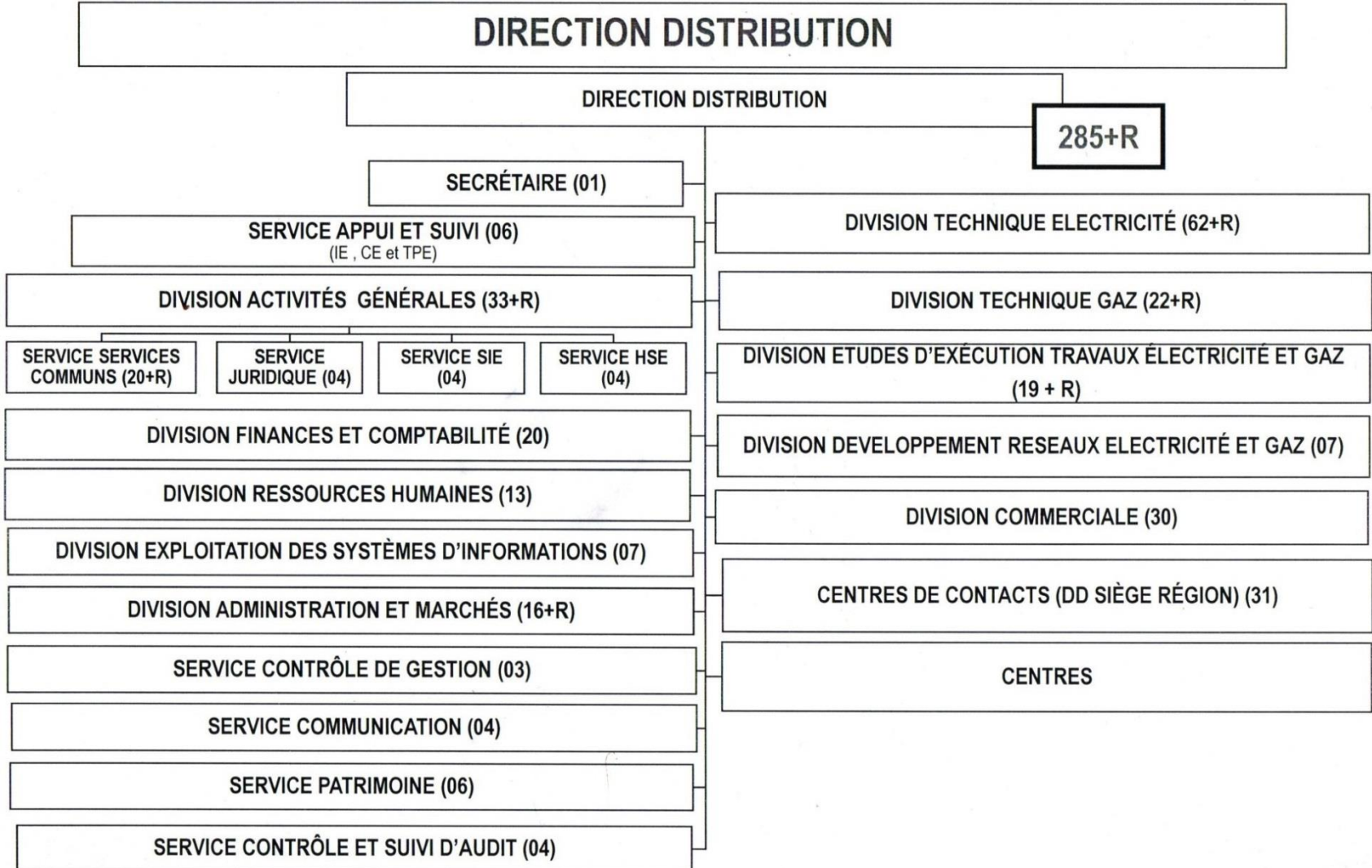
س8: كيف يمكن الاتصال الفعال ان يسهم في تعزيز قبول التغيير داخل المؤسسة؟

س9: هل يتم اشراك جميع العمال داخل المؤسسة في عملية التغيير التنظيمي؟

س10: ما هي الأساليب الاتصالية التي تعتمدون عليها لإحداث عملية التغيير التنظيمي؟

س11: ما هي اهم التحديات التي قد تواجه الاستراتيجية الاتصالية اثناء تنفيذ عمليات التغيير
التنظيمي؟ وكيف يمكن التغلب عليها؟

ملحق رقم (03) : الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع لمؤسسة سونلغاز Sonelgaz تيزي وزو



فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	كلمة الشكر
	اهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الاشكال
أ	مقدمة
	الإطار المنهجي للدراسة
6	إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
9	أسباب اختيار موضوع الدراسة
10	اهداف الدراسة
11	أهمية الدراسة
12	نوع الدراسة
13	منهج الدراسة وادواته
18	مجتمع الدراسة وعينته
20	حدود الدراسة
20	الخلفية النظرية
23	تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
29	الدراسات السابقة
	الإطار النظري
	الفصل الأول: ماهية الاستراتيجية الاتصالية
39	تمهيد الفصل
40	المبحث الأول: مفهوم الاستراتيجية الاتصالية
41	المبحث الثاني: أنواع الاستراتيجية الاتصالية

46	المبحث الثالث: خصائص الاستراتيجية الاتصالية
48	المبحث الرابع: مراحل تشكيل الاستراتيجية الاتصالية
52	المبحث الخامس: أهمية الاستراتيجية الاتصالية
54	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول التغيير التنظيمي
56	تمهيد الفصل
57	المبحث الأول: مفهوم التغيير التنظيمي
61	المبحث الثاني: أنواع التغيير التنظيمي
63	المبحث الثالث: خصائص التغيير التنظيمي
65	المبحث الرابع: أهداف التغيير التنظيمي
67	المبحث الخامس: مراحل التغيير التنظيمي
69	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: العلاقة بين الاستراتيجية الاتصالية و التغيير التنظيمي
71	تمهيد الفصل
72	المبحث الأول: فعالية الاتصال في احداث التغيير التنظيمي
74	المبحث الثاني: الاستراتيجية الاتصالية وعلاقتها بالهيكل التنظيمي
78	المبحث الثالث: الاستراتيجيات المعتمدة في احداث التغيير التنظيمي
79	المبحث الرابع: نماذج إدارة التغيير التنظيمي
85	المبحث الخامس: استخدام تكنولوجيا الاتصال لتحقيق التغيير التنظيمي
	الإطار التطبيقي
91	تمهيد الفصل
92	التعريف بمؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو و تطورها التاريخي
94	مهام مديرية سونلغاز بتيزي وزو
100	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو

101	تحديد مجتمع الدراسة وخصائصه
102	التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة
167	التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة
249	عرض المقابلة والتعليق عليها
253	عرض النتائج الجزئية للدراسة
262	عرض النتائج العامة للدراسة
264	خلاصة عامة
266	توصيات واقتراحات الدراسة
269	قائمة المصادر والمراجع
280	الملاحق

فهرس الجداول

رقم	العنوان	الصفحة
01	يمثل توزيع الافراد المبحوثين حسب متغير الجنس	102
02	يمثل توزيع الافراد المبحوثين حسب متغير السن	103
03	يمثل توزيع الافراد المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي	105
04	يمثل توزيع الافراد المبحوثين حسب متغير الخبرة العملية	106
05	يبين اجابات الافراد المبحوثين حول مفهوم الاستراتيجية الاتصالية حسب العمال بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو	108
06	يمثل إجابات المبحوثين حول الجهة المكلفة بالاتصال حول مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو	110
07	يمثل اراء الافراد المبحوثين حول نوع الاستراتيجية الاتصالية بمؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو	111
08	يمثل اراء الافراد المبحوثين حول الوسائل الاتصالية المعتمد عليها في مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو	113
09	يوضح اراء الافراد المبحوثين حول الهدف من وضع الاستراتيجية الاتصالية بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو	114
10	يمثل اراء الافراد المبحوثين حول مجمل الخطط و الإجراءات و البرامج الاتصالية التي تعتمدھا مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو لتحقيق الأهداف المنشودة لها	116
11	يمثل اراء الافراد المبحوثين حول مبادئ الاستراتيجية الاتصالية التي تقوم عليها مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو	117
12	يمثل اراء الافراد المبحوثين حول مدى فعالية و كفاءة الاستراتيجية الاتصالية السائدة في مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو من عدمه	119
13	يمثل اراء الافراد المبحوثين حول مدى اتباع المؤسسة النهج المتكامل في توجيهاتها الاتصالية بين الاتصال الداخلي و الخارجي	120

14	يمثل اراء الافراد المبحوثين حول كيفية اتباع مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو لنهج متكامل في توجيهاتها الاتصالية بين الاتصال الداخلي والخارجي	121
15	يمثل اراء الآراء المبحوثين حول مدى اتصاف المؤسسة بالميزة التنافسية في استراتيجياتها الاتصالية من عدمه	122
16	يمثل اراء الافراد المبحوثين حول الاسس التي تقوم عليها مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو لتحقيق ميزتها التنافسية في استراتيجياتها الاتصالية	123
17	يبين مفهوم التغيير التنظيمي حسب إجابات الافراد المبحوثين في مؤسسة سونلغاز	125
18	يمثل إجابات الافراد المبحوثين حول الجهة المسؤولة التي تقوم بدعم خطط التغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو	128
19	يمثل اجابات الافراد المبحوثين حول انواع التغييرات الرئيسية التي تعتمد عليها مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو	129
20	يمثل اراء الافراد المبحوثين حول الاسباب الرئيسية لإحداث التغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو	131
21	يوضح اراء المبحوثين حول خصائص ادارة التغيير بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو	133
22	يوضح تصنيف الافراد المبحوثين للخطط التي يتم الاعتماد عليها في برامج التغيير والتطوير حسب نطاقها الزمني بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو	134
23	يمثل اجابات الافراد المبحوثين حول الضغوطات التي تتعرض لها الادارة و تلزمها تغيير الهيكل التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو	135
24	يمثل اراء الافراد المبحوثين حول معوقات التغيير المادية و الفنية في مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو	136
25	يمثل اراء افراد المبحوثين حول العوامل التي تحدد اختيار استراتيجية التغيير في مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو	137
26	يمثل تصنيفات الافراد المبحوثين للتغيير التنظيمي حسب معيار مدة احداثه في مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو	139

140	يمثل اجابات الافراد المبحوثين حول مدى تطوير و تحسين جوانب التغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو من عدمه	27
141	يمثل اراء الافراد المبحوثين حول الجوانب التي تحتاج الى تطوير و تحسين في عملية التغيير بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو	28
142	يمثل اجابات الافراد المبحوثين حول مدى مساهمة الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة عليها في مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو من عدمه	29
143	يمثل اراء الافراد المبحوثين حول كيفية مساهمة الاستراتيجية الاتصالية التي تعتمدها مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو في احداث التغييرات المناسبة	30
145	يمثل اراء الافراد المبحوثين حول كيفية مساهمة الاستراتيجية الاتصالية في تغيير السلوكيات في مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو	31
147	يمثل اراء المبحوثين حول مساهمة الاتصال في تغيير طرق التواصل واساليبه في مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو	32
148	يمثل اراء الافراد المبحوثين حول كيفية مساهمة الاستراتيجية الاتصالية في تغيير الاداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو	33
149	يمثل اراء الافراد المبحوثين حول مدى مساهمة الاتصال الفعال بتغيير القيم داخل مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو من عدمه	34
150	يمثل اراء الافراد المبحوثين حول كيفية مساهمة الاتصال الفعال في تغيير القيم المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بتيزي وزو	35
152	يمثل اراء الافراد المبحوثين حول كيفية مساهمة الاستراتيجية الاتصالية في تغيير الاهداف المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بتيزي وزو	36
154	يبين اراء الافراد المبحوثين حول افضل طرق تطبيق الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة عليها لتحقيق التغييرات التنظيمية داخل مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو	37
155	يمثل اراء الافراد المبحوثين حول كيفية تاثير الثقافة التنظيمية لتحقيق التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو	38

156	يمثل كيفية تأثير الاتصال الفعال بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو على تغيير السلوك التنظيمي للموظفين	39
157	يوضح اراء الافراد المبحوثين حول كيفية مساهمة الاستراتيجية الاتصالية المتكاملة مع استراتيجيات التغيير التنظيمي و التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الاهداف بنجاح بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو	40
159	يبين اراء الافراد المبحوثين حول نوع التغيير الذي تركز عليه مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو في استراتيجياتها الاتصالية	41
160	يبين اراء الافراد المبحوثين حول كيفية مساعدة الاستراتيجية الاتصالية بمؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو علو تغيير السلوك التنظيمي من عدمه	42
161	يوضح اراء الافراد المبحوثين حول كيفية مساعدة الاستراتيجية الاتصالية على تغيير السلوك التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو	43
162	يوضح اجابات المبحوثين حول الامور التي تركز عليها مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو في استراتيجياتها الاتصالية اثناء عملية التغيير التنظيمي	44
164	يبين اراء الافراد المبحوثين حول حالات التي تتم مراعاتها لإحداث عملية التغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو	45
165	يبين اراء الافراد المبحوثين حول العوامل التي تاخذها مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو بعين الاعتبار لاحداث التغيير التنظيمي	46
166	يوضح اجابات المبحوثين حول اهم التحديات التي تواجه عملية الاتصال خلال عملية التغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو	47
167	يمثل علاقة متغيرات الجنس و السن و المستوى التعليمي و الخبرة العملية بمدى مساهمة الاستراتيجية الاتصالية في احداث التغييرات المناسبة بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو من عدمه	48
175	يمثل علاقة متغيرات المستوى التعليمي و الخبرة العملية حول كيفية مساهمة العملية الاتصالية في تغيير السلوكيات في مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو	49
185	يمثل علاقة متغيرات الجنس و السن و الخبرة العملية في كيفية مساهمة الاتصال في	50

	تغيير طرق التواصل على مستوى مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو	
194	يمثل العلاقة متغيرات الجنس السن و الخبرة العملية حول كيفية مساهمة الاستراتيجية الاتصالية المستخدمة على مستوى مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو في تغيير الاداء الوظيفي	51
201	يمثل علاقم متغيرات السن و الجنس و المستوى التعليمي و الخبرة العملية في مدى مساهمة الاستراتيجية الاتصالية المعتمد عليها في مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو في احداث التغييرات المناسبة من عدمه	52
208	يمثل علاقة متغيرات المستوى التعليمي و الخبرة العملية في كيفية مساهمة الاستراتيجية الاتصالية في تغيير اهداف مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو	53
222	يمثل علاقة متغيرات الجنس و السن و المستوى التعليمي و الخبرة العملية بنوع التغيير الذي تركز عليه الاستراتيجية الاتصالية في مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو	54
230	يمثل علاقة متغيرات الجنس و المستوى التعليمي و الخبرة العملية حول طرق مساعدة الاستراتيجية الاتصالية في تغيير السلوك التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو	55
238	يمثل علاقة متغيرات الجنس و السن و المستوى التعليمي و الخبرة العملية بأهم التحديات التي تواجه عملية الاتصال خلال عملية التغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو	56

فهرس الاشكال

الصفحة	العنوان	رقم
45	يوضح استراتيجيات الاتصال حسب الموقف	01
46	يوضح انواع الاستراتيجيات الاتصالية	02
60	يوضح تطور مفهوم التغيير التنظيمي	03
65	يوضح خصائص التغيير التنظيمي	04
73	يوضح الاتصالات المطلوبة خلال عملية التغيير	05
77	يوضح نموذج التداخل بين السلوك الاستراتيجي، و اطار المؤسسة و مفهوم الاستراتيجية	06
81	يمثل نموذج لورنس و لورش للتغيير المخطط	07
82	يمثل نموذج كاست و رونزويك	08
85	يوضح نموذج افانوفيتش	09
100	يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بمؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو	10
102	دائرة نسبية تمثل توزيع الافراد المبحوثين حسب متغير الجنس	11
103	دائرة نسبية تمثل توزيع الافراد المبحوثين حسب متغير السن	12
105	دائرة نسبية تمثل توزيع الافراد المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي	13
106	دائرة نسبية تمثل توزيع الافراد المبحوثين حسب متغير الخبرة العملية	14

