

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة باجني مختار - عنابة
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم علوم الإتصال

الإتصال التنظيمي وسيرورة التغيير داخل المنشأة
الجزائرية خلال مرحلة الإصلاحات الاقتصادية.
دراسة ميدانية بالجزائرية لصناعة الحديد والصلب ALFASID

مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإتصال
تخصص : الإتصال وتسيير التنظيمات

تحت إشراف :
- الدكتور جمال الدين لعويسات

إعداد :
- بن زروق جمال

العام الجامعي : 1999-2000

* الشكر *

* شكر خاص إلى الأستاذ جمال الدين لعويسات الذي كان خير مشرف لي طيلة إعدادي لهذا العمل.

. كما أقدم بالشكر إلى :

* أستاذي عمر عسوس الذي لم يدخل علي نصحه وإرشاده طيلة دراستي بالمعهد وقبوله مناقشة عملي.

* الأستاذ السعيد موات على نصحه وإرشاده وقبوله مناقشة عملي.

* الأستاذ بوخرصة على قبوله مناقشة عملي.

. كما أقدم بالشكر إلى :

* الأستاذ زاوي حسين رئيس قسم علوم الإتصال على تشجيعه ونصحه لي طيلة تكويني فيما بعد التدرج.

* الأستاذ عبد الحق بن جديد على نصحه وتشجيعه لي.

* السادة : شريط، بومعزة : إطارين بمنشئة " ألفاسيد على مساعدتهما لي أثناء فترة التبرص "

* الأستاذ فريد مخاطي بمعهد الإعلام الآلي.

الإهداء

إلى والدي العزيزين اللذان أدين لهما بالكثير،
إلى إخوتي: عزيز، نورة، حسن، حياة، نجوى، فاطمة الزهراء، محمد،

إلى كل من علمني حرفاً،
إلى الذين يعملون من أجل التغيير نحو الأفضل،
أهدي ثمرة جهدي،

جمال

المحتوى

1- الباب الأول : المقاربة النظرية للبحث.

- مقدمة
- الإشكالية
- التساؤلات
- الفرضيات
- أسباب وأهداف البحث
- المفاهيم الإجرائية

الفصل الأول : المدارس التنظيمية.

- 16 1- المدرسة العلمية الكلاسيكية (1900)
- 19 2- المدرسة السلوكية (العلاقات الإنسانية) (1930)
- 23 3- المدرسة الكلاسيكية الحديثة (الإدارية) (1955)
- 26 4- المدرسة النسقية (مدرسة الأنظمة) (1965)

الفصل الثاني : التغيير التنظيمي.

- 35 1- تعريف التغيير التنظيمي
- 36 2- عوامل التغيير التنظيمي
- 37 3- مراحل التغيير التنظيمي
- 39 4- مقاومة التغيير التنظيمي

الفصل الثالث : الإتصال التنظيمي.

- 47 1- مفهوم الاتصال
- 49 2- مفهوم الإتصال التنظيمي
- 49 1.2- تعريف الإتصال التنظيمي
- 50 2.2- وظائف الإتصال التنظيمي
- 52 3.2- هيكل الإتصال التنظيمي
- 56 4.2- عوائق الإتصال التنظيمي
- 60 5.2- وسائل الإتصال التنظيمي
- 62 3- الإتصال التنظيمي والتغيير داخل المنشأة

الفصل الرابع : مقارنة تاريخية للمنشأة الجزائرية.

- تمهيد

- 1- مرحلة التسيير الذاتي (1962-1971) 69
- 2- مرحلة التسيير الإشتراكي للمنشآت (1971-1980) 71
- 3- مرحلة إعادة الهيكلة العضوية والمالية (بداية الإصلاحات) (80-89) .. 73
- 4- مرحلة الإصلاحات الاقتصادية 77

II- الباب الثاني : المقاربة المنهجية والميدانية للبحث.

الفصل الخامس : الإطار المنهجي للبحث.

- 1- المجال المكاني للبحث 86
- 2- المجال الزمني للبحث 88
- 3- مناهج البحث العلمي المستخدمة 89
- 4- طرق جمع البيانات 90
- 5- العينة وخصائصها 91
- 6- وسائل جمع البيانات 92

الفصل السادس : الإطار الميداني للبحث.

- 1- تفريغ البيانات والتعليق عليها 97
- 2- معالجة البيانات واستخراج النتائج 133
- 3- تفسير النتائج 141
- 4- تقييم استعمال الإتصال التنظيمي أثناء التغيير داخل المنشأة 144
- 5- توصيات (إقتراحات تقنية حول استعمال الإتصال التنظيمي داخل المنشأة) 147

- خاتمة

- المراجع

- ملاحق

الباب الأول

المقارنة النظرية للبحث

مقدمة :

- المنشأة هي مجموعة من الأفراد يشتركون في محاولة الوصول إلى هدف معين من الإنتاج يفوق الطاقة الفردية لكل واحد منهم وهي نسق ذو خصائص معينة ومميزة ، والنسق عبارة عن مجموعة من الأجزاء المتفاعلة فيما بينها والمرتبطة ببعضها البعض بواسطة علاقات مختلفة ، وتشكل المجموعة كلاً قائماً بذاته له خصائصه ومميزاته.(1) والتعرض للمنشأة كنسق يجعلنا نشير إلى البيئة كنسق أكبر يتشكل من عدة أنساق فرعية غيرها ، لهذا فهي مضطرة للتفاعل معها لضمان البقاء ، فالنصور النسقي للمنشأة كنسق مفتوح يجعل منها تحاول التغلب على الإنحلال والإضمحلال وهذا بالإستمرار في إستيراد الطاقة من بيئتها التي ترتبط معها بعلاقة تأثير وتأثر، فمن ناحية فهي معرضة لجميع التحولات والتغيرات التي تعرفها سواء كانت سياسية ، ثقافية ، إقتصادية ، إجتماعية أو تكنولوجية والتي من المفروض أن تكون على علم بها لتحضير نفسها للتكيف معها ، ومن ناحية أخرى فهي تأثر عليها من خلال الإنتاج الذي تقدمه (سلع ، خدمات) وذلك تلبية لحاجاتها لأن هدف وجودها هو الإنتاج الذي يجب أن يتصف بالواقعية وتلبية متطلبات البيئة ، إذا لا يمكن لها الإستمرار في الحيلة إذا لم تحقق هذه الإستجابة.(2)

- إن دراسة المنشأة من التناول النسقي الذي يعتبرها كنسق مفتوح يعتمد أساساً على مبدأ التوازن الذي يعتبر حسب هذا المنظور هدف كل تنظيم ، هذا الأخير يبحث دائماً عن الوضعية الملائمة التي تجعله قادراً على مسايرة الأحداث وتغيرات البيئة ، لهذا فالمنشأة التي تحاول أو تبحث عن الوصول إلى حالة التوازن يجب أن تكون لديها القدرة على التكيف مع ذلك وهذا بإجراء تصحيحات وتعديلات تسمح لها بتحقيقه الشيء الذي يدفعنا إلى القول أن التغيير التنظيمي يحدث غالباً كإستجابة ضرورية وحتمية لما يجري في البيئة ، ويمكن أن يمس هيكل المنشأة ، مشاريعها ، الجانب البسيكوجتماعي لها ، والتكنولوجية المستعملة ، أو يمكن أن يكون شاملاً يمس جميع أجزائها والذي يهدف دائماً إلى محاولة تحسينها وتطويرها وإعطائها مميزات وصفات تسمح لها بالتكيف مع البيئة التي تعيش فيها قصد الإستمرار والبقاء.

- فالتغيير التنظيمي كمفهوم هو الإنتقال من وضعية حالية غير مريحة إلى وضعية مرغوب فيها ، سواء كان ذلك على المستوى الفردي أو الجماعي(3) وهذا بهدف البقاء والتكيف مع الوضعيات الجديدة للبيئة. فهو إذا عملية معقدة لأنها ليست مجرد إجراءات تمس المنشأة وحدها بل هناك عوامل داخل المنشأة نفسها وخارجها (البيئة) يجب أخذها بعين الإعتبار عند إجراء هذه العملية ، وفي هذا الصدد يقول LAURENT BELANGER : " إن أي تغيير كبير يشير إلى التبدل والتحول أو العبور من مرحلة حالية غير مريحة إلى مرحلة مرغوب فيها " (4) هذا التبدل أو التحول سيؤدي حتماً إلى القضاء أو الإنقاص من السلوكات والممارسات التي تواجدها داخل التنظيم في السابق (سواء كانت فردية أو جماعية) مما يؤدي إلى ظهور حالات رفض أو تجاهل للتغيير ناتجة عن الخوف و الإحساس باللامن و عدم القدرة على التكيف مع الجديد و هذا ما يسمى بمقاومة الفاعلين للتغيير داخل التنظيم رغم أن الدينامية و التغيير من السمات التي تميز التنظيمات التي تحاول البقاء مدة أطول . و تظهر حالات الرفض في عدة مظاهر علنية كالأضرابات، الصراعات ، الغيابات، كثرة الاحتجاجات. ضمنية :

(1-2) Alex muchilli : communication et management de crise. Edition organisation. paris 1993. P23-25.

(3.-4) Abravanell et all : individu, groupe et organisation. Gaëtan morin éditeur . canada 1986

كالإخلال بالسير العادي للعمل عن طريق التمارض أو التباطؤ في أداء المهام المنوطة لكل فاعل وهذا ما يدفعنا للقول أن للفاعلين زاويتهم الخاصة التي ينظرون منها إلى التغيير : فمنطق النسق ليس هو منطق الفاعلين فكل منهما له سلطة ، ركل سيرورة تغيير هي تحول لعلاقة السلطنة نتيجة لعمليات مستمرة لهذا فإن المشروع الذي لا يدمج جميع أبعاد النسق وفاعليه سيتعرض للفشل (1) فما هو السبيل إذن لضمان نجاح التغيير من خلال جلب انخراط الفاعلين حوله وتكيفهم معه ومن ثمة عدم مقاومتهم له ؟ في هذا الإطار تعرضت الكثير من الدراسات الخاصة بالتغيير داخل التنظيم إلى محاولة إيجاد حلول لذلك ، حيث يرى « Annie Bartoli » أن نجاح التغيير ليس مرتبطاً أساساً بحدوثه فهو يقول : (غالباً ما تكون ردود الأفعال الخاصة بالرفض أو التجاهل والغموض مرتبطة بشروط وسرعة أحداث التغيير أكثر من التغيير نفسه) (2) لهذا فهو يركز على بعدين هاميين في التغيير التنظيمي : المحتوى (الأفكار ، البرامج ، الإجراءات ، التوجهات) والسيرورة (تضم كيفية سير العملية والمناهج المتبعة والإجراءات المرافقة) وهما بعدين متكاملين غياب أحدهما يؤثر على نجاح العملية. وهناك من ركز على ما يتم تغييره داخل التنظيم كـ : LEAVIT الذي يرى أن إحداث التغيير على الهياكل لتسهيل إنجاز المهام لا يتم في فراغ إذ لا بد أن يعمل الأفراد في التنظيم الهيكلي الجديد مستخدمين عمليات فنية وإجراءات ومعدات ما (3) أما Kurt Lewin فقد ركز على عملية إحداث التغيير من جانب الطرق المعتمدة واختيار أحسنها لتطبيقه ميدانياً ، فهو يرى أن هذه العملية تمر بثلاث مراحل هامة هي : مرحلة التحلل من القديم (الاستعداد) ، مرحلة التغيير ، ثم مرحلة التعزيز (تثبيت التغيير) (4) ويعتبر هذا الرأي الأخير الأكثر أهمية في مداخل دراسة التغيير التنظيمي لأنه يتعرض بطريقة منتظمة ومنطقية لحدوثه واحتمال ظهور مقاومة له الشيء الذي يتطلب ضرورة معرفة الفاعلين لمحتواه ، سيرورة تنفيذه ، وما يمكن أن يقدمه لهم خاصة وللمنشأة عامة ، وهذا لن يتأتى إلا بإرفاقه ببرنامج اتصالي يسمح بتهيئتهم له وإعدادهم لتقبل نتائجه وخلق روح المشاركة عندهم لتحفيزهم على إحداثه و تحقيق نجاحه .

على هذا الأساس توجه هذا البحث إلى إبراز أهمية الاتصال التنظيمي و دوره في إنجاز التغيير داخل المنشأة الجزائرية مع التركيز على الإصلاحات الاقتصادية كنموذج للتغيير ، و قسم هذا البحث إلى بابين : الباب الأول يتضمن أربعة فصول ، خصص الفصل الأول منها لتقديم المدارس التنظيمية ومكانة الاتصال عندها و تم التركيز فيه على أربعة مدارس حسب سيطرتها في فترة زمنية معينة. أما الفصل الثاني فقد خصص لدراسة مفهوم التغيير كظاهرة تنظيمية حيث ركزنا فيه على إبراز عوامل وأسباب ظهوره ومقاومته من طرف الفاعلين وأسبابها . أما الفصل الثالث فيتعرض لمفهوم الاتصال التنظيمي ، وظائفه ، هيكله ، وسائله و علاقته بالتغيير و دوره في تقليص المقاومة له . أما الفصل الرابع فهو عبارة عن مقارنة تاريخية تسمح لنا بمعرفة مختلف المراحل التي عرفتھا المنشأة الجزائرية و إبراز مختلف أنماط التسيير التي ميزتها و التي قسمناها إجرائياً إلى أربعة مراحل لتسهيل الدراسة (رغم وجود تقسيمات أخرى) كما قدمنا نبذة عن مكانة الاتصال داخل المنشأة خلال كل مرحلة . أما الباب الثاني للبحث فيحتوي على المقاربة المنهجية الميدانية : فالفصل الخامس تم التعرض فيه للإطار المنهجي للبحث ويشمل التحديد الزمني والمكاني ، والظروف والصعوبات التي

(1) M. croizier, E. friedberg : l'acteur et le système. le seuil. paris 1977.

(2) Annie Bartoli : communication et organisation, pour une politique générale cohérente. Edition organisation. paris 1991. P 140.

(3) أندري سيزلاقي : السلوك التنظيمي والأداء. ترجمة أبو القاسم أحمد. الإدارة العامة للبحوث. السعودية 1991.

(4) فواد القاضي : إدارة التغيير. المطبعة العثمانية. مصر 1997. صفحة 98-99.

واجهته إضافة للمنهج المتبع وأدوات جمع البيانات المستعملة. أما الفصل الأخير فيتضمن الجانب الميداني للبحث حيث يحتوي على : تفرغ البيانات والتعليق عليها ، معالجتها واستخراج النتائج ومقارنتها بالفرضيات ، وفي الأخير توصيات البحث التي هي عبارة عن اقتراحات تقنية للمنشأة المعنية والتي يمكن تعميمها على منشآت أخرى طبقا لوضعية كل منها.

الإشكالية :

- تعرف المنشأة الجزائرية في العشرية الأخيرة تحولات جذرية بهدف الانتقال بها من الاقتصاد الإداري الموجه الذي يمتاز بمركزية التخطيط وحماية الدولة وتدعيمها إلى اقتصاد السوق الذي يعتمد على مبدأ الارتقاء إلى درجة المنافسة أو الزوال. هذا الانتقال لم يكن وليد الصدفة بل كان نتيجة ضغوطات داخلية وخارجية على المنشأة دفعتها إلى إعادة النظر في هيكلتها ، مشاريعها تنظيمها ونمط إدارتها بهدف مسايرة الوضعية الحالية التي تفرضها البيئة. فعلى المستوى الخارجي ظهرت عدة ضغوطات كعدم استقرار النظم الاقتصادية ، التسارع التكنولوجي ، تفاقم الديون وإشكالية اللجوء إلى الهيئات المالية العالمية خاصة بعد أزمة الأسعار البترولية ، مما جعل الدولة تتجه نحو رفع حمايتها وتدعيمها للمنشآت التي أظهرت فشلها في المراحل السابقة رغم محاولات الإصلاح (التطهير المالي ، إعادة الهيكلة ...) كل هذه الأسباب جعلت من ظهور تشريعات جديدة تعيد النظر في مكانة ودور المنشأة كعميل اقتصادي شبيها حتميا وضروريا لنجاح المرحلة الانتقالية ، فظهرت عدة إصلاحات تهدف خاصة إلى خوصصة المنشأة كعامل أساسي للانتقال بها نحو اقتصاد السوق تمثلت في عدة تقنيات : كالاستقلالية التي تعتبر المنشأة شخصية معنوية ذات قانون خاص لها الحق في عقد اتفاقيات حسب مصالحها ، كما استعملت مخططات التصحيح بهدف إرجاع المنشأة إلى مهنتها القاعدية فقط أو خلق منشآت جديدة ، أو إنشاء أخرى للعمال. لكن كل هذه التقنيات تتطلب إجراءات صارمة مرافقة لها : كتقليص الفائض من العمال بعدة طرق (التسريح الجماعي ، التقاعد المسبق ، الذهاب الإرادي) وعدم ثبات مناصب الشغل الشيء الذي أدى إلى تفاقم ظاهرة البطالة وتدهور المستوى المعيشي للأفراد مما أدى إلى ظهور حالات رفض لمثل هذه الإجراءات تمثلت خاصة في الإضرابات والاحتجاجات. فهل يمكن أن تنجح هذه المرحلة الانتقالية رغم مقاومة الفاعلين لها داخل المنشأة ؟

إن قادة التغيير (الإصلاحات) كثيرا ما يهملون أو يتجاهلون ظهور مقاومات شديدة له متناسين بذلك أنه لا يمس المنشأة لوحدها بل يمس الفاعلين كذلك لأنهم هم القادرين على خلق القيمة المضافة فالفاعل داخل المنشأة ينظر إلى التغيير (مهما كانت أسبابه وأهدافه) من زاويته الخاصة ومدى تلبيته لحاجاته النفسية ، الاجتماعية ، المادية ، لهذا فبمجرد حدوثه فإنه سيتعرض للمقاومة حتما من طرفه تعبيراً عن رفضه له لأنه يحمل مواصفات جديدة ويتطلب سلوكيات وممارسات تنظيمية تختلف في الهدف والمضمون عن تلك الممارسات والسلوكيات التي اكتسبها طيلة المراحل السابقة من حيث النظرة والتصوير لعلاقات العمل لهذا فإن إحداث التغيير وإعادة التنظيم داخل المنشأة يرتكز بدرجة أولى على قبوله من طرف الأفراد والجماعات وتعاونهم من أجل إنجاحه وهذا لن يتأتى إلا إذا كان مشروع التغيير واضحا وذو لغة مفهومة وفي متناول الجميع خاصة من حيث أهدافه وأسباب تطبيقه ومختلف مراحل تنفيذه والنتائج التي تترتب عليه لأن غياب الوضوح يسمح للفاعلين بالتأويل وخلق قيم ومعايير خاصة بهم ، وللقضاء على هذا لابد أن يتوفر لهم داخل المنشأة جميع عناصر الإجابة على تساؤلاتهم واهتماماتهم عن طريق توزيع عادل وكاف ودقيق للمعلومات وذلك لأن غياب الاتصال حول أي مشروع يجعله يحمل صفة الأحادية أي أن أهدافه خاصة بالقمة ولا تعني جميع مستويات المنشأة. فهل أدركت المنشأة الجزائرية أهمية الاتصال في إنجاح عملية الانتقال بها نحو وضعية أفضل ؟

إن نجاح أي منشأة يتعدى المعايير التقنية والعلمية إلى مرونة التنظيم وقدرته على التكيف مع معطيات البيئة وهذا بوضع سياسة إتصالية واضحة ومكثفة مع التركيز على جانبي الإعلام والتكوين فمن ناحية الإعلام فالإتصال التنظيمي يلعب دورا هاما في القضاء على النقص في المعلومات عند مختلف المستويات الإدارية للمنشأة وذلك بتزويد الفاعلين بمختلف المعطيات حول مشروع التغيير

وأهدافه ومراحل تنفيذه والدور الذي يقومون به داخل المنشأة وما يمكن أن يقدموه لها وما تقدمه لهم كمقابل ، وهذا للقضاء على الإحساس بالأمن وإمتصاص الشك و الإشاعة والمعطيات الذاتية التي تساهم بقسط كبير في بناء سلوكيات وتحركات المقاومين ، ومن ثمة يستطيع حاملو التغيير أن يكسبوا رضی الفاعلين ويجلبون انخراطهم باعتبار أهداف المنشأة هي أهدافهم التي يعملون من أجل تحقيقها فينتج عندهم الرضى عن ظروف العمل. ومن ناحية التكوين فإن الممارسات الإدارية الجديدة والتبادل الكبير للمعلومات يوميا بين المنشأة وبينتها يتطلبان تحضير الفاعلين لأساليب الإدارة الجديدة وكيفية انتقاء واختيار المعلومات الهامة لسير المنشأة : هذه العملية تتم عن طريق الملتقيات ، الندوات ، المحاضرات وذلك لشرح المعطيات الجديدة وتحضير الفاعلين للتكيف معها. إذن فإن كل برنامج تغيير يجب أن يعرف شكلا من الانخراط من طرف الفاعلين المعنيين به الشيء الذي لن يحدث إلا في وجود برنامج اتصالي مرافق له يكون معدا بوضوح ودقة ، ومطبق بفعالية لتسهيل عملية الانتقال نحو الوضعية المرغوب فيها. وقد انطلق البحث من التساؤل العام الآتي :

ما هو دور الاتصال التنظيمي في إنجاح سيرورة التغيير التنظيمي (الإصلاحات الاقتصادية) داخل المنشأة الجزائرية ؟

وقد انبثق عن هذا التساؤل ثلاث تساؤلات فرعية لتسهيل الدراسة وهي :

- 1- هل يمكن للاتصال التنظيمي أن يساهم في تزويد الفاعلين داخل التنظيم بجميع المعطيات حول سيرورة التغيير (الإصلاحات الاقتصادية) وما يمكن أن ينتج عنه ؟
- 2- كيف يساهم الاتصال التنظيمي في جلب انخراط الفاعلين وتحفيزهم لإنجاح التغيير التنظيمي (الإصلاحات الاقتصادية) ؟
- 3- هل يمكن للاتصال التنظيمي أن يكون وسيلة للتقليل من مقاومة الفاعلين للتغيير التنظيمي وجعلهم أعضاء نشطين يساهمون في تحقيقه ؟

- فرضيات البحث -

وقد تم وضع الفرضيات التالية :

- 1- الفرضية الأولى : يساهم الاتصال التنظيمي في إعلام الفاعلين داخل التنظيم بالمعطيات الجديدة (الإصلاحات الاقتصادية).
- 2- الفرضية الثانية : يساهم الاتصال التنظيمي في جلب انخراط الفاعلين وتحفيزهم وترغيبهم لإنجاح التغيير التنظيمي (الإصلاحات الاقتصادية).
- 3- الفرضية الثالثة : يمكن للاتصال التنظيمي أن يقلص من شدة مقاومة الفاعلين للتغيير التنظيمي وجعلهم يتكيفون معه ويعملون على تحقيقه.

- أسباب وأهداف اختيار موضوع البحث :

إن ما دفعني إلى اختيار هذا الموضوع "الاتصال التنظيمي وسيرورة التغيير داخل المنشأة الجزائرية خلال مرحلة الإصلاحات الاقتصادية" هو الحركية والدينامية التي تميز الاقتصاد الوطني خاصة في السنوات الأخيرة والتي تتمثل في مجموعة التحولات والتغيرات التي حصلت ولا زالت تحصل في المنشأة باعتبارها نواة لكل اقتصاد. هذه التغيرات والتحولات أفرزت الكثير من المشاكل والإضطرابات وعدم الاستقرار خاصة في مجال العلاقات ما بين أفرادها وبما أن الإتصال ودوره داخل التنظيمات هو جوهر اهتماماتي فقد حاولت من خلال هذا البحث المتواضع الكشف عن دور الاتصال التنظيمي في إنجاز التغيير داخل المنشأة. وقد اخترت مناشأة " ألفاسيد" كميدان للدراسة لطبيعتها الإستراتيجية من

ناحية إضافة لذلك فقد عرفت الكثير من التحولات منذ سنين ، كما أنها تعتبر من نتائج الإصلاحات التي مست المنشأة الأم " سيدار" وتمثل الفرع الأكبر من الناحية المادية والبشرية لها. وهذا ما يسمح لي باختبار فرضيات البحث ومن ثمة الإجابة على التساؤلات.

- التعاريف الإجرائية للمفاهيم :

- يعتبر التعريف الإجرائي للمفهوم من إختصاص الباحث ونحن بحاجة إليه في كل بحث ميداني ويقوم على أساس خصائص الظاهرة التي يمكن مشاهدتها وقياسها على أرض الواقع ، فالباحث يحاول اسقاط التعاريف النظرية للمفاهيم على الواقع وتقديم بعد ذلك مفاهيم إجرائية أي أنه يعيد تعريف المفاهيم النظرية كما يتصورها في الواقع بالاعتماد على جملة من المعطيات والملاحظات المجمعة حول موضوع البحث. وفي هذا الصدد يقول « LARAME » : التعريف الإجرائي هو همزة وصل بين المستوى النظري والفكري والتصوري ، والمستوى الإمبريقي. (1) ويتسم التعريف الإجرائي بالخصوصية في العلوم الإجتماعية ، كما يسمح بتحديد ميدان البحث للظاهرة المدروسة. كما يرى « RAYMOND QYÚINEY » وآخرون أن : المفهوم الإجرائي هو مفهوم يبين بطريقة إمبريقية إنطلاقاً من الملاحظات أو المعلومات المجمعة. (2) وهنا سوف أقدم تعاريف إجرائية بمفاهيم البحث الذي أنا بصدد إنجازه: الإتصال ، الإتصال التنظيمي ، التغيير التنظيمي ، مقاومة التغيير ، التكيف، الإصلاحات الاقتصادية.

1- **الإتصال** : هو عملية نقل للمعلومات (مهما كان نوعها) بين طرفين أحدهما هو المرسل والثاني هو المستقبل ، عبر قناة معينة مع وجود رجوع الصدى.

2- **الإتصال التنظيمي** : هو مجمل النشاطات ، الأعمال والسلوكيات المتخذة من طرف الفاعلين لخلق علاقات فيما بينهم داخل التنظيم ، من أجل تحقيق التنسيق والتواصل فيما بينهم في إطار رسمي أو غير رسمي لتحقيق أهداف المنشأة.

3- **التغيير التنظيمي** : هو ظاهرة تنظيمية تفسر كاستجابة التنظيم للتغيرات التي تعرفها البيئة والتي تجبرها على إعادة النظر والوقوف على نقاط الضعف لمعالجتها من أجل إعادة التوازن والاستقرار التنظيميان ومن ثمة تحقيق مزيد من التحسن والتطور والفعالية. وتشمل هذه الظاهرة الأنساق الفرعية للمنظمة : اتخاذ القرار ، التكوين ، نمط التسيير ، الإتصال والإعلام. أو تمس الهيكل التنظيمي بشكل يضمن للمنشأة الحفاظ على توازنها وتحسين العلاقات وتبادل النشاطات بين أجزائها كما يمكن أن تشمل الخدمات الاجتماعية ونظم التسيير لتحقيق الأهداف المسطرة مسبقاً.

4- **مقاومة التغيير** : هي كل سلوك مضاد يقوم به الفاعل أو اتجاه معاكس يتبناه يؤدي إلى الإخلال بالسير العادي لنشاطات المنشأة سواء كان ذلك سرا أو علانية ، مباشر أو غير مباشر ، فرديا او جماعيا ويتجلى ذلك من خلال العديد من المظاهر : التخيب ، التمارض ، التباطؤ في العمل ، التأخر عن العمل الإستقالة ، الإحتجاج ، الإضراب ، رفض المهام. كل هذه المظاهر تعبر عن رفض التغيير الذي يحصل ومحاولة إفشاله.

(1) Alain Larame : la recherche en communication. éléments de méthodologie. presse d'universite de Quebec. 1991.

(2) Raymond Quiney et all : manuel de la recherche en sciences sociales. dunod paris 1968 P116-127 .

5- **التكيف** : هو مجموع السلوكيات والنشاطات التي تجعل من الفاعل لا يجد صعوبة في التفاعل مع بيئته الشيء الذي يؤدي إلى راحته واستقراره واتزانه. وقد يظهر هذا التكيف نتيجة لفهم الفاعل واستيعابه لما يجري في بيئته من تغيرات وقدرته على التفاعل والتعامل معها ، ويظهر خاصة في عمله وعلاقاته مع الأفراد الآخرين واحترامه للمعايير التنظيمية.

6- **الإصلاحات الاقتصادية** هي مجموع الاجراءات والعمليات التي تمس المنشأة والتسيير ظهرت كنتيجة حتمية لافرازات الواقع الاقتصادي الجزائري المتميز بالإهمال واللامبالاة وانعدام روح المنافسة وتهدف إلى إعطاء المنشأة قانونا أساسيا ووسائل عمل تجعلها تأخذ حرية المبادرة والتسيير⁽¹⁾ من خلال إعادة تنظيم وتوزيع وعصرنة أداة الإنتاج الوطنية قصد الرفع من فعاليتها ومقدار تنافسها وإدماجها في الاقتصاد الدولي. فهي بذلك تهدف إلى تحرير المنشأة من الضغوط الادارية وتحسين فعاليتها الاقتصادية على مستوى مساهماتها في التنمية الوطنية من الناحيتين الاقتصادية والاجتماعية عن طريق التحكم في قواعد التسيير وضمان المشاركة الفعلية للعمال فيه وتحميلهم مسؤوليات العمل وتشجيع العلاقات التعاقدية للمنشأة من اجل الوصول إلى فعالية قصوى ومردودية عالية.

الفصل الأول

* المدارس التنظيمية *

- 1- المدرسة العلمية الكلاسيكية 1900
- 2- المدرسة السلوكية (العلاقات الإنسانية) 1930
- 3- المدرسة الكلاسيكية الحديثة (الإدارية) 1955
- 4- المدرسة النسقية (مدرسة الأنظمة) 1965

1- المدرسة العلمية الكلاسيكية - 1900 -

- تعتبر هذه المدرسة من أولى المدارس التي تعرضت إلى دراسة التنظيم ، وترجع أصولها إلى أعمال رجل الاقتصاد أدام سميث ؛ ثم ظهرت بعد ذلك أعمال فريديريك تايلور (1856-1915) بالولايات المتحدة الأمريكية والتي تمحورت حول تقسيم العمل وتنظيمه لتليها بعد ذلك بفرنسا أعمال هنري فايول (1841-1925) حول الإدارة وتنظيم المسؤوليات في المنشآت ، وتعتبر هذه الأعمال التي قدمها هؤلاء العلماء كنقطة بداية لدراسات وأعمال كثيرة تعرضت للتنظيم بعد ذلك. لهذا فسناحاول إبراز أفكار هذه المدرسة فيما يلي :

1.1- أعمال فريدريك تايلور (التايلورية) :

فريدريك تايلور مهندس أمريكي (صناعي) من ضمن من قدموا مساهمات كبيرة في دراسة التنظيمات ، حيث قام بدراسة ميدانية لمشاكل الصناعة والجهد الإنساني في شركة الحديد والصلب التي كان يعمل بها وضم آراءه في كتاب " مبادئ الإدارة العلمية " الذي نشر سنة 1941 والذي أوضح فيه أن أسلوب التسيير والإدارة المتبعة في المصانع الأمريكية والقائم على مبدأ أساسي وهو المكافأة المالية تكون حسب المبادرة الشخصية لم يحقق الفعالية في رفع الإنتاج ، كما رأى أن الطرق التي يتبعها العمال في أداء مهامهم طرق عقيمة في معظمها تؤدي إلى تبذير الطاقة والمال ، لذا يجب تدريب العمال للقيام بعملهم بطرق علمية. ويرى تايلور أن الإدارة العلمية تختلف عن الإدارة التقليدية إختلافا أساسيا ، فالتقليدية تعتمد أساسا على الخبرة السابقة حيث يكون التشجيع أساسيا للحصول على أكبر قدر من العمل ، بينما العلمية تتحمل مسؤولية جمع المعلومات التقليدية التي كان العمال يمتلكونها ثم تبويبها وصياغتها في شكل قوانين ومعدلات وقواعد تساعد العامل بشكل كبير. وقد لخص تايلور المبادئ الأساسية العلمية التي يجب أن تميز عملية تسيير الإدارة فيما يلي⁽¹⁾ :

- تقسيم العمل على أساس التخصص.
- اختيار وتدريب العمال لأداء مهامهم في المصانع على أسس علمية وذلك بدلا من الطريقة السابقة المتمثلة في ترك العامل يدرّب نفسه لوحده.
- وضع نظام صارم للمراقبة وإجراءات توزيع المهام.
- المكافأة اليومية للعمال كحافز مادي لتحقيق امتثالهم للأوامر والتوجيهات والإجراءات المفصلة المتعلقة بعمل ما.
- وضع تسلسل رتبوي بحيث يكون لكل عامل رئيس واحد.

2.1- أعمال هنري فايول (الفايولية) :

- تبرز مساهمة هنري فايول من خلال كتابه الذي ألفه تحت عنوان "الإدارة العمومية والصناعية " والذي كتب فيه بشكل متكامل عن النظرية في الإدارة ، وبالرغم من أنه كان يعالج نفس الموضوع مع فريديريك تايلور حيث يركزان على الدور الذي تلعبه الإدارة إلا أن إختلافهما من زاوية الدراسة كان وكما عرضنا سابقا بالنسبة لتايلور فقد ركز على دراسة المستويات الدنيا للتنظيم (تحليل الوظائف ، دراسة الزمن والحركة) بينما فايول أولى عناية بالعملية التسييرية في حد ذاتها أو ما يسمى

(1) مصطفى عشوي : أسس علم النفس الصناعي التنظيمي - المؤسسة الوطنية للكتاب. الجزائر 1992. ص 137

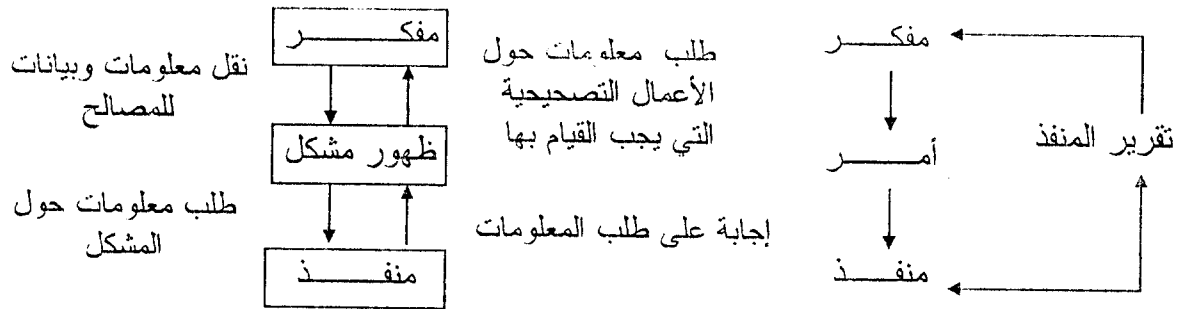
بالتسيير على مستوى الإدارة العليا لأنه اعتبر الوظيفة الإدارية تنشأ مع أعضاء التنظيم والجماعات الإنسانية فيه وان نظام العمل السليم يقوم على بعض الاشتراطات المميزة التي يطلق عليها مبادئ (1) - قام فايول بتقسيم الأعمال والأنشطة التي تقوم بها المنشأة إلى ست وظائف إدارية (تقنية، تجارية مالية، أمنية، محاسبية، إدارة وتسيير) وقد ابرز وظيفة التسيير (الإدارة) كنشاط مميز للمنشأة الصناعية تحتوي على مجموعة عناصر (التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق والمراقبة) ونظرا لأنه يعتقد بأن النشاطات الإدارية هي أهم ما يقوم به التنظيم فقد أسند فايول للإدارة داخل المنشأة عدة مهام

- وضع البرنامج العام للعمل.
- إنشاء المجموعات الاجتماعية للعمل.
- انسجام الأعمال - التنسيق بين الجهود.

- كما يرى فايول أن التسيير الجيد يجب أن يرتكز على 14 مبدأ استخدمها في حياته العملية وهي ذات صفة عامة يمكن تطبيقها على كافة النشاطات ، لكنه لم يطالب بالتطبيق الأعمى لها وإنما اعتبر التطبيق السليم يعتمد على الخبرة والقدرة على الاستنباط ، و أهم هذه المبادئ : تقسيم العمل ، السلطة والمسؤولية ، الانضباط ، وحدة الأمر ، وحدة التوجيه ، خضوع المصلحة الفردية للمصلحة المشتركة المركزية ، تعويض الأفراد.

3.1- مكانة الإتصال التنظيمي عند هذه المدرسة :

- حسب النسق التايلوري فإن الإتصال التنظيمي بين المنفذين والمفكرين يختصر في وثائق إعلامية مكتوبة من طرف المفكرين والمسيرين ، فالفاعل (العامل) يتلقى بصفة فردية توجيهات كل شيء منظم ومتوقع فيها ، فليس هناك هامش للحرية يسمح له بتغيير أو إضافة شيء ناتج عن معرفة أو تجربة شخصية ، والمخطط التالي يظهر سيرورة العملية الإتصالية في النسق التايلوري.



(3) الإتصال حسب تاييلور

نسق الإتصال التقليدي عند تاييلور (2)

- لهذا فالمنشآت التي لازالت تعتمد على الثقافة التايلورية تعرف مشاكل بين الإطارات والمستخدمين بسبب الإتصال الضعيف بين مستوياتها.

- أما هنري فايول فهو يرى الإتصال داخل التنظيم (المنشأة) كمجرد معلومات عملية ورسمية ، مهملًا بذلك الجانب الغير رسمي للإتصال.

(1) محمد علي محمد : علم إجتماع التنظيم. دار المعرفة الجامعية. الإسكندرية 1982 ص 141.
(2,3) F.N. Thonh : la communication : une strategie au service d'ETP. ed. economica paris 91 P.11.12

4.1- الإنتقادات التي وجهت لهذه المدرسة :

- رغم أن مبادئ تايلور وفابول قد تم تطبيقها في مختلف أنحاء العالم سواء في المجتمعات الرأسمالية أو الإشتراكية وكان لها التأثير الكبير على مستوى الأدوات المستعملة في الإنتاج أو على مستوى الطرق التقنية في ذلك ، كما أن للإنتاج بالسلاسل دور في التطورات السريعة في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية ، نادرا ما نجد غياب عنصر من النظرية في مختلف مستويات المنشأة مهما كان نوعها بحيث أن الكثير من المنشآت ما زالت تعتبر المدرسة كقاعدة لعملها خاصة من حيث الممارسات ، فالبحث عن التطوير التنظيمي جعل البعض يرفع من درجة تقسيم العمل والتخصص بينما البعض الآخر يبحث عن تكسير هذه المبادئ بواسطة أشكال مرنة العمل داخل الفوج لكن رغم هذا فإن أهم الإنتقادات التي يمكن توجيهها لهذه المدرسة هي :

1- يرى « Iossato Bruno » أن هذه المدرسة تتميز بما يلي : (1)

- عدم دقة وقائص الفرضيات المتعلقة بالتفاعلات الإنسانية
- التقليل إلى أدنى حد من أثر الصراعات داخل المنشأة
- عدم التقدير الجيد ، والتقليل من التعقيد لدى الأفراد كمراكز لمعالجة المعلومات
- جهل ميكانيزمات الإدراك.

2- لم تهتم هذه المدرسة بالعلاقات اللارسمية كالاتصال و التنظيم الغير رسميان بين العمال أنفسهم من جهة ، وبين الإدارة والعمال من جهة أخرى ، وبالعكس فقد اهتمت بالتنظيم الهرمي للسلطة والاتصال العمودي كوسيلة لتنفيذ القرارات وتطبيق الإجراءات المتعلقة بالعمل.

3- هذه المدرسة اعتبرت الإنسان كآلة منتجة ، فالتقسيم الدقيق للعمل أدى إلى نتائج سلبية على مستوى سلوكيات الأفراد ، وذلك نتيجة لاضطرارهم وخاصة في وحدات الإنتاج وفق العمل المتسلسل إلى تكرار حركات معينة محدودة كل يوم طوال السنة ، وهذه الحركات الروتينية أدت بهم إلى الإحساس بالملل وتفاهة العمل الذي يقومون به ، وبالتالي الإحساس بتفاهة مستواهم الاجتماعي الشيء الذي أثر على أداء العمل مما أدى إلى حدوث مشاكل سلوكية عديدة ، مما أخل بعملية الإنتاج كميًا ونوعيًا.

4- أهملت هذه المدرسة التفاعل الذي يحدث بين التنظيم والبيئة الخارجية وركزت معظم اهتمامها على داخل التنظيم.

5-الوضعية التي أرادت التايلورية الإجابة عنها (وضعية بناء المصانع وتدفق العمال نحوها من كل جهة : خاصة من الريف) أصبحت غير موجودة ، ففي تلك الفترة كان المطلوب هو إنتاج وتنظيم يتوافق مع حاجيات غير متنوعة للسوق ، وهذا بواسطة يد عاملة ريفية في معظمها ناقصة من حيث التأهيل والتكوين ، وذات مستوى معيشي ضعيف. أما في الفترة الحالية فالمطلوب هو تنظيم إنتاج الأملاك المعقدة ، لسوق غير مستقرة ، بيد عاملة متمدرسة ومتكونة ، وتعرض لوسائل الإعلام يوميا ومتعودة على مستوى معيشي مرتفع نسبيا.

(1) Iossato.Bruno : introduction critique aux théories d'organisation- Dunod. paris 1985 P. 68.

(2) محمد علي محمد : مرجع سبق ذكره : ص 156

2- المدرسة السلوكية (العلاقات الإنسانية) 1930 :

- عرفت المنشآت الصناعية المسيرة وفق المبادئ التaylorية في الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها عدة مشاكل تنظيمية وسلوكية كالعجز عن رفع الإنتاج وتحسينه وعدم ضمان ولاء العمل وغير ذلك من المشاكل والاضطرابات (1). فالمشكلة الحقيقية في التنظيمات ليست مادية فقط ولكنها كذلك إنسانية طالما أن التنظيم يعتمد على الطاقة البشرية لتحقيق أهدافه وقد إهتم رواد هذه المدرسة (التي اعتمدت على اكتشافات النظرية البسيكولوجية المسماة السلوكية) بعدة مواضيع : وصف ظاهرة الزعامة خاصة في المجموعات الغير رسمية وتأثير الظروف الثقافية والتكنولوجية على التنظيم ، وقد كان أغلبية أعضاء هذه المدرسة يحدون القيادة بالمشاركة التي يعتبرونها من عوامل تحفيز العمال والإطارات ، وتحملهم المسؤولية أو جزء منها ، وتربطهم بالمنشأة وأهدافها. ومن بين أهم الأعمال التي يمكن إدراجها تحت هذه المدرسة : تجارب هاوثورن ، دراسة الحاجات ، عوامل الرضى في العمل ، وأساليب السلطة.

1.2- تجارب هاوثورن :

هي عبارة عن دراسات استغرقت خمس سنوات (1927-1932) ، وتشكل حجر الأساس بالنسبة لهذه المدرسة في دراسة السلوك التنظيمي ، واقترنت باسم ألثون مايو (1880-1949) وسميت بهذا الإسم نسبة إلى الورشات التي أجريت بها في شيكاغو «WESTERN ELECTRIC COMPANY» حيث قام مجموعة من الباحثين النفسيين بتحليل العلاقة الموجودة بين شروط وظروف العمل من جهة والإنتاجية عند العامل من جهة أخرى ، وافترضوا في البداية غياب علاقة مباشرة بين المتغيرين ليتضح بعد الدراسة أن هناك علاقة بين شروط العمل وإنتاجية العامل ، بحيث كلما أدخلنا عاملا جديدا يمس شروط العمل ظهرت نتائج أخرى على مستوى الفعالية ، وقد أظهر هؤلاء العلماء أن هناك عدة عوامل يجب أخذها بعين الاعتبار عند محاولة الرفع من فعالية العمل وهي :

- الإهتمام والتقدير المقدم للعمال.
- أهمية المشاركة في تحفيز العمال.
- ضرورة إدخال تغييرات تحد من الروتين.
- ظاهرة قادة الرأي داخل أفواج العمل .
- تأثير حياة الفوج على العمل الفردي .
- تواجد عوامل غير رسمية في العلاقة (تحفيز-فعالية) .

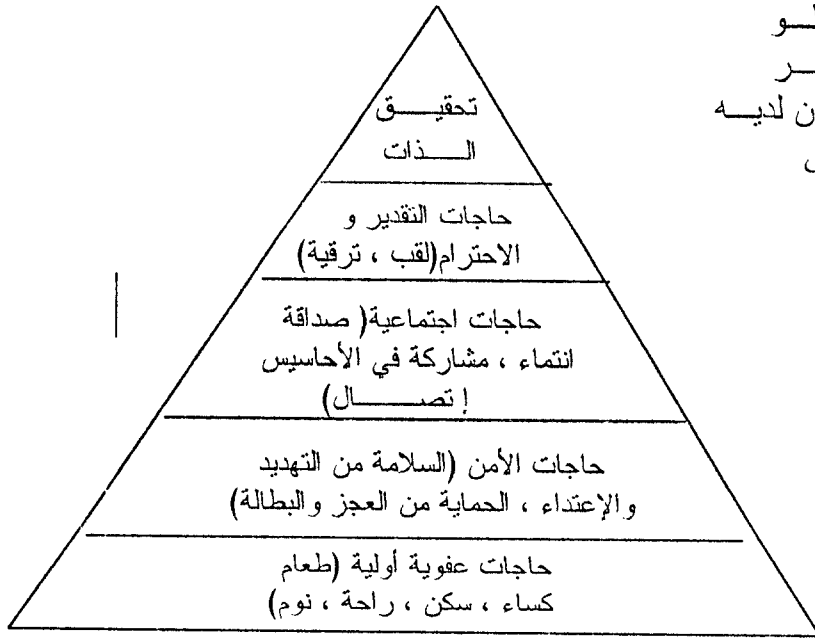
2.2- دراسة الحاجات :

- إقترح ماسلو هيرما تدرجيا للحاجات الإنسانية انطلاقا من فكرة أن السلوك الإنساني يرتكز على حاجات تدرجية كلما تمت تلبية إحداها ظهرت الحاجات المادية ، لهذا فقد ارتكزت نظريته على :

(1) محمد علي محمد : مرجع سبق ذكره : ص 156

1- الحاجات الإنسانية مندرجة حسب ترتيبها في السلم من (1-5) فكما أشبعت فئة من الحاجات برزت فئة أخرى تعلوها في السلم. الحاجات المشبعة تفقد تأثيرها ومفعولها كحافز للسلوك ، بمعنى أنه لا يمكن التأثير في سلوك الإنسان إلا من خلال حاجاته الغير مشبعة.

2- لقد قدم هذا العالم خدمة كبيرة خاصة في علم النفس الصناعي وكانت نظريته هاته محل إهتمام الكثير من العلماء في ذلك الوقت رغم أنها تبقى نسبية ، فنقسم الحاجات إلى فئات مهم جدا لكن التدرج يبقى محل تساؤلات طالما وجدت حالات معاكسة لذلك.



وقد إعتد منتقدوا هذه النظرية على أن ماسلو صمم هذا الهرم على أساس إنسان طبيعي غير مريض نفسيا ويعيش في بلد متقدم بحيث تكون لديه الفرصة المعقولة للوصول إلى حاجات أعلى

3.2- عوامل الرضى في العمل :

- عرفت المدرسة السلوكية تطورا كبيرا مع ظهور أعمال " ليكارت " الذي أوضح أن الإنتاجية تتعلق بدرجة الرضى عن العمل ، وقد إرتكزت نظريته التي تدعى بنظرية النسق الرابع على مجموعة مبادئ :

- 1- محفزات الأفراد تنقسم إلى قسمين :
 - محفزات إقتصادية : كالأجر ، المنح ، المكافآت
 - محفزات غير إقتصادية : كالتقدير والإحترام
- 2- خلق علاقات دعم داخل المنشأة تسمح للفرد بالإحساس بأن له قيمة داخل التنظيم.
- 3- تشجيع العمل داخل الأفرج

أما هرزبرغ فقد بدأ دراساته حول العوامل التي تؤدي إلى إرضاء العامل أو غضبه داخل التنظيم وقدم نظرية العاملين. حيث أوضح فيها أن تحفيز العمال يرتكز على مجموعتين من العوامل :

أ- الوقائية : تتمثل في النظافة ، الأمن ، شروط العمل ، الأجور ، العلاقة مع الرؤساء ، وهي عوامل إذا توفرت لا تؤدي حتما إلى رضى العمال ، لكنها تقضي على مظاهر الغضب عندهم.

ب- الدافعة : تتمثل في : تحقيق الذات من خلال اكتساب كفاءة ، مضمون العمل ، تعقيده ، درجة المسؤولية ، الإعراف والتقدير من طرف الزملاء والرؤساء ، وهي عوامل إذا توفرت يمكن أن تؤدي إلى تحفيز العمال ورضاهم عن العمل فهي مستقلة عن السابقة التي في حالة غيابها يظهر الغضب عند العمال.

- وقد اقترح هرزبرغ توسيع المهام وإثراء العمل بهدف تحسين محتوى المهام ودرجة إستقلالية أكبر نسبيا من الموجودة في التنظيمات التقليدية ، والهدف من هذه الإقتراحات هو رفع قيمة ودرجة الرضى عند العمال ، والإنقاص من بعض التكاليف الناتجة عن التغيب مثلا.

- أما عن الإتصال داخل التنظيم فقد أكد كل من ليكارت وهرزبرغ على أهمية تطوير الإعلام النازل (من الإدارة إلى العمال) ، وتقوية وتشجيع الإتصال داخل أفواج ومجموعات العمل.

4.2- أساليب السلطة :

- في هذا الجانب يمكن تمييز أعمال (ليكارت) الذي وضع أهمية أسلوب الإدارة بالمشاركة حيث ركز أعماله حول العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ، أما MARY FOLLET فقد قدم دراسات حول القيادة والسلطة وعلاقتها بأنماط التنظيم والتنسيق.

- كما قدم MC-Grégor أعمالا هامة تركزت حول نظرة المسيرين للعمال أو تصورهم للطبيعة الإنسانية لهم ، وانطلق في دراساته من التساؤل : كيف ينظر المسيرين إلى العمال ؟ فوجد نظريتين مختلفتين أطلق على الأولى (X) والثانية (Y).

- نظرية (X) : عبارة عن تصور تقليدي للتسيير والمراقبة ، فالعامل سلبي ، وغير مسؤول ويعمل كل ما في وسعه لتجنب العمل ، وليس لديه طموح ، لهذا يجب مراقبته عن قرب وتأطيره.

- نظرية (Y) : تصور أكثر دقة للتسيير والمراقبة ، ظهرت كرد فعل على نظرية (X) فالعامل نشط وإيجابي ويبحث عن الجهد العقلي والفيزيائي كما يجب العمل ، ولديه طموح للإرتقاء والمسؤولية والتحدي لهذا لا داعي لمراقبة وتهديده ، بل يجب إعطائه الفرصة لتحقيق ذاته.

5.2- الإنتقادات التي قدمت لهذه المدرسة :

- لقد ساهمت كثيرا المدرسة السلوكية في ميدان التنظيمات ، وقد ساهمت أفكارها خاصة أعمال ماسلو وهرزبرغ حول الحوافز في رفع إنتاجية المنشآت وتوفير دفع جديد للإقتصاد ، ومنها ما يعتمد إلى اليوم في بعض الدول كاليابان مثلا في إطار حلقات الجودة والمشاركة في اتخاذ القرار بأشكال أخرى كصندوق الآراء ، أو المشاركة المباشرة في التسيير ، كما ساهمت هذه المدرسة في إكتشاف الجانب الغير رسمي للعلاقات داخل المنشأة والذي لا يظهر على الهيكل التنظيمي لها الشيء الذي يوضح إهتمامها البالغ بمواقف العمال وإتجاهاتهم وعلاقاتهم الإجتماعية داخل التنظيم.

- لكن ما يعاب على هذه المدرسة هو تركيزها الكبير على الخصائص الإجتماعية والبيكولوجية للأفراد وجماعات العمل وأوضحت أن الفعالية في التنظيم مرتبطة بالحاجات الإجتماعية والفردية للعمال بدلا من إرتباطها بمدى إنضمامهم إلى الهيكل الرسمي ، فأهملت بذلك التنظيم الرسمي واعتبرت المنشأة كمنسق مغلوق لا يتفاعل سوى بصورة ضعيفة مع البيئة .

-أما عن الإتصال داخل هذه المدرسة فالنظرة إليه كانت مختصرة ، فهو التفاعل (رئيس - مرؤوس) ويأخذ شكل نصائح حول تقنيات إتصال خاصة لدفع العمال للتعاون والتألف بهدف تحقيق أهداف المنشأة عن طريق مشاركتهم في إدارتها ، لكن رغم هذا فهذه المدرسة قدمت الإطار الأولي لدراسة الإتصال التنظيمي. ⁽¹⁾

(1) Annie Bartoli : communication et organisation, édition organisation, paris 91, P 17.

3- المدرسة الكلاسيكية الحديثة (الإدارية) 1955 :

- استفادت هذه المدرسة من مختلف الأفكار التي ظهرت قبلها حيث جمعت بين الجانب الكمي الذي ركزت عليه المدرسة الرياضية (1945) التي حاولت إدخال عوامل تقنية كمية (البرمجة الخطية ، الإحصاء) وذلك يهدف التحكم أكثر في الإدارة والتسيير ومراقبة نشاط المنشأة ، وكذلك دراسات هربرت سيمون حول الجانب الاجتماعي للعمال وتركيزه على الجماعات الغير رسمية والجانب الخارجي للمنشأة ، ومن أهم الأعمال التي تدرج داخل هذه المدرسة.

1.3- التنظيم والإستراتيجية :

- عرفت سنوات الخمسينات والستينات ظهور الكثير من الدراسات التي تهتم بسير المنشأة فالديناميكية التي عرفت المنشآت في ذلك الوقت (تجميع ، تركيز) لظهور المنافسة وعدم استقرار الأسواق دفعت الكثير من العلماء إلى البحث عن طرق جديدة للسماح للمنشأة بالتموضع الجيد في الأسواق ، فظهرت أعمال (Ansoff, chandher) حول الإستراتيجية رغم الاختلاف ما بينهما ، حيث يرى الأول أن تحليل مميزات البيئة وخصائصها تدفعنا لاختيار الإستراتيجية المناسبة والتي تآثر بدورها على الهيكل التنظيمي الذي نضعه ، بينما يرى الثاني في أن الهيكل التنظيمي يوضع لاحتواء الإستراتيجية والسماح بتطبيقها بنجاح فهو عنصر منشط لها ، مما جعل ظهور اتجاه ثالث يرى أن الإستراتيجية والهيكل التنظيمي يتفاعلان بصورة جدلية ولا يمكن إيجاد طريق أمثل لتنظيم المنشأة. (1) هذه الديناميكية في دراسة التنظيمات دفعت بسرعة إلى ظهور مبادئ الإدارة)، وذلك بهدف التنسيق أكثر بين أهداف المنشأة والمحفزات الشخصية لأعضائها ، وكانت منهجية الإدارة بالأهداف كإجابة لكل هذه المحاولات.

- هذه المنهجية تستقي أفكارها من دراسات سابقة (مايو، هرزبرغ، غريغور) و ظهرت على يد « Druker » وطبقت في سنوات (60-70) من طرف الكثير من المنشآت الغربية تحت اسم الإدارة بالأهداف) ، حيث يقوم فريق الإدارة العامة بتحديد الأهداف العامة للمنشأة ثم تقسيمها إلى أهداف فرعية و توزع على مختلف الأقسام و المصالح و الدوائر بحيث كل عضو من المشرفين يأخذ المسؤولية للوصول إلى الدور المنوط به ، و تهدف هذه الطريقة إلى اشراك العمال في الإدارة و ذلك بمحاولة ربط الأهداف ببعضها البعض و النقائنها بأهداف المنشأة و من ثمة ربط العمال بها، و قد لقيت هذه الأفكار رواجاً كبيراً وسريعاً لتمييزها بالجدة والإستعمال المفيد ، وأهم المفاهيم التي تركز عليها هي : تحقيق الذات ، تطوير الإنسان ، المشاركة ، دور الفاعل داخل التنظيم .

2.3- مشاكل الإعلام والقرار :

- ينطلق هربرت سيمون في دراسته من مسلمة هي : الهياكل التنظيمية لا تركز فقط على التقسيم التقني (التأيلورية) أو الاجتماعي (العلاقات الإنسانية) بل هناك عوامل إعلامية وقرارية يجب أخذها بعين الاعتبار ، وي طرح سيمون في دراسته هذه مشكل حدود العقلانية الإنسانية حيث يرى أن الإنسان كلما امتلك معلومة جيدة يكتفي بها ، ويرضى في اختياراته بالحل الأول الذي يظهر أنه صحيح.

(1) Annie Bartoli : communication et organisation. édition organisation - paris- 91 -P117

فالإعلام إذن حسب هيربرت سيمون عامل رئيسي للفعالية ، لأن القرار الجيد ينبع من الفعالية والتقارب بين مصدر المعلومة ومكان استعمالها لهذا فقد شجع على اللامركزية الإعلامية ، لأن توفر المعلومات عند الأفراد عن مختلف نواحي ومستويات منشأتهم تجعلهم يحسون بالانتماء لها ويحسنون أداء أعمالهم.

3.3- المرونة التنظيمية :

- في سنوات (70-80) وبعد تعقد العلاقات التفاعلية داخل التنظيمات جراء بروز عدة عوامل أخرى تتحكم فيها : الإستراتيجية ، التكنولوجيا ، نمط الإدارة ، الثقافة الداخلية ، ظاهرة القيادة ، كسل هذه المتغيرات من الصعب تواجدها حل تنظيمي مثالي لها ، هذا ما جعل « O.Gélenier » يدعو إلى تواجدها هيكل تنظيمية مرنة قادرة على التكيف مع تقلبات البيئة ، مع تحديد أهداف مرنة وغير مركزية وقابلة للتفاوض والنقاش حولها.

- أما « MINTZBERG » فقد حدد عوامل ظهور الفعالية التنظيمية في الإنسجام الداخلي بين عوامل الإنجاز من جهة (التخصص في العمل ، التكوين ، نسق التخطيط والمراقبة) إضافة لعوامل أخرى سماها عوامل خارجية (الحجم ، العمر ، النسق التقني ، البيئة ، القيادة).

4.3- المقاربة النظرية للتنظيم :

لا يوجد نمط مثالي للتنظيم ، لهذا فكل نمط هو عبارة عن تصور مؤقت يجب اعتباره وتحليله كإجابة لوضعية معطاة (كل نمط له ظروف تطبيقه) ، هذه المسألة جعلت من دارسي التنظيمات يلجئون إلى وضع أنماط متكيفة مع وضعيات خاصة وهذا ما سمي بالنظرية الظرفية ، والتي يعتبر كل من « LORCH » و « LAWRENCE » من روادها الأوائل.

- حسب وجهة نظر هذين العالمين فإن التنظيمات تختلف عن بعضها على أساس أربعة أبعاد هي :

- * طبيعة أهداف كل قسم.
- * التوجه المؤقت لكل قسم.
- * العلاقات ما بين-شخصية لكل قسم.
- * درجة الشكالية في كل قسم (الهيكل).

- يرى هذان العالمان أن المنشآت معرضة إلى بيئة غير مؤكدة وغير مستقرة: فطبقاً لدرجة الشك فإن بعض الهياكل التنظيمية تظهر أكثر فعالية من الأخرى لهذا فمن الضروري دراسة مميزات وصفات البيئة ، فقام كل منهما بتحليل البيئة لمجموعة من المنشآت ، وقاما بقياس درجة التنوع والاندماج ثم قاما بتحليل النتائج الاقتصادية المحصل عليها ، فبرزت فكرتين رئيسيتين :

1- التنظيمات : (بمعنى المجموعات المنظمة) الأكثر فعالية هي التنظيمات الأحسن تكيفاً مع البيئة.

- عندما تكون البيئة معقدة وديناميكية ، تقوم بعض المنظمات من المنشأة بمراقبة كل جزء من البيئة ، بحيث كل وحدة تختلف عن الأخرى.

- عندما تكون البيئة بسيطة ، فسيروية اختلاف الوحدات عن بعضها البعض ليست ذات فائدة.

2- التنظيمات الأكثر فعالية هي التي استطاعت وعرفت كيف تضع وسائل اندماج متكيفة مع وضعية الاختلاف.

* من عيوب هذه المقاربة (رغم أنها ندعو لوضع نمط متكيف مع وضعية معطاة) هو أنها ركزت على عاملين فقط في دراسة التنظيمات وهما الهياكل التنظيمية والبيئة.

5.3- المقاربات الشاملة لعلم الإدارة الإستراتيجي :

- التيارات الحالية لعلوم التسيير تحاول أن تقدم ملخصا للمقاربات البسيكوسوسيولوجية، التقنية الإستراتيجية للتنظيم. فهي تأخذ بعين الاعتبار العلاقات الموجودة بين : البيئة ، الإستراتيجية ، الهيكل التنظيمي ، الثقافة الداخلية ، سلوكيات الفاعلين ، وقد تعرض الكثير من الباحثين إلى دراسة هذه العوامل وحاولوا ترجمة تعقيدها وغموض علاقاتها إلى قواعد وميكانيزمات شاملة.

* ومن بين الأعمال المقدمة في هذا الإطار نذكر :

- أعمال « M. Kinsey » : اقترح شكلا يوضح فيه سبع عوامل تتحكم في التنظيم ، يجب أخذها بعين الاعتبار كلما أردنا البحث في تطوير التنظيم وهي : المستخدمين ، المعارف ، الأنساق الإستراتيجية ، القيم والأهداف العليا ، الهياكل ، وهي مرتبطة ببعضها البعض ، وقد سمي الشكل بـ(5s).

- أما « S. SAIAS » فقد ألح في أعماله على ضرورة التكامل بين المتغيرات (التقنية الاقتصادية) « Hard » والمتغيرات (السوسيو تنظيمية) (SOFT).

- دراسات أخرى أكدت على أهمية (الهياكل ، التمثيلات - السلوكيات) في الانسجام الشامل داخل التنظيم حيث ترى أن التسيير الإستراتيجي يجب أن يأخذ بعين الاعتبار داخل المنشأة وخارجها سواء البعد السياسي أو البعد الإقتصادي لها بحيث يعطي دورا هاما ومفضلا للبعد التنظيمي وذلك بإدخال إجراءات أو عمليات حول القواعد والهياكل والمعايير الثقافية.

- إذن فالمقاربات الشاملة تدمج في التسيير الإستراتيجي العوامل الثقافية والسلوكية وذلك إنطلاقا من مبدأ أن علاقة كل فرد مع التنظيم تظهر من خلال تمثيل معين ، هذه التمثيل يؤثر على سير المنشأة ، لهذا إذا حرلنا تحسين سير المنشأة حسب هذه المقاربات لابد من العمل حول التمثيلات والسلوكيات الشيء الذي يتطلب تواجد الإتصال كعامل مسهل داخل التنظيم.

6.3- مكانة الإتصال داخل هذه المدرسة :

- أما عن مكانة الإتصال داخل المدرسة فنجدده خاصة عند « P.SIMON » وأعماله حول الإعلام وعلاقته بفاعلية التنظيم ، كما ركزت هذه المدرسة على أهمية عملية المحاور والتسيق وأكدت على أهمية تواجد فضاء للحوار والتسيق داخل جميع مستويات المنشأة ، وفي نفس الإطار يطرح « O.Gélenier » أهمية الإتصال داخل المنشأة حيث يرى أن الإتصال المهني يمكن أن يتميز بفعالية كبيرة ويؤدي إلى : معرفة موحدة للمنشأة ، نظرة واضحة لها ولمشاكلها ، وقواعد لغوية مشتركة.

4- المدرسة النسقية (مدرسة الأنظمة) : 1965 :

- تعتبر المدرسة النسقية (مدرسة الأنظمة) من أهم وأحدث المدارس التي تعرضت إلى دراسة التنظيم ، وتنفيد في غالب الأحيان من عناصر خاصة بالمدارس الأخرى حسب الحاجة إليها وكان ظهورها الأول في ميدان البيولوجيا ، ثم انتقلت بعد ذلك إلى علوم أخرى منها الاجتماعية خاصة ويعتبر « LEE BERTALANFFY » من أوائل من وضع تصورا للإنساق في ميدان التنظيمات في سنة 1937 (1). ثم توالى بعد ذلك الدراسات بواسطة عدد كبير من المفكرين ابتداء من الخمسينات ويمكن ذكر (Parson 49, Selznick 49, Blau -1955) لتشمل بعد ذلك الدراسات المنشآت الاقتصادية سواء من الناحية السوسيولوجية أو من الناحية التصورية النظرية أو الوظيفية التقنية ، وقد عرفت هذه النظرية تطورا سريعا جدا مقارنة مع تاريخ ظهورها المتأخر والفترة التي قطعتها ، وذلك لغزارة الأعمال فيها ، والاستعمالات الواسعة لها ، وإنتشار مفاهيمها بسرعة ، خاصة وأن البيئة الخاصة بالمنشأة كانت تعرف تطورا سريعا جدا في ذلك الوقت مما جعلها تهتم بالجوانب التنظيمية للمنشأة (علاقات مع البيئة ، غايات وأهداف وإستراتيجيات ، تنظيم وتسيير الموارد وعملية الإنتاج).

1.4- مفهوم النسق :

- حسب هذه النظرية فالنسق هو مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها ، وعندما نريد تقديم تعريف للتنظيم حسب المدرسة النسقية : فالتنظيم هو نسق يتكون من عدة أجزاء (أنساق فرعية) مرتبطة ببعضها البعض ويحدث بينها تفاعل الذي هو عبارة عن علاقة ديناميكية تتواجد بين المركبات الداخلية لكل تنظيم تضاف لها العلاقة الخاصة بالتبادل مع البيئة.

- ثم تطور هذا التعريف ليصبح بعد ذلك : التنظيم هو نسق يستورد بعض العناصر من محيطه ثم تتم عملية تحويلها وتصديرها مرة أخرى للبيئة. ولهذا فكل تنظيم يجب أن يدرس على أساس أنه نسق مفتوح.

- أما رائد هذه المدرسة فقد عرف النسق على أنه مجموعة من الوحدات في تفاعل فيما بينها و هي منفصلة عن العالم الخارجي الذي يشمل البيئة و حدود الفصل بين النسق ومحيطه تدعى بحدود النسق وفي مفهوم النسق فإن تكامل عناصره يختلف عن الجمع البسيط فيما بينها.

2.4- المزايا التي تقدمها النظرية في دراسة التنظيمات :

- ساهمت نظرية الأنساق في إظهار العلاقة المشتركة بين هيكل وحركة التنظيم ، إذ لا يمكن تعريف عنصر إلا بالنسبة للآخرين ، وبالنسبة لحركة المجموع (النسق) ، وهذا ما جعلها تأخذ بعين الاعتبار (المنشأة الاقتصادية ، ومجموعات العوامل البشرية ، المادية ، المعنوية ، ومختلف الروابط الإدارية والتسييرية ، والغير رسمية ، والعلاقات الكمية بين العناصر). إذن فهي تسمح بالتحليل الجيد للتنظيمات مستعملة الأفكار والعناصر الخاصة بالمدارس الأخرى حسب الحاجة لها لإعطاء الأعمال المعنية شمولية وفعالية أكثر ، فعندما تعرض كل من « Blanchard » و « Hersey » ، لإعداد سلم خاص بالمنظور الإداري (سنة 1969) متكون من بعدين أحدهما مرتبط بالسلوك إزاء العمل ، والثاني بالسلوك إزاء نوع العلاقة مع الأفراد ، اعتمدا على العديد من الدراسات السابقة المعروفة كالتحليل النفسي (فرويد 1927) ، التحليل التصالحي (بيرن 1964) ، نظريتا X و Y (قريغور 1960) .

(1) LIU MICHELE : Approche socio - Technique de l'organisation. Edition organisation 1983. P69-70.

والحوافز حسب (ماسلو 1954 ، هزربرغ 1959) ، لهذا فإن المدرسة النسقية هي الإتجاه الأكثر تقدما في المنظمات ، فمن خلال دراسة مفهوم النسق يمكن تحديد نموذج شامل للمنشأة.

3.4- المنشأة الاقتصادية كنسق مفتوح :

- تقدم المدرسة النسقية تعاريف وأشكال أكثر مرونة للتنظيم تسمح له بالتكيف مع الوضعيات المختلفة والمتنوعة ، كما إهتمت بالبيئة (عكس النظريات السابقة) وإعتبرتها عاملا مهما في التحليل فتايلور مثلا كان يعتبرها ساكنا أو ثابتة أو تتغير ببط ، أما النسقية فتعتبرها ذات دور هام في التأثير على المنشآت والتأثر بها ، فهما يتفاعلا بشكل متبادل وفي حركة مستمرة ، وتغيرات متواصلة وتتحدد حياة المنشأة بمدى قدرتها على مسايرة هذه الحركة والتأقلم مع الحالات الجديدة باستمرار.

1.3.4- تعريف المنشأة الاقتصادية من وجهة نظر النسقية :

نظرا للتطور السريع الذي عرفته الأنساق (المنشآت) من حيث تعددها واختلافها ، وتنوع أحجامها وفروع نشاطاتها وأشكالها القانونية خاصة مع التطور السريع الذي يعرفه المجتمع المعاصر فإنه من الصعب تقديم تعريف عام أو شامل للمنشأة ، لكننا سنكتفي بتعريف « L.Bertalanffy » لشموليته وجمعه بين الجوانب (الاقتصادية ، الإجتماعية ، التنظيمية) فهو يرى : المنشأة كتنظيم تعتبر في نفس الوقت هيكلًا اجتماعيًا واقعيًا وعميلًا اقتصاديًا - تتمتع بخصائص اقتصادية - ويمكن وصفها كنسق مفتوح : لأنها - مكونة من أقسام مستقلة مجمعة حسب هيكل خاص بها .
- تملك حدودا تمكنها من تحديدها ، وتفصلها عن البيئة الخارجية .
- هي نسق مفتوح لأنها تتكيف بوعي مع تغيرات البيئة بفعل القرارات المتخذة من طرف مسيريتها وبواسطة نشاطات أعضائها .

2.3.4- مميزات المنشأة كنسق مفتوح :

- مكونات النسق هي عناصر متفاعلة ، ويمكن اعتبارها أنساق فرعية متأثرة فيما بينها ، لهذا فتقسيم النسق إلى أنساق منفردة قد توصلنا إلى الوحدات الأساسية له كالوسائل المستعملة ، الوظائف الأعمال ، الأشخاص ، وكلها تتعامل مع بعضها البعض ويشارك كل منها على الأقل مع الآخر في تحقيق هدفه ومن ثمة تحقيق أهداف النسق العام أو المنشأة ، فالأهداف النسقية إذن هي حلقة الوصل بين جميع الأنساق الفرعية ، والتي يمكن تمييز نوعين منها : أفقية (أهداف إنتاجية ومالية ، أهداف البيع ، أهداف خاصة بالموارد البشرية) وأهداف عمودية (أهداف البرامج والمشاريع) ، هذه الأهداف عند توزيعها على الأنساق الفرعية : يمكن أن تصبح هدفا خاصا بالنسق الفرعي . ومن أهم محددات الدراسة حسب هذه النظرية :

1- مستوى الدراسة :

مفهوم النسق المفتوح يمكن أن ينطبق على مجموعة صناعية ، أو على منشأة ضمن هذه المجموعة ، أو ورشة أو منصب عمل ، ما دامت المميزات التنظيمية موجودة.

2- حدود الإنساق :

مادية (جدران منشأة أو ورشة ...) زمنية (مجموعة عمل صباحية وأخرى مسائية) طبيعية
التكنولوجية المستعملة ، طبيعة النشاط .

3- دراسة الحدود :

نظرية الإنساق تتطلب دراسة علاقة الأنساق الفرعية فيما بينها ، وذلك من خلال ما يجري
على حدودها (تفاعلات ، علاقات).

4- اظهر الخواص الإجمالية المتعلقة بالنسق المدروس :

ضم العناصر وعلاقاتها إذ يمكننا ذلك من تبني نظرة فاحصة من خلالها نفحص مجموع
النسق.

5- تعريف النسق وبيئته :

عند محاولة تعريف النسق وعلاقته بالبيئة مهما كانت وجهة النظر المختارة يجب الأخذ بعين
الإعتبار مجموع الوضعية المدروسة.

- لكن تبقى هذه المحددات مجرد جانب نظري وذلك لصعوبة تحديد المنشأة واقعيًا وذلك نظراً
للحركية المستمرة التي تتميز بها كنسق ضمن بيئة أوسع يمكن اعتبارها كنسق أكبر يمتاز بالتعقيد
ويأثر عليها من قريب أو بعيد ، سواء على نشاطاتها الداخلية لأنها هي التي توفر لها مدخلاتها المتعلقة
بالجوانب : الثقافية ، التكنولوجية ، السياسية ، التربوية ، الديموغرافية ، الاجتماعية ، الاقتصادية
الطبيعية . كما تأثر على علاقاتها الخارجية حيث توفر لها العناصر الأخرى : الموردين ، المنافسين
التكنولوجية ، ومجموعة من العناصر السوسيو سياسية ، كالدولة والنقابة ولهذا يمكننا تليخيص وضعية
المنشأة مقارنة بالبيئة في النقاط التالية :

- المنشأة باعتبارها نسق تنتمي إلى نسق أكبر وهو البيئة.
- النسق الأكبر (البيئة) معقدة وواسعة تأثر على المنشأة سواء على نشاطاتها الداخلية أو الخارجية.
- المنشأة تأثر في البيئة (النسق الأكبر) من خلال ما تنتجه على شكل مادي أو أي شكل آخر من
معلومات وعوامل إنتاج مختلفة .
- البيئة (النسق الأكبر) يتشكل من عدة أنساق فرعية (المنشأة تعتبر منها) ، والمنشأة لا يمكن أن
تضمن حياتها وحركتها إلا بتكيفها مع الأنساق الفرعية الأخرى.
- من خلال هذه النظرة للمنشأة حسب المفهوم النسقي فإنه يمكننا تحديد مجموعة من العوامل تأثر فيها
هي :

1- عوامل اقتصاد البيئة :

هذه العوامل لها تأثير مباشر على المنشأة وذلك من حيث نشاطاتها ، أو على الجانب الإداري
لها (الهيئات الإدارية ، المنشآت الاقتصادية ، الأجهزة المصرفية ، تخطيط الدولة ، توجيه الاقتصاد ..)

2- عوامل سياسة إجتماعية :

تأثر بشكل مباشر على مختلف الأنساق الفرعية للمنشأة بأقل حدة ، ويكون هذا التأثير ناتجا عن تفاعلات بالمجتمع (اجتماعية : السن ، المستوى المعيشي ، الصراعات وغير ذلك . والسياسية : النقابات ، الأحزاب ، أجهزة الحكم ...).

3- عوامل ثقافية :

لها تأثير غير مباشر على مختلف الأنساق الفرعية للمنشأة ، وتتضمن : كيفية التفكير والسلوك التي تميز وتوحد بين أفراد مجتمع معين ، مثلا : أهمية المميزات الثقافية للمنشأة اليابانية.

* فالمدرسة النسقية إذن حاولت من خلال دراستها للمنشأة كنسق داخل نسق عام وهو البيئة إيجاد العلاقة بين المتغيرات التنظيمية ، الإقتصادية ، السياسية ، الإجتماعية.(1)

4.4- بعض النماذج للمنشأة كنسق مفتوح :

- قام العديد من الباحثين (خاصة الذين ينتمون للتيار البسيكولوجي) بتقديم عدة نماذج للمنشأة الإقتصادية ، وذلك في إطار المميزات والمبادئ الخاصة للمدرسة النسقية ، مع الأخذ بعين الاعتبار المنشأة كنسق مفتوح على البيئة ويتفاعل معها ، ومكونة من مجموعة أنساق فرعية.

1.4.4- نموذج ثافستوك :

قام مجموعة من الباحثين من معهد ثافستوك (لندن) بتقديم المنشأة على أنها نسق سوسيو تقني مفتوح : فكل تنظيم منتج أو جزء منه هو مزيج بين النسق التكنولوجي (التجهيزات والتقنيات الموجودة ، متطلبات العمل ...) ، والنسق الإجتماعي (العلاقات ما بين الأفراد المكلفين بأداء العمل والذات يتفاعلان مع بعضهما البعض بحيث يحدد كل منهما الآخر).

- حسب هؤلاء الباحثين فإن طبيعة العمل داخل المنشأة (شروطه ، نوعيته ، وظروفه) هي التي تحدد طبيعة العلاقات بين الفاعلين خاصة من الناحية الإجتماعية ، والتي تاتر بدورها على كيفية القيام بالعمل (طرق تنفيذه). الشيء الذي يؤثر سلبا أو ايجابا على مردودية المنشأة ، وهذا يعني أنه في حالة توفر علاقات إجتماعية مقبولة من طرف كل العمال أو معظمهم والناجمة عن رضاهم عن طبيعة العمل الذي يقومون به. فإن ذلك سيؤدي حتما على رفع معنوياتهم خاصة من الناحية النفسية مما يدفع إلى رفع الإنتاج وتحقيق أهداف المنشأة، ويمكن حدوث العكس ، بحيث إذا ظهر الرفض أو عدم التقبل للعلاقات المفروضة على العمال من طرف المسيرين والمشرفين داخل المنشأة فإن ذلك يؤدي إلى تدمرهم وانقسامهم الشيء الذي يرجع بالسلب على المنشأة.

- هذا النموذج رغم الأهمية التي يوليها للجانب الداخلي للمنشأة ، إلا أنه يبقى نسبيا من حيث إعطاء الأهمية المطلوبة للبيئة ، وعدم توضيح العلاقة الموجودة بين المنشأة وبيئتها التي تواجد فيها .

2.4.4- نموذج هوماتس :

يعتبر هذا النموذج المنشأة كنسق مفتوح ، وقد أعطى أهمية كبرى لبيئتها حيث إعتبرها : كنسق إجتماعي يتواجد ضمن بيئة تتكون من ثلاثة مركبات رئيسية : مادية (أرض ، مناخ ، هياكل ...) وثقافية (قيم ، معايير ، خصائص ، أهداف المجتمع) ، وتكنولوجية (حالة المعامات ، التجهيزات المتوفرة لتأدية النسق لمهمته ...) ، وسب هذا النموذج فإن للبيئة دور كبير في تحديد أو رفض

(1) Théorie d'organisation .

النشاطات أو التفاعلات التي يقوم بها أعضاء هذا النسق الإجتماعي ، والتي تولد عندهم أحاسيس تجلده بعضهم البعض وتجاه البيئة نفسها (1).

- هذا النموذج رغم أنه أتى ببعض العناصر الإيجابية التي أغفلها نموذج ثايفستوك من حيث تركيزه على البيئة والعوامل أو العناصر المشكلة له ، إلا أنه أغفل الجانب الداخلي للمنشأة ، والعلاقات الإجتماعية التي تتولد فيها بين أفرادها ، وكأنها تتأثر فقط ولا تأثر في المحيط.

3.4.4- نموذج كاتز وكاهن :

يعتبر هذا النموذج عملي أكثر مقارنة بالنماذج الأخرى حيث قسما هذان العالمان المنشأة إلى خمسة أنساق فرعية :

1- النسق التقني أو الإنتاجي : هذا النسق الفرعي يعمل على تحويل عوامل الإنتاج (المدخلات : Inputs) إلى منتوجات وخدمات.

2- نسق التدعيم : أو النسق المدعم ، ويعمل على تحديد العلاقة بين المنشأة والبيئة ، بحيث يضمن لها تحصيل الموارد المالية والمادية ، وتصريف منتوجاتها في ظروف جيدة.

3- نسق المحافظة أو البقاء : يعمل على توفير الموارد البشرية الضرورية وذلك بواسطة الانتخاب والإختيار ، وتوزيع الأدوار داخل المنشأة.

4- نسق التكيف : هذا النسق يثبت نفسه بضرورة تكيف المنشأة مع تغيرات بيئتها.

5- النسق السياسي : يستعمل هذا النسق خاصة في التنسيق ، والتنظيم ومراقبة نشاطات الأنساق الفرعية الأخرى.

* النسق المفتوح حسب كاتز وكاهن يستورد الطاقة من البيئة ، ليتم تحويلها بداخله ، ثم يصدرها على شكل منتوجات (البعض منها فقط) نحو البيئة ثانية ، مع تخزين بعض الطاقة بداخله ، وتتم هذه العملية (التبادل الطاقوي) بشكل دوري ، كما أن إستيراد الطاقة للنسق يمكن أو تؤدي إلى إدخال معلومات جديدة له كرجع صدى سلبي للتفاعل الداخلي ، والتي تسمح للنسق بتصحيح أخطاءه. الشيء الذي يؤدي إلى استقراره ، رغم تواجد سيروورات ديناميكية بداخله أو خارجه ، كما يمكن للنسق أن يصل إلى هدفه انطلاقا من ظروف مختلفة ، وبوسائل متنوعة.

- لكن ما يعاب على هذا النموذج هو غياب نسق فرعي يحدد أهداف نشاطات المنشأة وتوجهاتها (رغم وجود نسق البقاء والتنظيم). وهذا راجع ربما إلى وجهة نظر العالمين اللذان يريا أن المنشأة تتأثر بالبيئة (معرضة لتقلباتها) وبالتالي عليها أن تتكيف مع ذلك (نسق التكيف) ، ويهملان تأثير المنشأة على البيئة بواسطة تغيرات تظهر بها أولا.

(1) EDGAR SHEIN : psychologie et organisation. édition hommes et techniques. paris 1971. P 98.

4.4.4- نموذج ليكارت :

ركز هذا النموذج على الترابط داخل المنشأة ، والتي يعتبرها كشبكة من المجموعة المتناسقة فيما بينها بواسطة أشخاص يشغلون مناصب هامة بداخلها ، وسمي هؤلاء الأشخاص بالحلقة ، كما تعرض كذلك إلى البيئة وتأثيرها على المنشأة وإعتبرها كنسق عام يتشكل من ثلاث أنساق فرعية.

- نسق أعلى : يمثل مجموعة التنظيمات التي لها نشاطات تشبه إلى حد ما نشاطات المنشأة ، أو كافة المجتمع.

- نسق متوسط : يضم الأنساق من نفس المستوى ، كالتنظيمات المتشابهة ، مجموعات المستهلكين والموردين ، مجموعات المجتمع ... إلخ.

- نسق داخلي : يمثل الجماعات الرسمية وغير رسمية ضمن منشأة أو تنظيم ما ، إرتباطها بالبيئة يتم عن طريق الأشخاص الذين يشغلون مناصب هامة بداخلها ، أو ينتمون لأحد أنساق البيئة.

- لكن ما يعاب على نموذج ليكارت هو تركيزه الكبير على البيئة عوض المنشأة ، ويرهن علاقتها معه بوجود حلقة الربط والتي فسرها على أنها مجموعة أشخاص يمتلكون مناصب هامة سواء داخلها ، أو في منشآت أخرى ، وهذا ما يتعارض مباشرة مع الواقع حيث أن علاقة المنشأة مع بيئتها تحده عدة عناصر منها : المعلومات ، التكنولوجيا ، والأفراد مهما كانت مستويات إنتماءهم لها.

* خلاصة : فإن هذه النماذج الأربعة سمحت لنا بإلقاء الضوء على مكانة المنشأة داخل بيئتها وعلاقتها الداخلية ، وعلاقتها معها ، والتعرض بالنقد لها لا يعني الإنقاص من قيمتها لأنها ظهرت في ظروف زمنية ومكانية معينة ومختلفة ، الشيء الذي أدى إلى إختلافها من حيث النظرة والتصوير للمنشأة ، لكن ما يجمع بينها هو تميزها بدراسة الجانب الإجتماعي والسيكولوجي على حساب الإدارة ومراقبة التسيير ، ويمكننا من خلال التعرض إلى هذه النماذج إستخراج بعض المميزات للمنشأة كنسق مفتوح :

- المنشأة الإقتصادية هي نسق مفتوح على البيئة يؤثر فيها و يتأثر بها ، وتتكون من أنساق فرعية مرتبة ومتفاعلة فيما بينها.

- ترتيب الأنساق الفرعية وتنظيمها يكون تدرجيا ، حسب المهمة والهدف الموكل لها داخل النسق العام.

- تفاعل الأنساق الفرعية فيما بينها ، يعني اعتمادها على بعضها البعض واتصالها وتعاونها لتحقيق الأهداف الخاصة لكل منها ، ومن ثمة تحقيق الهدف العام للمنشأة والذي هو سبب وجودها.

- نظرا لأن الأنساق الفرعية تسعى لتحقيق الهدف العام (من خلال تحقيق أهدافها الخاصة) فتصميمها يجب أن يتطابق مع مكوناتها الداخلية لتحقيق التفاعل الإيجابي ومن ثمة الوصول إلى الهدف المرغوب.

- نظرا لأن التفاعل بين الأسواق الفرعية ضروري وهام لكل منشأة ، فالإتصال بينها يعتبر كحلقة وصل ومن ثمة فهو نسق فرعي مهمته الربط بين الأسواق الفرعية الأخرى من خلال مراعاة تطور المعلومات التي تحول في البيئة ، وكذا مراعاة أنجح القنوات لنقلها داخل المنشأة وتفسير الرسائل التي تدخل إليها.

إن وباعتبار المنشأة الإقتصادية نسق مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة ، فإن أي تغيير بداخلها هو إستجابة لمتطلبات البيئة ، ولهذا فسأحاول دراسة التغيير كظاهرة تنظيمية في الفصل الموالي.

الفصل الثاني

* التغيير التنظيمي *

- 1- تعريف التغيير التنظيمي
- 2- عوامل التغيير التنظيمي
- 3- مراحل التغيير التنظيمي
- 4- مقاومة التغيير التنظيمي

- 1.4- الفاعل والتغيير التنظيمي
- 2.4- أسباب مقاومة الفاعل للتغيير التنظيمي
- 3.4- أشكال مقاومة التغيير التنظيمي
- 4.4- العوامل التي ترفع من شدة المقاومة له
- 5.4- العوامل التي تقلص من شدة المقاومة له.

1- تعريف التغيير التنظيمي :

- يمثل التنظيم نسقا أصغر ضمن نسق أكبر هو البيئة ، فهو بحاجة للتعامل مع التنظيمات الأخرى المكونة له في أداءه لوظائفه وأنشطته وتحقيق أهدافه ، ونتيجة لهذا التفاعل فإن بقاءه يرتكز أساسا على مدى قدرته على التكيف مع الديناميكية والتعقيد المتناميان للبيئة ، والتي لا تسمح بتواجد تنظيمات ساكنة وغير متحركة ، بل تتطلب وجود تنظيمات متعلمة تعتمد على المرونة ، التجديد الإبداع ، التبادل ، والقبالية والقدرة على التطور والتغيير التنظيمي. هذا الأخير يظهر عادة بعد إدراك الفجوة بين سير التنظيم وهدف وسبب وجوده ، ويؤكد " أريك تريست ERIC TRIST » على هذا في قوله : " إن تهيئة المناخ التنظيمي بالمنشأة والافتتاح فيه يجب أن يسير موازيا مع إنفتاح التنظيم على البيئة المحيطة فكل منهما يكمل الآخر" كما يرى أنه : " إذا لم يتعلم التنظيم كيف يتطور في معاملاته فهو لن يستطيع أن يجابه ويساير الحقائق البيئية أو يهيء النطاق لنمو الشخصية الإنسانية " (1).
فالتغيير التنظيمي إذن هو محاولة التنظيم الانتقال من وضعية إلى أخرى سواء بصفة شاملة أو جزئية من حيث حجمه ، بنيته ، مشاريعه تكنولوجيته ، وجانبه البسيكو إجتماعي ، وفي هذا الصدد يرى عبد الرزاق جلبي أن " التغيير التنظيمي هو إختلاف حجم التنظيم من وقت لآخر ، وتباين بنائه عبر الزمن وتغيير أهدافه ووظائفه مع الوقت ، وقد يتغير حجم المشاركين في التنظيم وتتباين أهدافه وخصائصها وأساليب الإتصال وأنساقه ، وتتنوع الإختصاصات ويتعدد العمل وتقسيمه ، وقد يبدل التنظيم أهدافه بأهداف أخرى ويلتزم بمسؤوليات مغايرة تجاه بيئته ، وهكذا " (2).
فالتغيير التنظيمي إذن يهدف الوصول إلى وضعية مريحة ومرغوب فيها تختلف عن الوضعيات السابقة من حيث المواصفات والأهداف والتصورات ، لهذا فهو يتطلب سلوكات جديدة من طرف الفاعلين ، وهذا يتم بتعديل السلوكات السابقة ، لأن بدون الفاعلين يمكن أن تفشل كل عملية تغيير وتتخرف عن أهدافها المسطرة ، وفي هذا الصدد يرى " جرنيس وبارنس " أن : " أي تغيير تنظيمي مهما كان نوعه سواء عن طريق تصميم هيكلية جديدة أو عن طريق برامج جديدة هو في الواقع محاولة لدفع العمال لتبني أنماط سلوكية جديدة وقواعد تنظم العلاقات بين بعضهم البعض " (3). فعلى هذا الأساس يمكننا القول أن عملية التغيير داخل التنظيم ترتكز على محورين أساسيين هما ، الهيكل والفاعلين فلا يمكننا الفصل بينهما ، ولها بعدين أساسيان عرفهما « ANNIE BARTOLI » على أنهما : محتوى التغيير وسيرورته. فالمحتوى هو كل الحقول والمركبات والأفكار التي تخص جوانب تنظيم العمل ، الإجراءات ، الميكانيزمات التنسيق ، أما السيرورة فهي عناصر سير العملية ، والمنهج المتبع : (الإجراءات المرافقة ، المتابعة ، رزنامة الأعمال) ولا يمكننا الفصل بين البعدين لأنهما متكاملان فالمحتوى دون سيرورة متواصلة ومكيفة ليست له فرصة لتحقيق أهدافه ، والسيرورة دون محتوى واضح وموجه ليست لها معنى. (4)

2- عوامل التغيير التنظيمي :

- يكون التغيير التنظيمي إستجابة ضرورية لعدة عوامل داخلية وخارجية محيطة بالمنشأة يمكن حصرها في النقاط التالية :

-
- (1) فؤاد القاضي : إدارة التغيير ، المطبعة العثمانية ، مصر 1997 - ص 17.
 - (2) عبد الرزاق جلبي : علم إجتماع التنظيم ، النظرية والتطبيق ، الإسكندرية 1986 - ص 14.
 - (3) بوقلجة غياث : مقدمة علم النفس التنظيمي. O P U . الجزائر. ص 60
 - (4) Annie BARTOLI : OP . C I T . . P 140.

1.2- كبر حجم المنشأة :

يؤدي إزدياد حجم المنشأة إلى مجموعة من الأعراض والمشاكل المترابطة فمثلا يتلازم كبر الحجم مع إنخفاض مستوى إشباع حاجات الفاعلين، الذي يؤدي بدوره إلى إرتفاع نسبة الغيابات ممّا يعقد عملية التنسيق لأن معظم الأعمال مترابطة بصفة كبيرة ، الشيء الذي يزيد من درجة الإحباط في العمل ، ويصبح النظام في حد ذاته سلسلة من المعوقات الإجتماعية والإنسانية.

2.2- تغير الأعراف :

يلعب الفاعلين داخل المنشأة دورا كبيرا في سيرها أو عدم سيرها ، فهم الذين يخلقون القيمة المضافة داخلها ، وعادة ما يكونون من العوامل التي تؤدي بها إلى التغيير فمثلا هناك أفراد يحالون إلى التقاعد ، وآخرون ينهون مهامهم أو يموتون وآخرون يبعدون أو يرقون ، وفي حالات أخرى يصبح هناك أفراد ليست لهم أهمية ذلك أنهم فقدوا المهمة التي يقومون بها ، أو تغيرت تدريجيا. (1)

3.2- تغير المنتج وطرق العمل :

إن تفاعل المنشأة مع بيئتها يدفعها إلى محاولة التكيف مع متطلباتها ، ويتجلى ذلك خاصة فسي تحسين نوعية منتوجاتها من سلع أو خدمات وقد لا يقف التغيير عند هذا الحد بل يمكن أن يشمل إلى تغيير طريقة الإنتاج في حد ذاتها لإدخال مناهج وتجهيزات جديدة.

4.2- البحث عن تطوير المنشأة :

إن هدف تطوير المنشأة من أكثر العوامل التي تدفع بها إلى التغيير بشكل يجعل البيئة التنظيمية لها تساعد وتشجع على تدفق المعلومات والأفكار البناءة وتثير روح الخلق والإبداع لإيجاد الحلول السريعة للمشاكل والصعوبات وعادة ما يهدف التطور إلى الإنقاص من التكاليف والوصول إلى درجة من الفعالية تفوق المنشآت التي تعمل في مجال نشاطها.

5.2- البيئة الاقتصادية :

تمثل العلاقة بين الأعمال التجارية والحكومية قوة خارجية أخرى للتغيير تآثر في مسائل أخرى: تنظيم الحكومة (تدخلها) أو عدم تنظيمها لهذه الأعمال والضرائب والتشريعات المتعلقة بالتوظيف ومشكلات معالجة التكتلات الإحتكارية والعلاقات مع الحكومات الأجنبية. (2)

6.2- التسارع التكنولوجي :

إن التطور التكنولوجي السريع يعني كل الدول وجميع المجالات والنشاطات وهو يساعد على تحقيق فوائد الإنتاجية كما يؤدي إلى التقليص في حجم العمل الإضافي ، وظهور مؤهلات جديدة ، كما

(1), ALAIN BEAUFILS et autres : comportement organisationel. Quebec. Gaeton morin éditeur 1985. P 294.

(2) أندرودي سيزلاقي ، مارك جي والأس : ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد : (السلوك التنظيمي والأداء. الإدارة العامة للبحوث. السعودية ، معهد الإدارة العامة 91.

يشترط في المنشأة ضرورة التكيف وذلك من خلال الإستغناء عن بعض المهام والاعتماد على التدريب وكذا توظيف أيدي عاملة ذات مؤهلات وكفاءات عالية. ويرى « Jean Marie peretti » أن للتطور التكنولوجي أثرا واضحا خصوصا في النقاط التالية :

- التدريب (تدريب الأفراد على التكنولوجيات الجديدة).
- شروط العمل (مثل الإنقاص من ساعات العمل).
- توقيت العمل (تطوير نظام توقيت العمل ، وحسن تسيير الزمن).
- تنظيم العمل (الإستغلال العقلاني والجيد للموارد البشرية).
- نسق الإتصال (تخلق التكنولوجية حاجات جديدة لتبادل المعلومات).

3- مراحل التغيير التنظيمي :

- كثيرا ما ينظر إلى التغيير على أنه سيرورة خطية للعبور من وضعية غير مرغوب فيها ، إلى وضعية أحسن وأفضل ، لكن « KURT LEWIN » يرى أن التغيير التنظيمي هو مفهوم أعمق من ذلك : فهو ظاهرة تنظيمية تصاحب التنظيم كاستجابته لتحويلات وتطلبات البيئة ، وقد مثله بالتحول الكيميائي أين يكون التحول : من الجامد إلى السائل ثم الجامد مرة أخرى ، لكن يشكل مغاير ، وقد قسم هذه العملية إلى ثلاث مراحل رئيسية : (1)

- 1- مرحلة التحلل من القديم والتعبئة.
 - 2- مرحلة التغيير.
 - 3- مرحلة تثبيت وتعزيز التغيير.
- Unfreezing - le degel.
- Changing - le chongement.
- Refreezing - la consolidation.

1.3- مرحلة التحلل من القديم والتعبئة :

- تهدف هذه المرحلة إلى إضعاف القوى التي تشد الفاعل إلى الوضعية الحالية وجعله قابلا ومستعدا بإظهار مساوى الوضع الحالي وأهمية إحداث تصحيحات وتعديلات سواء كانت جزئية أو شاملة الشيء الذي يرفع من الإحساس بضرورة التغيير وتخفيض جزئي لمقاومته ، وتتميز هذه المرحلة خاصة بإعادة النظر في نظم المنشأة ، نشاطاتها ، عاداتها ومحاولة تغييرها ، كما تعتبر هذه المرحلة كزمن إتخاذ القرار بالتغيير من طرف المسؤولين وتقييم المرؤوسين حول مدى إستعدادهم لذلك أو مدى رفضهم لحدوثه وتتطلب هذه المرحلة إعداد مقدمة للمعارف الجديدة والكفاءات والتكنولوجيات : مثلا عن طريق التدريب لتقبل التغيير ، والتحضير للتكيف معه.

2.3- مرحلة التغيير :

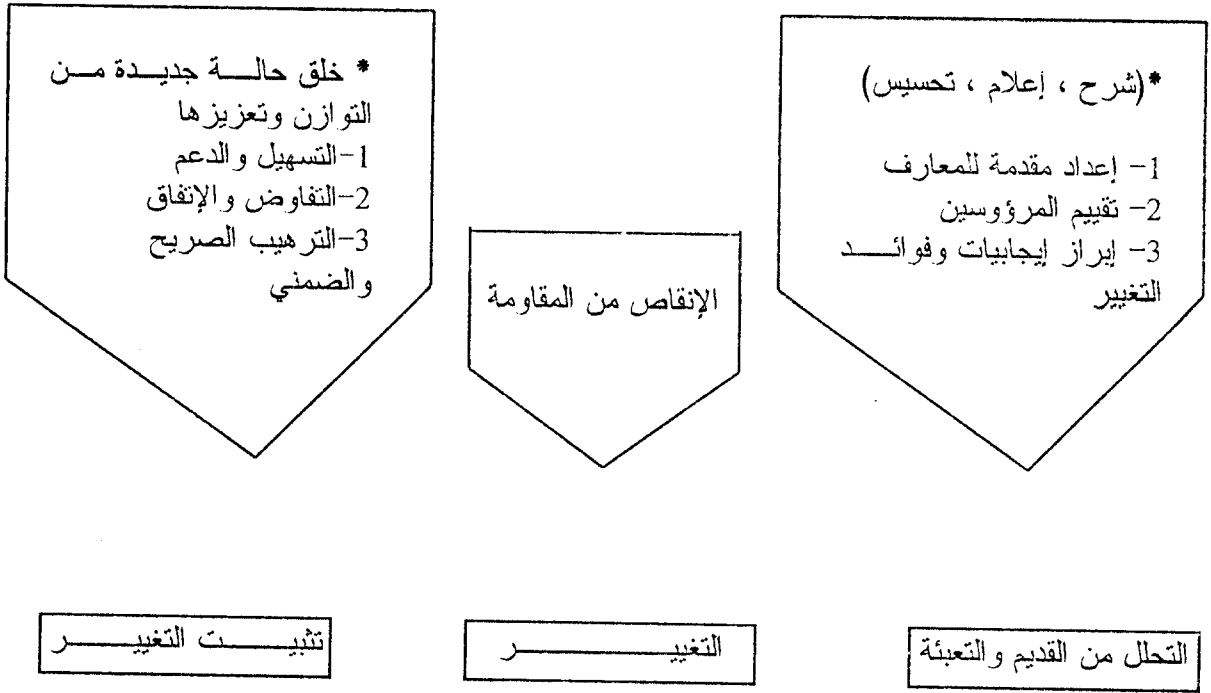
- تتم أثناء هذه المرحلة تحديد إتجاهات التغيير ، من خلال القيام بإجراءات لتعلم القيم والسلوكات والمواقف الجديدة التي تصبح جزءا من ذات الفاعل وطبيعته ، كما يتم كذلك إدخال تجهيزات جديدة ونظم ، وطرح القديمة وإهمالها.

(1) Abravanell et all :O P -CIT – p 413.

3.3- مرحلة تثبيت التغيير :

- يلزم في هذه المرحلة تدعيم المواقف والقيم والعادات الجديدة عند المستوى التنظيمي الجديد من خلال الوسائل والآليات والسياسات المساعدة : كربط الحوافز بتغيير قيم الجماعة ، أو إحداث تعديل على السياسة العامة ، أو الهياكل التنظيمية ن وذلك لكي لا يرجع الفاعل إلى المواقف القديمة بمعنى أنه يجب أن تتكامل المواقف الجديدة في شخصية الفاعل وتصبح شيئا طبيعيا له.

وقد أوضح « LEWIN » أن هذه المرحلة تحتاج إلى صبر ووقت كبير ، إضافة لأهمية الدور الذي تلعبه الإدارة من خلال مراقبتها وتقييمها وتحديدها لمصادر المشاكل الشيء الذي يسمح لها بإيجاد الحلول للصعوبات التي يمكن أن يواجهها التغيير وكذا اعتمادها على وسائل تساعد على إنجاحه كالتسهيل ، والدعم ، التفاوض ، الإنفاق والترهيب الصريح والضمني إن تطلب الأمر ذلك.



نموذج سيرورة التغيير عند KURT LEWIN

4- مقاومة التغيير التنظيمي :

1.4- الفاعل و التغيير التنظيمي :

- يتوقف إحداث التغيير وإعادة التنظيم بالدرجة الأولى على قبول الأفراد والجماعات وتعاونهم في إتاحة الفرصة لنجاحه ، وما يثير اهتمامنا هو تأثير التغيير على الفاعلين و الجماعات في التنظيم فالفاعلين داخل التنظيم يتبعون سلوكيات تتأثر بمجموعة من العوامل : النفسية ، الإجتماعية الحضارية التنظيمية ، المادية.

- فالفاعل داخل التنظيم يبحث دائما عن تحقيق أهدافه ورغباته ، ولهذا فعند حدوث التغيير مهما كانت أسبابه وأهدافه فهو ينظر إليه من زاوية خاصة تتلاءم مع العوامل الماثرة فيه ، وقد عبر فؤاد القاضي عن موقف الفاعلين أمام التغيير في أربع احتمالات. (1)

نوع الاستجابة

- التغيير المقترح

- المقاومة علنية

- المقاومة سرية

- إحتمال التغيير أو الحذر منه.

- مشاركة في إحداثه ونجاحه

- الفاعل يدرك أن التغيير ضار وهدام

- الفاعل يدرك أن التغيير قد يمثل تهديدا لأمنه

- الفاعل يدرك أن التغيير غير واضح النتائج بالنسبة له

- الفاعل يدرك أن التغيير مفيد و وسيلة لتحقيق درجة

أعلى من النجاح.

- ما يمكن أن نستخلصه من هذا أن المقاومة للتغيير يمكن أن تكون سرية أو علنية حسب درجة الأضرار التي يتركها ، وأن عدم الوضوح يمكن أن يكون كذلك سببا في إعاقة عملية التغيير.

2.4- أسباب مقاومة التغيير :

- كل عملية تغيير غير مؤسسة على المعرفة الكافية للنسق الذي نحاول التأثير عليه والإدراك العقلاني للقواعد التي تتحكم فيه تؤدي حتما إلى ظهور ردود فعل دفاعية ، فالنسق يحاول الحفاظ على هويته مع إجراء تعديلات و تصحيحات تسمح له بالتكيف مع بيئته ، لهذا فعلى القائم بالتغيير إعطاء نوع من المرونة للإصلاحات التي يقوم بها وذلك بالتحكم في العناصر المؤثرة والتي يمكن أن تقلت منه ، فمقاومة التغيير استجابة طبيعية وانفعالية تنشأ أساسا عدة أسباب :

1.2.4- أسباب اقتصادية : يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

- الخوف من تحقيق الخسائر المادية : بحيث إذا تضمن التغيير تحقيق مكاسب مادية للفرد فإنه سيعمل على إنجاحه والعكس صحيح.
- الخوف من تخفيض الأجور.
- التخوف من رفع معدلات الإنتاج وتخفيض المكافآت والحوافز.
- التخوف من تخفيض ساعات العمل المدفوعة الأجر.

(1) فؤاد القاضي : إدارة التغيير . المطبعة العثمانية . مصر 1997 ص 267.

- تقوم الجماعات المستفيدة ماديا من الوضع القائم (قبل التغيير) بالمقاومة إذا رأت فيه تهديدا لمصالحها الشخصية (توزيع الأرباح بالتساوي). (1)

2.2.4- أسباب إجتماعية : ويمكن تلخيصها فيما يلي :

- التغيير في العلاقات والروابط الشخصية : فإحداث تعديلات أو تصحيحات من الناحية الفنية قد يؤدي إلى تغير في الإرتباطات والعلاقات الشخصية مما يؤدي إلى ظهور نوع من المقاومة لذلك.

- فقدان النفوذ والمركز : إن عمليات التغيير يمكن أن تمس بعض المناصب داخل التنظيم لهذا فعدم فهم أهداف التغيير ومبرراته والخوف من زوال بعض الإمتيازات والقوى والتوازنات بين المستويات يمكن أن يؤدي إلى ظهور الرفض.

- الخوف من ظهور وضعيات إجتماعية جديدة تنتج عنها درجة إشباع أقل.

- الإستياء من عدم المشاركة في إحداث التغيير.

- النظر إلى التغيير على أنه في صالح المسؤولين أكثر مما هو في صالح العمال أو الصالح العام. (2)

3.2.4- أسباب شخصية : يمكن تلخيصها فيما يلي :

- العادات : لكل فرد عادات وسلوكيات خاصة به من الصعب تغييرها ، لهذا فعند ظهور التغيير يقع التصادم بين العادات المكتسبة والعادات المطلوبة للتكيف مع الوضع الجديد.

- الخوف من المجهول : الكثير من الفاعلين يتجهون إلى رفض الجديد ، لأن النتائج يمكن أن تكون غير واضحة ومؤكدة لهم ، فبالنسبة لهم فالإحتفاظ بالوضع القائم أفضل من البحث على المجهول.

- التجارب السابقة : لها أثر كبير على قبول الفاعل للتغيير ، فإذا ما حدث أن الفاعل لم يكن موفقا أو لم يستفد من إحداث تغيير سابق ، فإن ذلك عادة ما يترك أثرا في ذاته ، فتتولد عنده مقاومة واعية أو غير واعية.

- العناء الشخصي من التغيير : من الصعب تغيير عادات و إتجاهات الفاعل داخل التنظيم فكل عادة أصلية لها عادات فرعية يصعب التحرر منها .

- سوء الفهم وغياب الثقة أو نقصها والتي كثيرا ما تظهر نتيجة الغموض الذي يسود المعلومات حول التغيير. (3)

(1) مصطفى عشوي : مرجع سبق ذكره : ص 224

(2) كيث ديفيز : السلوك الإنساني في العمل. ترجمة ع. الحميد مرسي. دار النهضة . مصر 1974 ← ص 220.

(3) Alain Beouffils et autres : comportement organisationel. Goêton morin éditeur 1995- page 229.

3.4- أشكال مقاومة التغيير :

كما سبق وأن قدمنا في فقرة سابقة ، فإن الفاعلين تختلف وجهات نظرهم للتغيير ، ومن ثمة أشكال مقاومتهم له ، ويمكننا تلخيص هذه الأشكال كما يلي :

أ- النمط الطبيعي لمقاومة التغيير :

- تنشأ المقاومة كنتيجة طبيعية لظهور التغيير (الجديد) و إختلاف الوضعية ، وهذا راجع إلى مجموعة عوامل هي :

- الفاعلين داخل التنظيم بحاجة لوقت وجهد للتأقلم وتعلم المواقف الجديدة التي يتطلبها التغيير .

- التعذر بضخامة التكاليف الاقتصادية وحتى الاجتماعية للتغيير والخوف من نتائجها

على

الفاعل والجماعة.

- مدى قناعة الفاعلين داخل التنظيم بضرورة وفائدة أي تغيير داخلي.

لكن يمكن أن يكون التغيير ملائما ونافعا للأفراد في المدى الطويل بشرط تحملهم للجهد والعناء للتأقلم مع المواقف التي يتطلبها على المدى القصير .

ب- النمط السلوكي والإنفعالي :

هذا النمط من المقاومة يعتمد على أسباب سلوكية و إنفعالية : كالخوف اللاشعوري من نتائج التغيير ، أو عدم الثقة في القائمين به، و الذي يرجع أساسا لضعفهم و غياب القدرة على الإقناع عندهم مما يجعل الفاعلين يحسون باللامن و تهديد الوضعية التي يعيشونها، و كثيرا يغفل قادة التغيير هذه المشاعر لدى الفاعلين إلا أنها تبقى موجودة و قائمة و تتطلب القضاء عليها .

ج- النمط القائم على العوامل الاجتماعية و مصالح الجماعة :

إن هذا النمط من مقاومة التغيير يلعب دورا كبيرا في التأثير على مناخ العمل السائد ، فهناك الكثير من القيم و المصالح القائمة على علاقات معنية على نطاق جماعة العمل داخل التنظيم، والتي يحاول أفرادها الحفاظ عليها، لهذا فبمجرد ظهور التغيير فإنهم يتسائلون عن مدى توافقه مع مصالحهم علاتهم ، صداقاتهم فإذا كان لا يآثر عليها تجاوزوا معه ، أما إذا تعارض معها فإن ذلك يؤدي إلى الإنغلاق و النظرة الضيقة له و من ثمة مقاومته.

- باختصار فإن أشكال مقاومة التغيير تختلف من تنظيم لآخر ، لكنها في أغلب الأحيان لا تختلف عما سبق ذكره ، فلا يمكننا أن نتوقع الدعم الكامل للتغيير حتى في أفضل وضعية العمل ، فقد تظهر بعض المعارضة أو سوء الفهم لإختلاف الإدراك و المفاهيم عند الفاعلين ، و تكون مقاومة التغيير علنية أو ضمنية أو مستترة ، مباشرة أو مؤجلة ، فقد يتخذ الفاعلين مواقف علنية للحفاظ على الوضع القائم تتمثل في الإضطرابات و الإحتجاجات ، التباطؤ في الإنتاج ، اللجوء إلى النقابات ، الرفض و المعارضة الشديدة و لو بدون أسباب ، أو الإسقالة .

- و يمكن أن تكون المقاومة ضمنية و مستترة تتمثل في إفتقاد الولاء للتنظيم ، فقدان الدافعية للعمل ، ظاهرة التأخير و التأجيل ، التناسي و التهاون ، التماطل في التعلم ، كثرة الغيابات ، التملرض و عدم الرضى.

- وهذه الظواهر سواء كانت علنية ، ضمنية أو مستترة فإنها ذات تأثير كبير على إحداث التغيير ونتائجه لهذا فبمجرد ظهور غير تالي بعد فترة زمنية معينة فقد تكون مقاومته أكثر شدة و عنفا - وقد لخص فؤاد القاضي الإجراءات العملية لمقاومة الفاعل للتغيير فيمايلي : (1)

- الانسحاب النهائي من التنظيم ، أو التغيب بسبب المرض .
- محاولة الارتفاع في السلم التنظيمي و الابتعاد عن المستويات التي يمكن أن يمسه التغيير .
- استخدام وسائل دفاعية كالعوانية ، الإسقاط
- الانضمام إلى التنظيم الغير رسمي الذي يتشكل على أساس التشابه في القيم ، المبادئ ، الميولات، و الرغبات الاجتماعية لحماية نفسه من أوضاع التغيير الجديدة ، حيث يجد فيه فرصة للتعبير عن معارضته و مشاعره التي لا يستطيع التعبير عنها بصراحة.

4.4- العوامل التي ترفع من شدة المقاومة للتغيير :

- يمكننا تلخيص العوامل التي تزيد وترفع من شدة مقاومة الفاعلين للتغيير في النقاط التالية :

1.4.4- مصدر التغيير :

إن أي تغيير يفرض على الفاعلين من الخارج سوف يكون مثيرا للمعارضة لأنه يسود مراكزهم وسلطاتهم خاصة إذا لم يكن بناء على طلبهم ، فهو يحمل في طياته معنى ضمني بأن الفاعلين لا يؤدون أعمالهم على أكمل وجه ، الشيء الذي يجعلهم يفسرون عملية التغيير وتطوير نظم العمل كنقد موجه لهم ، ولظروف عملهم ، ولسلوكلهم الذي تعودوا عليه وتطبعوا به مما يرفع من درجته مقاومتهم له و تنعدم مساعدتهم للقائمين به ، والعكس إذا كان هذا التغيير بناء على طلبهم فإنهم ينظرون للقائمين به على أنهم يعملون لصالحهم.

2.4.4- التنظيم الغير رسمي :

يلعب التنظيم الغير رسمي دورا كبيرا في الرفع من درجة المقاومة للتغيير عند الفاعلين خاصة المنتمين إليه ، حيث يعمد إلى خلق الشكوك عندهم حول نوايا الإدارة ، ويبرر إحتمال ظهور نتائج سيئة مترتبة عليه ، ويستمد قوته من بعض العيوب الشائعة والأخطاء المتكررة في التنظيمات الرسمية وأهمها : ظاهرة تمركز السلطة ، عدم إنفتاح قنوات الإتصال بين مستويات التنظيم ، قلة تدفق المعلومات السليمة من قمة التنظيم إلى قواعده ، ضعف أساليب القيادة والأشراف وعدم قدرتها على خلق الحماس والقناعة لدى الفاعلين . وقد أوضحت عدة دراسات أن إقناع زعماء التنظيم الغير رسمي وجلب ثقتهم وإخراطهم حول مشروع التغيير قد يؤدي إلى نجاح سيرورة تنفيذه ، الشيء الذي لم يكن ممكنا تحقيقه بالاعتماد على الأسلوب الرسمي . (2)

3.4.4- جماعات العمل :

يلاحظ أن مقاومة جماعات العمل تكون أكبر من مقاومات الفاعلين مجتمعة ، فسلوك الجماعة لا يمثل سلوكا مماثلا ومطابقا لسلوك الفاعل فهو مضاعف من حيث القوة ، كما يلاحظ من جهة

(1) فؤاد القاضي : مرجع سبق ذكره . ص 286.

(2) فؤاد القاضي : مرجع سبق ذكره . ص 285.

أخرى أن تأثير التغيير المقترح على الجماعة غالباً ما يكون أكبر من تأثيره على الفاعل ، وتكون المقاومة متطابقة مع حجمه : فإذا كان بسيطاً فإنه فيخلق معارضة بسيطة نسبياً ، أما إذا كان كبيراً فإن إمكانية ظهور مقاومة شديدة من جانب الجماعة تكون كبيرة ، كما تكون الآثار المترتبة عنه على مراكز السلطة ، و الاختصاصات ، ومسؤوليات الفاعلين الذي يتعلق بهم كبيرة.

5.4- العوامل التي تقلص من مقاومة التغيير :

إن التنظيم مهما كان نوعه لا يحتوي فقط على العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير، لكن هناك عوامل أخرى تقلص من ذلك ، هذه العوامل من مهمة قادة التغيير توفيرها إذا كانوا يريدون نجاح مشاريعهم ، لأنهم هم المعنيون بتوفير الظروف الملائمة لحسن سير العمل داخل منشاتهم ويمكن تلخيص هذه العوامل في النقاط التالية :

1.5.4- إقامة جو من الثقة :

إن خلق الثقة داخل التنظيم تعتبر من أصعب وأهم أدوار المسؤولين والمسيرين ، وللتمكن من ذلك يجب عليهم القيام لمجموعة من الإجراءات تتلخص فيما يلي :

- العمل على ترسيخ قيم وقواعد وإجراءات تشجع على الإنفتاح والصراحة بين الإدارة والعمال.
- الإعلان عن الحقائق كاملة عن طريق الإعلام المتواصل (وضعية التنظيم وأهدافه ...)
- وهذا قبل الشروع في إحداث التغيير.
- الابتعاد عن السرية في العمل لأن ذلك يمكن أن يؤدي إلى ظهور الإشاعات والدعايات وأنصاف الحقائق ، وإفتراسات سوء الذية ، وتفسير وتأويل التصرفات بطريقة خاطئة.
- عدم التهرب من المسؤولية بإدعاء عجز العمال عن فهم الحقائق ، وعدم قدرتهم على فهم التغيير وأبعاده وأهدافه.

* إن خلق جو من الثقة عن طريق هذه الإجراءات يمكن مقارنته من المرحلة الأولى لمراحل إحداث التغيير عند (كورت لوين).

2.5.4- المشاركة في الإدارة :

إن مشاركة الفاعلين الحقيقية في كل ما ترمع الإدارة القيام به من تغييرات يسمح بتوضيح الحقائق ويساعد على تدعيم جو الثقة والإنفتاح ، فالمشاركة من قبل أفراد التنظيم في عملية تشخيص المشاكل ، ووضع خطط العمل الرامية إلى إيجاد حلول لها تعتبر من العوامل الهامة لإزالة الغموض والتقليص من مقاومة التغيير ومن ثمة العمل على إنجاحه.

- والمشاركة في الإدارة ليست تدخلاً في أمورها ، بل هي ميزة من مميزات التنظيمات المتفتحة والعصرية. وفي هذا الصدد يرى « ERIC TRIST » : أن وجود المشاركة يعتبر شرطاً أساسياً لتحقيق النجاح في أي تنظيم يسائر إلى حد كبير وبجاح التغيير وما يتضمنه من مشاكل وعقبات كما أن للمشاركة تتيح للتنظيم قدرات كبيرة على التطور و الابتكار.

4-5-3- ايضاح الحقائق الخاصة بالتغيير :

إن الميل لمقاومة الجديد ومعارضته والشعور بالخوف منه ، والإختلاف حول إدراك أبعاده وأهدافه ، والعداء نحو سلطة الإدارة هي ميولات طبيعية يجب أن تتوقعها هذه الأخيرة. لذلك فعليها أن لا تكتفي فقط بإصدار الأوامر والتعليمات ، وإخطار الفاعلين بما سيحدث فقط لأن ذلك لا يكفي لشرحه وتوضيح أهدافه ، فمن حق الفاعل معرفة كل جديد يطرأ على عمله ويفهم أسبابه وأبعاده وآثاره بالنسبة له وهذا هو الطريق الأمثل لإشعاره بأهميته ، وخلق الثقة والإطمئنان حول نية الإدارة ، والرفع من شعوره بالأمن داخل التنظيم ، ولتحقيق كل هذا هناك بعض الأعمال التي يجب أن يقوم بها قادة التغيير وهي :

- النزول إلى الميدان ومقابلة العمال والتقرب منهم. (1)
- فتح قنوات الإتصال ، وباب المناقشة والحوار والتعليق والإستفسار .
- تخصيص فضاءات ووسائل للحوار بين الإدارة والعمال لكي تستطيع الإدارة معرفة أماكن الغموض والشكوك والمخاوف عند العمال من خلال اعطاءهم الفرصة للفهم والإجابة على تساؤلاتهم واستفساراتهم وآرائهم ، وهذا ما يعزز عندهم الشعور بالأمن تجاه التغيير فتتخفف مقارمتهم له.
- الإهتمام برؤساء العمال لأنهم يمثلون حلقة إتصال هامة بين الإدارة والعمال ، فتعاونهم يؤدي إلى إنجاح التغيير ، لأن لهم القدرة على سد الهفوات التي تظهر في عملية التغيير في أول حدوثه لهذا فلا بد من إعلامهم وتزويدهم بكل البيانات حول التغيير للرفع من مركزهم الأدبي عند العمال.

4-5-4 - صيانة العلاقات داخل المنشأة :

- كل تغيير داخل المنشأة له جانبان : أحدهما فني ويتعلق بالتعديلات المجراة على نظام العمل الطبيعي ، وجانب إجتماعي يتمثل في تغيير طرق وأساليب ونظم وعلاقات العمل المستمرة والتي تعود عليها الفاعل داخل التنظيم ويرى « LAWRENCE » في هذا الصدد " إن العاملين بصفة عامة لا يقاومون الجانب الفني للتغيير ، ولكنهم يقاومون الجانب الإجتماعي له ، أي التغييرات في علاقاتهم وإرتباطاتهم الإنسانية التي تصاحب عادة التغيير الفني " (2) ، لهذا فإن مراعاة شبكة العلاقات الإجتماعية السائدة والمحافظة عليها بدلا من العمل ضدها تتيح فرصة أفضل لنجاح التغيير وقبوله من طرف العمال.

5.5.4- التدرج في إحداث التغيير :

- من الأفضل على القائمين بالتغيير التركيز في إحداثه على الأولويات والمشاكل الهامة التي تتطلبها ضروريات التكيف مع الضغوط البيئية المحيطة ، ومن ثمة تطوير الأوضاع القائمة نحو الأفضل وهذا يسمح بالتأقلم معه تدريجيا ، لأن التغييرات الشاملة والمفاجئة المتوالية الحدوث تؤدي إلى ظهور ضغط على الفاعلين جراء تغيير الأوضاع القائمة بسرعة مما ينتج عنه نتائج عكسية.

- من خلال إبراز العوامل التي تقلص من شدة المقاومة للتغيير داخل التنظيم برزت لنا أهمية ودور الإتصال التنظيمي في فهم العمال وتقبلهم للتغيير وعملهم على نجاحه ، لهذا رأيت من الضرورة التطرق إلى هذا المفهوم على حدى في الفصل الموالي .

(1) T.peters, R. waterman : le prix de l'exelence : les secrets des meilleurs entreprises. ed. inter éditions. paris 83.p 321.

الفصل الثالث

* الإتصال التنظيمي *

1- مفهوم الإتصال :

2- مفهوم الإتصال التنظيمي :

1.2- تعريف الإتصال التنظيمي

2.2- وظائف الإتصال التنظيمي

3.2- هيكل الإتصال التنظيمي

4.2- معوقات الإتصال التنظيمي

5.2- وسائل الإتصال التنظيمي

3- الإتصال التنظيمي والتغيير داخل التنظيم :

1- مفهوم الإتصال :

1.1- تعريف الإتصال :

لقد عرف العلماء الإتصال على أنه لفظ مشتق من الكلمة اللاتينية (Communicare) والتي تعني: إقامة علاقة ، إشتراك ووحدة ، أي أن الفاعل يشترك الآخرين في أفكاره ليتحول المعنى فيما بعد إلى تبادل لها. فهو إذن " عملية تجعل أفكار الشخص ومشاعره معروفة عند الآخرين ". (1) ويعرفه قاموس لاروس الصغير « Petit Larousse » فيقول : " الإتصال هو نقل للمعارف وإعطاءها ، تقاسم ، إقامة علاقة ، ارتباط " فهو يشمل إذن مجموعة من النشاطات (النقل ، التقاسم ، والعطاء). أما من الناحية الاصطلاحية فهو تبادل وانتقال للأفكار والمعلومات بين الفاعلين داخل نسق اجتماعي معين ، ويختلف من حيث الحجم والمحتوى ، والتأثير. وتذهب « Isabelle orgogozo » إلى تعريف الإتصال بأنه : " نشاط تبادل غير متوقف ، وغير محتمل أحيانا ، يكون بين اثنين أو مجموعة وحدات (فردية ، تنظيمية ، اجتماعية) ويبحث عن تغيير السلوكات عند الفاعلين للتقليص من الشك الناتج عن اختلاف الوحدات عن بعضها ". (2)

فالإتصال إذن يساهم في إقامة علاقات بين الفاعلين ويعمل كذلك على تحديد الأشكال المجتمعية كما يساهم في نقل الحضارات عبر الزمن من جيل لآخر. وفي هذا الصدد يعرف عالم الاجتماع تشارلز كولي الإتصال في كتابه التنظيم الاجتماعي فيقول : " الإتصال هو الميكانيزم الإنساني الذي من خلاله تتواجد العلاقات الإنسانية وتتطور ، ويحتوي على جميع رموز الروح ووسائل نقلها عبر الفضاء ، والحفاظ عليها عبر الزمن ، كما يحتوي تعابير الوجه ، الاتجاهات ، الإشارات ، الصوت انكلمات ، الكتابات ، وكل شيء حتى الوصول إلى الفضاء والزمن " (3)

فظاهرة الإتصال إذن من أهم الظواهر الإنسانية وأقدمها من حيث الظهور والممارسة ، وقد اختلفت تعاريفه من باحث لآخر حسب الانتماء العلمي ، لكننا يمكن أن نقدم له تعريفا موجزا يجمع بين الخصائص المشتركة والمنطق عليها من طرفهم : هو سيرورة نقل وتبادل الأفكار ، الأحاسيس ، القيم ، الإشارات ، من طرف لآخر عن طريق الحواس بمختلف أنواعها وما تصدره من رموز وغيرها ، وهذا بهدف التأثير على الطرف الآخر ، فهي بذلك تساهم في سير المجتمع التبادل بين الفاعلين ، العيش اليومي ، التطور.

(1) إبراهيم عبد العزيز تيجا : أصول الإدارة العامة ، منشأة المعارف ، الإسكندرية 95. ص 383.

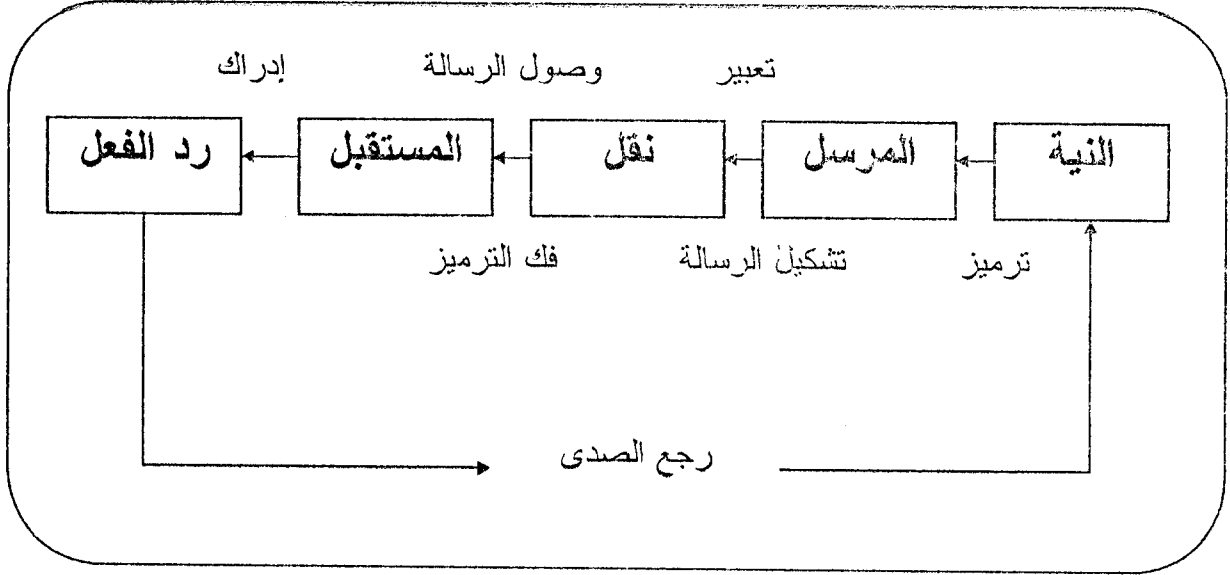
(2) Isabelle orgogozo : les paradoxes de la communication : à l'écoute des différences. édition organisation paris. 1988. page 10.

(3) Roger Mucchilli : communication et réseaux de communication.ed. ESF paris 1980 page 33.

صراع

ضجيج

فهم خاطئ



تحديات الوقت

ضجيج

ألات

مخطط العملية
الإتصالية

2- مفهوم الإتصال التنظيمي :

1.2- تعريف الإتصال التنظيمي :

- يشكل التنظيم حقل جيد لدراسة الإتصال ، فكثير من الباحثين يرون أنه من غير الممكن فصلها عن بعضهما عند القيام ببحوث حول التنظيمات ، فهذه الأخيرة تتحقق بواسطة الرسائل المكتوبة الشفوية ، والغير لفظية ، وأول المدارس التي تعرضت للإتصال التنظيمي هي مدرسة الأنساق المفتوحة فقد حاولت دراسة الإتصال الرسمي والغير رسمي على جميع المستويات التنظيمية ، واهتمت بتفاعل البيئة الخارجية مع التنظيم وخاصة في مجال تبادل الطاقة بأشكالها المختلفة والحصول على المعلومات ، ويرى روجرز أن الإتصال الذي يحدث ضمن التنظيم ما هو سوى عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء والتأثير في المواقف والاتجاهات (1). فمن مهام التنظيم الإداري إضافة للتخطيط والمراقبة والتنظيم فهو يسهل من تدفق المعلومات من أجل صنع القرارات الرشيدة ، فهو بمثابة المصدر والمورد الرئيسي للمعلومات بين مراكز إتخاذ القرار بالتنظيم ، هذا فضلا عن أنه يمكن الإدارة من معرفة مشاعر واتجاهات الفاعلين العاملين في مختلف التنظيمية بالإضافة إلى إهتمامات الإدارة بالإتصالات الخارجية مع المستهلكين والمساهمين (2).

- إضافة لدوره في تزويد التنظيم والفاعلين بجميع المعلومات التي تسمح لهم بالإلتفاف حول مشروع موحد ، فهو يسمح كذلك لهم بالكشف عن شخصيتهم ومعرفة مهامهم داخل التنظيم ، والإستعداد لأي تغيير بالبيئة. وفي هذا المجال يرى أحمد بدوي أن " الإتصال التنظيمي يدل على مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين ويهدف إلى إنجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة ، كما يسمح لكل فرد داخل المنشأة أن يكون معروفا بشخصه ومهمته فيها ، ويعمل على إزدهاره وبالتالي ضمان حياته وفعاليتها في المنشأة ، ويتم هذا النوع من الإتصال وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المنشأة (3). لكن هذا لا يعني أن الإتصال التنظيمي يتم وفقا للهيكل التنظيمي فقط الذي يعتبر كإطار رسمي لسيرورته بل يمكن أن يكون خارج ذلك الإطار نوع من الإتصالات لا تحمل صفة الرسمية لكنها تخص حياة المنشأة ، ويرى « BARNARD » في هذا الصدد : " إن الإتصال التنظيمي من الوظائف الهامة لأي منشأة والذي يتطلب التنسيق بين الإطار الرسمي وتقبل الجانب الغير رسمي مع إختيار الأشخاص " (4). إذن فالمنشأة اليوم بحاجة إلى كل مكوناتها للتعريف بنفسها ، وجمع كل ما تحتاجه من معلومات من البيئة ، لتستطيع بعد ذلك التكيف مع جميع تقلباتها ، وهذا لن يحدث إلا بواسطة الإتصال التنظيمي الذي يساهم بقدر كبير في التأثير على العلاقات بين أفرادها من حيث تغيير سلوكياتهم وإدراكاتهم ويجعل من تحقيق أهدافها شيئا ممكنا وفي هذا الصدد يرى : محمد فهمي العطروري في تعريفه للإتصال التنظيمي : " هو عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر قصد إحداث التغيير ، فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الفاعلين و وسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكياتهم " (5). فالإتصال التنظيمي إذن يساعد المنشأة على بلوغ أهدافها المسطرة : فالفاعل في التنظيم يعتمد على الإتصال طالما أنه أداة نقل المعلومات والوقائع والأفكار من شخص لآخر ، ومن مستوى لآخر داخل التنظيم وهذا بدوره يمكنه من تحقيق الأهداف التنظيمية "

(1) مصطفى عشوي : أسس علم النفس التنظيمي الصناعي. المؤسسة الوطنية للكتاب. الجزائر 1992 ص 141.

(2) د/محمد علي شهاب : السلوك الإنساني في النظم. دار الفكر العربي 1982. ص 243.

(3) أحمد بدوي : معجم المصطلحات للإعلام. دار الكتاب المصري. القاهرة 1985. ص 44.

(4) TAIEB HAFSI : gérer l'entreprise publique. opu Alger 1990 Page 221.

(5) محمد فهمي العطروري : العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات. عالم الكتب ، مصر 89. ص 35.

2.2- وظائف الإتصال التنظيمي :

- يلعب الإتصال التنظيمي داخل المنشأة دورا هاما وأساسيا ، حيث يرى كاتزوكاهن (1978) وهما من رواد مدرسة الأنساق المفتوحة أنه لا يجب إعتبار الإتصال مجرد عملية تحدث بين مرسل ومستقبل فقط بل يذنبني النظر إلى علاقته بالنسق الإجتماعي الذي يحدث فيه ، وبوظيفته الخاصة التي يؤديها داخله ، وقد أثبت كل من (قولدهبير وبورتر وغيرهم " أن البحوث الميدانية أكدت إمكانية إسهام الإتصال التنظيمي في حل المشاكل الخاصة بالتخطيط ، والتنسيق ، العلاقات الإنسانية إلى جانب تنمية المصادر البشرية للتنظيم ، وقد إعتبر كل من (فراسي ومونج وراسل) (1977) الوظيفة على أنها مدى إستعمال الإتصال التنظيمي في مختلف الظروف و الوضعيات لتحقيق أهداف معينة ، لما يلعبه من دور في التأثير على التنظيم ككل والذي يمكن ملاحظته في عدة جوانب تنظيمية وسلوكية في مختلف المستويات التنظيمية (حسب الهيكل التنظيمي أو الإداري) (1). ويمكن تقسيم وظائف الإتصال التنظيمي داخل المنشأة إلى ثلاث رئيسية :

1.2.2- وظيفة الإتصال :

- إن مساهمة الإتصال التنظيمي في الإنتاج حقيقة لا مفر منها داخل التنظيمات (خاصة المنشآت الإقتصادية) ، ويرى كيث ديفير في هذا المجال أن : " الإتصال الجيد يؤدي إلى إنجاز أفضل للعمل مع وجود الإشباع المهني اللازم ، فهو يعمل على الإمداد بالمعلومات الضرورية لإنجاز العمل والتعاون الفعال والمهارة ، والرغبة في العمل " (2). ومن هنا يتضح لنا أن تواجهه داخل المنشأة أكثر من ضروري فهو يحدد سير الإنتاج من حيث كميته ونوعيته ، كما يحدد التوجيهات المرتبطة بالأداء والتنفيذ : كتوجيه الإنذارات بسبب النقاعس والتغيب عن العمل ، وإبداء الإعجاب أو الإعلان عن مكافأة مقابل أداء جيد ، إضافة لإرسال المذكرات وعقد إجتماعات خاصة لمناقشة المشاكل ورفع الإنتاجية وتحسين ظروف العمل أو النوعية ، وقد بينت بحوث كثيرة إبتداء بدراسات هاوثورن مدى تأثير الإتصال التنظيمي الرسمي الذي ينتج عن التنظيم اللارسمي لجماعات العمل في تقنين الإنتاج وتقنيده ، ووضع معايير سلوكية يعزز بعضها بالشائعات والأقوال ، ويعزز بعضها بما يسمى بالإتصال الغير لفظي كإستعمال الإشارات والإيماءات والنظرات ، ومختلف الحركات التي تدل على معنى سلوكي - إجتماعي معين كالرضى والإشمزاز .

- فالفاعلين داخل التنظيم بحاجة ماسة إلى كل المعلومات التي تخص عملهم كنوعية الإنتاج ، وقواعد وضوابط العمل ، الأرباح والمكافئات وغير ذلك من المعلومات التي تجعل من معرفة التنظيم قاسما مشتركا فيما بينهم ، لكن الأهم في كل هذا أن تكون هذه المعلومات في وقتها المناسب وفي هذا الصدد يرى P.jardilier : " إن المنشآت التي تسير بصفة سيئة ، هي تلك التي يتلقى فيها الفاعل المعلومات الضرورية في وقت متأخر لإستعمالها " (3). فنلقى الفاعل للمعلومات في وقتها المحدد يمكنه من توظيفها الجيد.

2.2.2- وظيفة الإبداع :

- عرف (فراس وأخرون 1977) الإبداع على أنه : إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير التنظيم ، وتعتبر هذه الوظيفة أقل ممارسة داخل التنظيمات ، نظرا

(1) مصطفى عشوي : مرجع سبق ذكره. ص 142.

(2) كيث ديفير : السلوك الإنساني في العمل / ترجمة سيدع/ الصيد مرسى. دار النهضة. مصر 74. ص 522.

(3) Annie Bartoli : op. cit. Page 102.

للمقاومة التي تبديها جميع الأطراف للتغيير (التجديد) لأن السلوكيات التنظيمية المكتسبة طيلة فترة من الزمن (كالثروتين ، والتقنين ، والنمطية ، كميزات لأداء العمل) ستقف أمام الأفكار الجديدة والمبادرات المبدعة خاصة إذا كانت تتطلب بذل مجهود إضافي وكبير لتبني الأفكار والأنماط السلوكية الجديدة بحيث كلما كان المجهود المطلوب بذله أكبر كلما كانت المقاومة للتغيير أكبر وأقوى ، وترتبط وظيفة الإبداع للاتصال التنظيمي ببعدين رئيسيين :

- تقديم الأفكار والإقتراحات والمشاريع والمخططات الجديدة.
- عملية تطبيق هذه الأفكار والمشاريع والإقتراحات والمخططات.

ومن هنا يتضح أن الإتصال التنظيمي داخل المنشأة يسمح بالإبداع من خلال توفيره لفضاءات طرح الأفكار الجديدة والإبداعات والتي تتطلب إنخراطا ووفاقا حولها. وفي هذا الصدد يرى OCTAVE GELENIER أن : " المنشآت التي تتواجد في الطبيعة تشجع هذه الحركات ، فهي تعرف أن تسهيل المبادرات المجددة والمبدعة والحرية يخلق القيمة المضافة للمنشأة والأشخاص " (1).

3.2.2- وظيفة الصيانة

- يلعب الإتصال التنظيمي داخل المنشأة دورا كبيرا في الحفاظ على الجو الملائم للعمل المتقن ، وذلك من خلال مساهمته في تدعيم التفاعلات بين الفاعلين ، وتقوية بعض القيم التنظيمية عندهم والتي تأثر كثيرا على سير المنشأة وتكيفها مع البيئة ، وتبرز دوره في ثلاث مهام :

أ- حفظ الذات وما يتعلق بها من مشاعر وأحاسيس :

إن تواجدهم نسق إتصال فعال ومحكم داخل المنشأة يساهم بقدر كبير في تزويد الفاعلين بالأمن ، روح الإنتماء ، التقدير ، وهذا من خلال السلوكيات الإتصالية المتعددة التي تقوم بها الإدارة تجاههم كرسائل الشكر والمدح ، أو الزيارات الميدانية ، أو لوحات التقدير. وقد أكد كل من T.peters. R. Waterman على أهمية الإتصال المباشر من طرف الرؤساء داخل المنشأة مع الفاعلين المتواجدين في القاعدة (2).

ب- تغير موقف الفاعلين للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم :

يرى كورت لوين أن سلوك الفاعل هو محصلة لتفاعله (أي خصائصه) مع البيئة المتواجدة فيها أما في التنظيمات فإن سلوك الفاعل هو محصلة لتفاعل خصائصه مع خصائص وظروف بيئة العمل فالتنظيم (3). لهذا فإن غياب الإتصال داخل التنظيم يؤدي إلى أن الفاعل لا يستطيع نقل أفكاره الخاصة بتحسين العمل : ولا يمكن التدقيق مع مسؤوله المباشر في إطار مهمته ، وأهدافه ، وأفاقه في غياب إطار رسمي للإتصال ، كما أنه لا يستفيد من التفكير الجماعي لزملائه مما يجعله ينظر إلى التنظيم (المنشأة) نظرة سلبية لأنه يرى نفسه معزولا فيها. فالإتصال التنظيمي إذن يساهم في تغيير نظرة الفاعل للتفاعلات داخل المنشأة.

(1) Octave Gelenier : strategie de l'entreprise et motivation des hommes. éd. hommes et techniques 84.P294

(2) T.peters, R. Waterman : le prix de l'exelence : les secrets des meilleurs entreprise- éd. inter édition. paris 1983 p 207.

(3) أحمد صقر عاشور : السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية ، القاهرة 1989. ص 278..

- ضمان استمرارية الوظيفة الإنتاجية والإبداعية :

- باعتبار التنظيم نسق متكون من أجزاء متفاعلة فيما بينها ، فإن وظائفها مرتبطة كذلك وعلى هذا الأساس فمن المهام الرئيسية لوظيفة الصيانة عند الإتصال : هو المحافظة على استمرارية الوظيفتين السابقتين (الإنتاجية ، الإبداعية) والإنجاز الجيد للعمل ، كما يحافظ على مناخ ملائم ومستقر للتجديد والإبداع داخل التنظيم.

- باختصار فإن الإتصال التنظيمي يساهم بإعطاء مميزات للمنشأة تسمح لها بالسير الحسن والتكيف مع البيئة الموجودة فيها ، هذه المميزات هي : الإفتاح (الإتصال بالبيئة) ، التطور (القضاء على الروتين والإجراءات البيروقراطية) ، المرونة (التكامل بين الإتصال الرسمي واللازمي) (الغائية (وضوح الهدف ودقته) ، هذه المميزات تتحقق بواسطة الوظائف التي سبق ذكرها والتي لا تفصل عن الهيكل التنظيمي (هيكل الإتصال) ، ذلك أن مفهوم الوظيفة يتعلق بمضمون الرسالة (العملية الإتصالية) وأهدافها ، أما هيكل الإتصال فإنه يعبر عن المسارات والأشكال والمستويات التي تتحرك فيها المعلومات ، مما يسمح بتكوين شبكات وقنوات للإتصال - لهذا فمن الضروري التعرض إلى هيكل الإتصال داخل التنظيم لمعرفة كيفية حركة المعلومات داخله.

3.2- هيكل الإتصال التنظيمي :

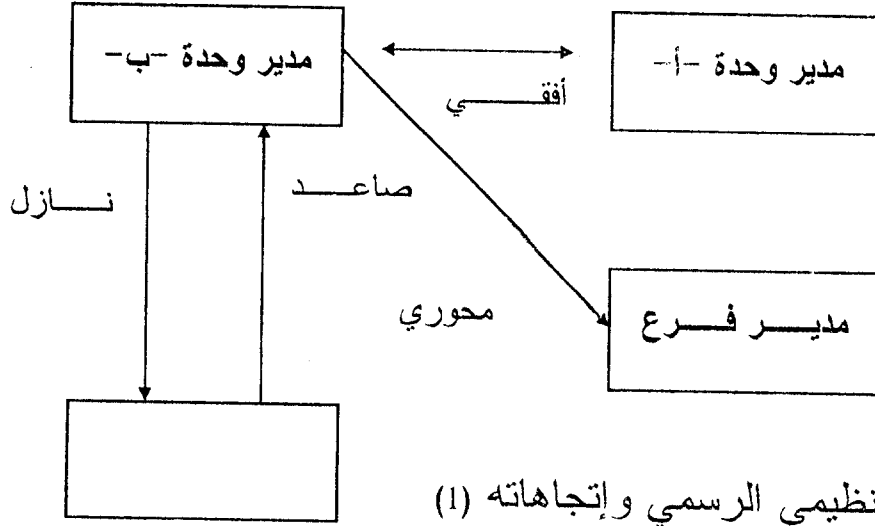
- يتكون النسق من مجموعة أنساق فرعية تتفاعل فيما بينها ، هذه الأخيرة يمكن التعبير عنها داخل التنظيم بوحدات ومستويات تشكل هيكله ونظامه الإداري والذي يحدد بصفة رسمية مكانة ودور كل فاعل داخله ، ولا يمكن فصل الهيكل التنظيمي عن السلطة ، فهذه الأخيرة هي التي تحدد الأدوار التنظيمية المرتبطة بمناصب العمل لكن تسارع وتعدد التكنولوجيا وإختلاف التنظيمات ، إضافة للتغيير الذي يمس البيئة يوميا جعل من بقاء التنظيم رهن قدرته على الإجابة والتكيف مع كل هذه التطورات ، فضرورة إعطاء جواب سريع ومتكيف مع الوضع القائم شجع ظهور عامل جديد وهو الإتصال التنظيمي. هذا الأخير أصبح كوسيلة للقيادة والسلطة ، فمن إمتلاكها وراقبها إمتلاك مفاتيح السلطة ، عكس السنوات السابقة التي تميزت بسلطة الطاقة (1) وكنتيجة للتفاعل الذي يحدث بين الفاعلين في إطار الهيكل التنظيمي والذي يتطلب تبليغ الأوامر والمعلومات والتعليمات والمطالب إلى مختلف المستويات ، فقد أصبح من الضروري وجود منافذ ومسالك لهذه العملية والتي نعبر عليها بالهيكل الرسمي ، والذي يتميز بأشكال وأنماط رسمية لحركة المعلومات ، وبهذا يمكن التحدث عن إتصال تنظيمي رسمي يرتبط بالتنظيم الرسمي ، كما يمكن التحدث عن إتصال تنظيمي غير رسمي يرتبط بجماعات معينة داخل التنظيم الرسمي نفسه ، وسنتعرض في الآتي إلى كل نوع بالتفصيل.

1.3.2- الإتصال التنظيمي الرسمي :

- هو إتصال مبرمج ومهيكل يتم بين الفاعلين داخل المنشأة ، أو ما بين المنشآت ، بالطرق الرسمية والنقائيد المتعارف والمنفق عليها ، كأن يعتمد على الخطابات أو المذكرات ، أو التقارير وعروض الحال ، وقد عرفه كيث ديفير قائلا أنه " العملية التي تتم من خلالها جميع التفاعلات داخل التنظيم ، والجماعات ذات الدلالة في هذه العملية هي : الإدارة ، العاملون ، الأخصائيون ، النقابات العمالية ، ولها أهمية خاصة لأنها المسار الطبيعي الذي تصل من خلاله المعلومات إلى العاملين (2) ويأخذ هذا النوع من الإتصال التنظيمي أربع إتجاهات.

(1) FANELLY. N. Thonk : la communication : une strategie au service de l'entreprise. ed. economica. paris 91. Page 7

(2) كيث ديفير : مرجع سبق ذكره. ص 554.



الإتصال التنظيمي الرسمي وإتجاهاته (1)

وستعرض الآن بالتفصيل إلى كل شكل على حدى.

أ- الإتصال النازل :

- يعني هذا النوع من الإتصال : تدفق وإنسياب المعلومات من المستويات العليا إلى المستويات التالية في الهيكل التنظيمي (سريان المعلومات يتم عبر سلسلة التدرج الهرمية الرسمية ، ويكون مضمونه عبارة عن قرارات وتوجيهات ومطالب ، ويكون ذو طابع توجيهي بحيث يتضمن (الغرض من المهمة) من خلاله يتم نشر وإبلاغ الأهداف المشتركة للمنشأة وسياستها والإجراءات والأنشطة كما يتميز بعامل التوحيد من ناحية مصدر المعلومات وتحقيق الإستقرار والتكامل بين مختلف المستويات وقد لخص كل من كاتز وكاهن (1978) مضمون الإتصال النازل فيمالي : (2)

- الأوامر والتعليمات الخاصة المرتبطة بالعمل.
- المعلومات الخاصة بالتنسيق والإرتباط بين الأعمال والنشاطات داخل المنشأة.
- المعلومات المرتبطة بالإجراءات والتطبيقات الميدانية (كالجزاء والعقاب مثلا).
- التغذية العكسية المتعلقة بأداء العمال.
- المعلومات الخاصة بفلسفة وتوجهات التنظيم (المنشأة)

* يتضح من مضمون هذا النوع من الإتصال داخل التنظيم أهمية الدور الذي يمكن أن يؤديه من حيث إنجاز العمل ، وخلق الوحدة والسلوك الإيجابي عند الفاعلين لأن توضيح أهداف وأبعاد العمل يكون دافعا قويا لإنجازه وإتقانه ، ويتحقق بذلك الرضى في العمل. لكن رغم هذا فهناك بعض السلبيات للإتصال النازل تتمثل في النقاط التالية :

- تجريد المعلومات : يمكن أن تتسرب بعض المعلومات أو تنتشوه عند مرورها بمستويات متعددة .
- نقص المعرفة والفهم من جانب المرؤوسين (خاصة إذا كان مستواهم الثقافي ناقصا).

(1) ع. الغفار حنفي : السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين . الإسكندرية . دار الجامعة . 90 . ص 547 .

(2) مصطفى عشوي : مرجع سبق ذكره . ص 145 .

- مصداقية المصدر.
- كيفية عرض المادة الإتصالية (المعلومات) وزمن بثها.

ب- الإتصال الأفقي :

- الإتصال الأفقي أساسي لفعالية العمليات ، فهو يمر عبر الإدارات والمصالح ، أي بين الأشخاص الذين يعملون في نفس المستوى الإداري حيث تتم عملية إرسال المعلومات وتبادلها بين مختلف زملاء العمل ، الشيء الذي يؤدي إلى التنسيق بين مختلف الأقسام الإدارية وغيرها التي تقع في نفس المستوى التنظيمي ، كما أن هذا النوع يستعمله الفاعلون داخل التنظيم أحيانا للوصول إلى معلومات لم يتمكنوا الحصول عليها بواسطة الإتصال النازل وخاصة المنشآت التي يسودها التسلسل الذي يؤدي إلى إحتكار المعلومات بإعتبارها مصدرا من مصادر القوة والسلطة.

- إضافة لدوره في إحداث التنسيق داخل التنظيم ، فإن هذا النوع من الإتصال يسمح بقيام علاقات صداقة قوية بين زملاء العمل تمتد حتى خارج التنظيم. ويرى هنري فايول ضرورة تشجيع الإتصال الأفقي المباشر كوسيلة لتحقيق الإدارة الفعالة والإتصالات الإنسانية السلمية(1) لكن مع مراعاة شرطين رئيسيين :

- وجوب الحصول على إذن من الرئيس قبل إعطاء أي معلومة لجهة أخرى ويمكن لضبط هذه العملية وضع سياسة لتحديد أنواع الإتصالات الممكن تبادلها مباشرة على المستوى الأفقي.

- ضرورة إعلام الموظف لرئيسه بأهم نتائج الإتصالات الأفقية.

- لكن رغم المزايا والفوائد التي يقدمها هذا النوع من الإتصال إلا أنه كثيرا ما يغيب خاصة في التنظيمات الكبيرة (المنشآت المعقدة هيكليا).

ج- الإتصال الصاعد :

- يعتمد هذا النوع على نمط القيادة الموجودة داخل التنظيم ، فإذا كانت ديمقراطية كان الإتصال الصاعد سهلا وممكنا ، أما إذا كانت سلطوية كان قليلا وصعبا ورغم ذلك فإن الإدارة العليا داخل التنظيم تعتمد على التدفق المستمر للمعلومات من مختلف المستويات بهدف تحضير القرارات ، ويشترط أن تكون حركة المعلومات سريعة ، وتتضمن كل ما يحدث فيها ، كما يمتاز بأنه غير توجيهي (لا يمكن لفرد من المستويات الدنيا تقديم أوامر لرئيسه) (2).

ويمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الإتصال في النقاط التالية :

- تقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل.
- رفع شكاوي عن المشاكل الشخصية التي يعاني منها الفاعل أو أحد أتباعه إن كان مشرفا مثلا.
- تقديم تقارير إيجابية أو سلبية عن الآخرين.
- طلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم أو في أداء عملها.
- الإجابة عن التساؤلات الواردة من أعلى.

(1) عبد الرحمن عبد الباقي عمر : الإتصالات في مجال الإدارة ،التنظيم العربية للعلوم. جامعة الدول العربية ، 1973 .
(2) عبد الغفار حنفي : السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين ، الإسكندرية ، دار الجامعية 1990. ص 559.

- لكن رغم أهمية هذا النوع من الإتصال فهناك بعض العوائق التي من الممكن أن تكون سببا في تشويه وتحريف مضمونه أو حركته :

- التجريد الإتصالي : قد يلجأ الفاعلون الموجودون في المستويات الدنيا للتنظيم أحيانا إلى تلخيص المعلومات في مراسلاتهم خوفا من ضيق وقت الرئيس أو عدم قدرته على قراءتها كلها إضافة إلى عملية حذف الغير جيدة منها والتي يمكن أن تزعجه.

- إعتبرات الوظيفة والمركز : يخاف البعض من رؤسائهم وتغير نظرتهم في حالة إخبارهم بمعلومات غير سارة وغير جيدة مما يؤدي إلى فقدانهم لبعض المزايا.

د- الإتصال المحوري :

- يعتبر هذا النوع أقل ممارسة داخل التنظيمات وغالبا ما نجده في تلك التي تسودها تعددية سلطوية ، أو سلطة مقسمة إلى تنفيذية ووظيفية : كان يطلب المحاسب مثلا من المكلف بالمبيعات إرسال تقارير خاصة دون اللجوء إلى المسالك الرسمية في التسلسل الإداري للمبيعات وهذا النوع من الإتصال يساهم في توفير الوقت فعوض اللجوء إلى جميع المستويات والمسالك بالتدرج لإرسال الرسالة والتي يمكن أن تدوم طويلا أثناء ذهابها وإيابها ، فقد يلجأ صاحب الرسالة (المحاسب في المثال السابق) إلى إختصار المسافة والإتصال بالشخص المعني بالرسالة (مدير المبيعات) مما يوفر عليه الوقت والمجهود ، والتكلفة.

- بعد هذا الموجز عن أنواع الإتصال التنظيمي الرسمي والمسالك والمنافذ التي يتبعها فإنه يتضح لنا أهمية كل نوع وحدوده من حيث التأثير على الحياة اليومية للتنظيم ، لهذا فإن الاهتمام بكل أنواع الإتصال المذكورة أنفا وعدم الإقتصار على الإتصال النازل فقط يؤدي إلى تكوين انطباع جيد عند المرؤوسين الذين يمكنهم أن يلاحظوا بأن الرؤساء والمشرفين عليهم لا يقتصرون على إصدار تعليمات وأوامر فقط بل يعملون على تقديم المعلومات الكافية المرتبطة بالأداء والعمل وتصحيح الأخطاء إضافة لفتح المجال للجميع لإبداء رأيهم في الأعمال التي يقومون بها ، كل هذه الأمور ستدفع إلى تنمية الدوافع الداخلية وتحقق الرضى في العمل.

2.3.2- الإتصال التنظيمي الغير رسمي :

- الإتصال التنظيمي الغير رسمي هو اتصال غير مباشر ، يتواجد مع الإتصال الرسمي داخل التنظيم ، ويتم خاصة بين الفاعلين والأصدقاء حيث تتصف العلاقات فيما بينهم بالاستقلالية عن الوظيفة والسلطة الرسمية (1) ويمكن تلخيص خصائصه ومميزاته فيما يلي :

- الإتصال الغير رسمي تعبير تلقائي وعفوي عن عدة مشاكل وقضايا وهذا النوع من الإتصال يؤدي إلى إشباع نفسي داخلي أحسن من الرسمي.

- يظهر خاصة عندما تلجأ الإدارة إلى مراقبة المعلومات وتصفيقتها ، أو إذا كانت رسائل الإدارة غير واضحة مما يفتح المجال أمام التأويل والتفسير الشخصي.

(1) عبد الغفار حنفي : مرجع سبق ذكره ، ص 537.

- يمتاز عن الإتصال الرسمي بسرعة وسهولة الإنتشار حيث قد ينتشر الخبر قبل بثه في قنوات الإتصال.

- ويرى HARRY ABRAVANEL أن الإتصال الغير رسمي هام جدا بالنسبة للتنظيم وبدونه فإن العمل التنظيمي يمكن أن لا يتم : الحياة التنظيمية أكثر تعقيدا من أن نحتويها ضمن هيكل رسمي فالفاعلين بحاجة لإقامة علاقات ودية في العمل ، وغياب هذه العلاقات يؤدي إلى نقص الإنتاجية(1) كما يرى من جهة أخرى Amni Bartoli أن الإتصال التنظيمي الغير رسمي يترجم على شكل علاقات ما بين شخصية و تبادل للمعلومات خارج الأطر الرسمية للإتصال و يتمثل في :

- اللقاءات العفوية بين زملاء العمل لإسراع دراسة المواضيع و هذا خارج الإطار الرسمي

- الحوار المتبادل داخل المكاتب.

- الإتصال المباشر من شخص لأخر (من الفم إلى الأذن) : الذي ينتقل بسرعة و بصفة سرية للمعلومات : و التي تكون اقل أمانة من الرسالة الأصلية (ظاهرة الإشاعة).

- التبادل السريع بين الرؤساء و مساعديهم في أدنى المستويات حول النشاطات المسطرة.

فالإتصال التنظيمي الغير رسمي أصبح ملازما للإتصال التنظيمي الرسمي داخل التنظيمات في اليوم الحالي ، فتواجد الأول لوحده هو نوع من الفوضى و العشوائية و عدم التنظيم و التسيير على المدى القصير مما يؤدي الى معاناة الفاعلين في غياب إطار رسمي ، و تواجد الثاني (اي الرسمي) دون الأول هو تجريد و فقدان لمعنى العملية الإتصالية لأنه ينقص من الإبداع و المبادرة و التجديد. لكن و رغم إيجابيات هذا النوع من الإتصال إلا أنه يمكن أن يكون ذو أثر سلبي على التنظيم بحيث يؤدي أحيانا الى :

- إنتشار الشائعات و الأخبار المنقوصة و المعلومات المشوهة مما يترك أثرا سلبية على الأداء و على العلاقات الإنسانية داخل التنظيم.

- يؤدي أحيانا الى إنخفاض الروح المعنوية و اضطراب العلاقات الإنسانية الناجمة عن ردود أفعال قد تكون إنتقامية بالدرجة الأولى بسبب الشائعات مثلا.

- إذن فمن الأفضل على كل تنظيم يريد أن يكون إتصالي أن يحاول الإستفادة من الإتصال الغير رسمي في جميع مستوياته من خلال وضع أطر و أماكن للتعبير و التبادل الحر بين المسير و المسيرين من جهة و بين المسيرين من جهة أخرى (مقابلات منظمة ، أفواج تعبير ، أفواج مناقشة... إلخ) فهناك بعض المنشآت مثلا تعمل بالإتصال اللأرسمي و عرفت نجاحا كبيرا، وهناك أخرى تحاول القضاء عليه خوفا من الإشاعة و فقدان السلطة قد تعرف مشاكل في سيرها مرتبطة بالبيروقراطية و عدم التحفيز و يمكنها أن تخرج عن إطار الواقع بمحاولتها وضع جميع اشكال الإتصال التنظيمي داخل قنوات رسمية.

- لكن مجرد تواجد الإتصال التنظيمي داخل المنشأة بجميع أنواعه لا يعني أنها سوف تعرف نجاحا كبيرا فيمكن أن تظهر حواجز و معوقات مختلفة في ممارسته، سنحاول في هذه العجالة تلخيص أهم عوائقه.

4.2 - عوائق الإتصال التنظيمي :

يواجه الإتصال داخل التنظيمات عدة عوائق تحد من فعاليته ، و تؤدي به أحيانا الى عدم تحقيق أهدافه، و قد حاولت من خلال هذا التقسيم للعوائق حصر معظم العناصر المشكلة لها ، و هناك ثلاث مجموعات رئيسية :

(1)Abravanel et all : O P CIT p 321

- 1- عوائق تنظيمية
- 2- عوائق إجتماعية - ثقافية
- 3- عوائق نفسية إدراكية

1.4.2 عوائق تنظيمية : يمكن تقسيم هذا النوع الى مايلي :

أ) مشاكل متأتية من تقسيم العمل : رغم أن تقسيم العمل يعني التخصص يهدف رفع فعالية و نجاعة المنشأة لكنه يمكن أن يؤدي الى :

- تعدد اللغات : (تقنية ، علمية ، إدارية ، بسيطة) و من ثمة تعدد الأشكال الإتصالية، ففي غياب تفاعل بين هذه اللغات يمكن ان تشكل عائقا أمام الإتصال.

- تقسيم الأفواج حسب الوظيفة مثلا ، يؤدي الى كثافة التفاعلات داخل فوج العمل ، و تناقصها خارجه، و تقل الإتصالات بين الأفواج الا للمصلحة.

ب) مشاكل خاصة بالتدرج الهرمي : يلعب التدرج الهرمي دورا كبيرا في التأثير على الإتصال و ذلك :-

- التأثير على كمية المعلومات الهامة للإتصال ، فنكون أقل بكثير في القاعدة مقارنة بالوسط و القمة .

- السلطة الهرمية تآثر على عملية الإتصال بحيث يتخوف الكثير من العمال من رؤساءهم و يخفون عليهم المعلومات لأنهم يعلمون أنهم يمثلون سلطة العقاب ، مما يؤدي الى عزلة بعض المستويات الهرمية.

- الكثير من المسيرين يفضلون الإتصال بمن هم في مستواهم الهرمي ، فهم يرون أنه لاداعي لإبلاغ القاعدة بكل شيء (أهداف و استراتيجيات المنشأة) فهم يحافظون على المعلومات للحفاظ على وضعيتهم و على أكبر مجال للمناورة و التحرك

-يؤدي الإختلاف في المكانة عند فاعلي التنظيم (تفاوت مراكز السلطة) الى صعوبة العملية الإتصالية نتيجة عدة عوامل : كخوف العامل البسيط من رئيسه في العمل ، أو الخجل منه و عدم إستيعاب أوامره و نواهيه ، وقد وجد (READ) ان الفاعلين في المستويات الدنيا للتنظيم و خاصة أولئك الذين لديهم طموح للترقية و الصعود يميلون الى تشويه المعلومات التي يرفعونها الى المستويات العليا، بحيث لا تتضمن مشكلات أو قصور في التنفيذ و يزداد الميل الى تشويه المعلومات عندما تكون ثقة هؤلاء الفاعلين في المستويات العليا ضعيفة (1)

ج- مشاكل مرتبطة بحجم المنشأة و درجة تعقيدها :

- إن حجم المنشأة وتعقيدها يخلقان عدة عوائق للإتصال يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

- إحتمال أن تكون الشبكة الإتصالية معقدة و غير كاملة ، وغير معروفة للجميع ، مما يجعل الفاعلين يجهلون المعلومات التي يجب ان يعرفوها من حيث كيفية و مصدر وزمن معرفتها .

- يرى مصطفى عشوي أن كبر حجم المنشأة يعني كثرة مستويات الإشراف مما يؤدي إلى إعاقة الإتصال التنظيمي والوقوع في مساوئ البيروقراطية ومن أهم المشاكل التي تنجم عن تحقيق الإتصال (النازل و الصاعد) الفعال، بسبب التراكم الزائد للمعلومات (overloading) والعجز عن معالجتها في الوقت المناسب سواء .دبت ذلك على مستوى واحد أو عدة مستويات من الإشراف (2).

و يمكن أن تظهر مشاكل عديدة نتيجة التراكم الزائد للمعلومات والعجز عن معالجتها وهي:

(1) أحمد صقر عاشور : مرجع سبق ذكره ص 275

(2) مصطفى عشوي : مرجع سبق ذكره ص 187

- حذف بعض المعلومات نظرا للعجز عن معالجتها .
- الخطأ في معالجة البعض من المعلومات.
- إرجاء معالجة المعلومات المتراكمة لأوقات أخرى.
- التصفية : وهو إهمال معالجة بعض المعلومات وتفضيل أخرى.
- التقريب : إعطاء معلومات بصفة تقريبية.

ج- المشاكل المتأتية من درجة الرسمية:

- إن كبر حجم المنشأة وتعقيدها وتدرجها الهرمي المنشابك, يجعل منها تميل نحو الإتصال الكتابي الذي له العديد من السلبيات :
- الإتصال الكتابي غالبا ما يكون غير محفز, سواء كان لإهماله من طرف الفاعل, أو لطول فترة مروره.
- ذو تكلفة مرتفعة.
- الطابع الرسمي للإتصال يركز على المعلومات التقنية, المالية الكمية (Hard), وإغفال المعلومات التقنية حول النوعية, والعلاقات بين الفاعلين (Soft).

2.4.2 عوائق اجتماعية ثقافية : يرجع هذا النوع من العوائق الى التنشئة الاجتماعية للفرد والبيئة التي يوجد فيها ، ويتضمن القيم والمعايير ، والمعتقدات التي تقف حجر عثرة امام تحقيق الاهداف المرجوة والمسطرة من طرف التنظيم وهذه العوائق من أكثر جوانب الاتصال غموضا لانها ترتبط كذلك بالعادات والتقاليد الاتصالية عند الفاعل وعلى مستوى التنظيم ، ويمكن ابرازها فيما يلي :

أ- اختلاف البيئة الاجتماعية : ويقصد به انتماء طرفي الاتصال الى منطقتين مختلفتين دون سابق معرفة ، وهي من أكثر الحواجز شيوعا امام الاتصال التنظيمي ، خاصة ضمن التنظيمات الكبيرة الحجم والكثيرة التعداد فالغريب داخل المنشآت يكون دائما مصدر حيلة وحذر وذلك لمعرفة نوعية الاستجابة التي يمكن ان تصدر عنه أثناء محاولة الاتصال به ، ويبقى هذا الشخص محل شك الشيء الذي يؤدي إلى إعاقة الاتصال .

فالتنظيمات التي نظم في صفوفها الكثير من الفاعلين الذين ينتمون لمناطق مختلفة (لهم تقاليدهم واعرفهم) تجد صعوبات كبيرة في التنسيق فيما بينهم ، وإرساء قواعد اتصالية تنظيمية .

ب- التمييزات الاجتماعية : ان ظهور الجماعات الغريبة والتميزة (ليست من نفس المنطقة) داخل التنظيم ، يظهر نوعا جديدا من تقسيم الأفواج على أساس جهوي أو عرقي أو ديني ، أو أيديولوجي وتصبح هذه الجماعات في موضع سلبي مع الجماعات الأكثر قدما في المنشأة ، مما ينجر عنه قيام علاقات عدائية قائمة على التفرقة والتمييز فيتعذر الاتصال بين هذه الجماعات بظهور هذه التفاعلات السلبية (1).

(1) مصطفى حجازي : مرجع سبقا ذكره ص 177

ج- الاختلافات الثقافية :

- ان الاختلاف في الثقافات الاصلية الفاعلين ينتج عنه اختلاف اللغة المستعملة اثناء الاتصال ومن ثمة انعدام نفس الترميز عندهم الشئ الذي يجعل الاتصال فيما بينهم عملية صعبة ، وفي هذا الصدد يرى كل من p.casse و Mj.couchaere ان الاتصال : " فعل ثقافي ، فبدون ادنى ثقافة موحدة (لغة ، عادات، قيم ...)فانه يكون صعبا جدا " (1)

- وقد أظهرت دراسة ميدانية في منشأة جزائرية (1982) ان العمال يفضلون الاتصال الشفوي (مقابلات فردية ، اجتماعات عامة) افضل من المراسلات الكتابية التي تمثل الاتصال الكتابي ، وقد ارجع الباحث سبب ذلك إلى عينة البحث التي تتكون كلها من أميين (9) وهذا ما يدفعنا إلى القول ان المستوى الثقافي عند الفاعلين داخل التنظيم يمكن ان يشكل عائقا امام الاتصال فلو افترضنا ان المنشئة السابقة الذكر تعتمد كلية على الاتصال الكتابي فان ذلك سيؤدي إلى ظهور صعوبة كبيرة في نقل المعلومات للفاعلين لان هذه المعلومات تختلف من نوع إلى آخر (معلومات تقنية ، ادارية ، علمية ...) وتتطلب مستوى معين لفهمها واستيعابها ، فالموضوع الذي يفهمه او يدركه التقني مثلا على انه يحتوي على معلومات تقنية خاصة بالعمل ، يمكن ان تنظر إليه التنظيمات النقابية على انه تهديد للعمل ، او انه محاولة اخذ السلطة من مصلحة لأخرى (3) الشئ الذي يولد الصراعات بين النقابة والمنشئة .

3.4.2: عوائق نفسية ادراكية : يشكل الفاعل داخل التنظيم حجر الاساس لنموه وتطوره لهذا فان ظهور حواجز اتصالية عنده سوف ينتج عنها صعوبات كبيرة لسير المنشأة ، هذه الحواجز تظهر بسبب اختلاف الفاعلين من الناحية الشخصية و الجماعية و يمكن تلخيص هذه العوائق في مايلي:

أ) الجانب الإدراكي عند الفاعلين :

- يعتبر الثبات الإدراكي (اتجاه و معتقدات مكتسبة في الماضي) من أهم العوائق على المستوي الفردي، فرغم ما يقدمه الفاعلين لبعضهم من معلومات تختلف عن السابقة الا ان هذه الأخيرة تميل إلى مقاومة كل ما هو جديد فأثر المعلومات و المعارف الجديدة على معتقداتهم يكون محدودا (4) فقد يلجأ الفاعلين أحيانا إلى الميل لانتقاء المعلومات التي تتفق مع أهدافهم و دوافعهم و إهمال المعلومات الباقية و هذا راجع لدرجة إدراكهم للرسالة .

ب) عدم الثقة في المرسل (مصدر الرسالة) :

تتأثر عملية فهم الرسالة عند الفاعل داخل التنظيم بوجهة نظره و إتجاهه و تقييمه للمرسل ، فإذا كان الفاعل ينظر للمرسل (رئيس مثلا) نظرة سلبية فإن ذلك يؤثر بالسلب على العملية الاتصالية (فهم محتوى الرسالة).

ج) السلوك الدفاعي عند الفاعلين :

من أهم عوائق العمالية الإتصالية داخل التنظيم هو ظهور السلوك الدفاعي عند مستقبل الرسالة خاصة عند إدراكه ان هناك خطر او تهديد عليه من طرف المرسل ، و غالبا ما تحدث هذه الظاهرة عند الفاعلين الذي يتمتعون بدرجة عالية جدا او منخفضة جدا من الإحترام ، و عموما فإن مثل هذا السلوك يعيق من السير الحسن للعملية الإتصالية .

(1) P.casse Mj couchaere les outils de la communication efficace. chotard et associes éditeur. 1984 p 51.

(2) مصطفى عشوي : مرجع سبق ذكره ص 148

(3) Issabele orgogozo . IBID page 24

(4) أحمد صقر عاشور : مرجع سبق ذكره ص 267

(د) النسق المرجعي للفاعل : تلعب الخبرات و التجارب السابقة عند الفاعل دورا كبيرا في إدراكه لمحتوي الرسالة فهو يبحث دائما على المثيرات داخل الرسالة و التي تتوافق مع خبرته بحيث إذا كانت معقدة المحتوى و غير منتظمة وغير مألوفة عند المستقبل فإنها تتعرض للرفض من طرفه .

(هـ) تأويل محتوى الرسالة : الترجمة الخاطئة للرسالة و التي ترجع أحيانا الى غموض الكلمات و المفاهيم المتشكلة منها إضافة الى فرق المستوى بين المرسل و المرسل إليه (حالات إستثنائية : مدير - عامل) يمكن ان يحرف الرسالة عن مسارها و هدفها الصحيح ، و يفتح مجالا للأفراد لتفسيرها طبقا لأهدافهم و مصالحهم . (و) الفجوة بين نية الإتصال و محتوى الرسالة :

كثيرا ما تظهر الفجوة بين محتوى الرسالة و نية المرسل (القصد من الرسالة) و التي ترجع أحيانا الى سوء إستعمال الكلمات و المفاهيم و مكان الإتصال و زمانه الشيء الذي يؤدي الى الفهم الخاطئ عند المستقبل لأن هذا الأخير لا يمكنه أكتشاف نية المرسل ، بل إنه يتأثر بالمحتوي و الواقع الملموس للرسالة مما يؤدي الى عدم ظهور الانسجام بين الطرفين. فالغموض و التناقض في محتوى الرسالة يخلق نوعا من التشويش الذي يعيق عملية الإتصال و يحد من فاعليتها (1) نظرا لظهور الكثير من العوائق أمام الإتصال التنظيمي و التي يمكن أن تحرفه عن أداء دوره الحقيقي فقد لجأت معظم التنظيمات الى مجموعة من الوسائل التي يمكن ان تلعب دورا هام في نجاح العملية الإتصالية داخلها .

5.2 وسائل الإتصال التنظيمي :

- تتشكل عملية الإتصال من عناصر أساسية : المرسل ، المستقبل ، الرسالة ، وسيلة الإتصال، رجع الصدي . و تعتبر الوسيلة من أهم هذه العناصر لكنها لا تكفي لوحدها لنجاح العملية ، فالتركيز عليها يؤدي الى تقنين الإتصال و يرى Annie Bortoli أن بعض المنشآت مثلا تعتبر الإتصال التنظيمي غاية في حد ذاته ، و ان مجرد وضع هياكل وسائل سوف يحقق العملية فتحاول بذلك وضع وسائل و دعائم كأصدار جريدة المنشأة مثلا ، و الحقيقة غير ذلك لأن العملية الإتصالية ظاهرة معقدة لا يمكن إحتصارها في دعائم ووسائل تقنية (2) لكن رغم هذا لا يمكننا إغفال الدور الهام لهذه الوسائل في تحقيق أهداف المنشأة ، فمن الأفضل الإهتمام بها لكن ليس على حساب التحليل الإستراتيجي للحاجيات الإتصالية داخل التنظيم ، فالواقع يؤكد أن هناك عوامل أخرى ثقافية ، سببها إجتماعية ، و سياسية يجب أخذها بعين الإعتبار. و قد وضع أحمد صقر عاشور مجموعة من الخصائص الهامة التي يجب توفرها في وسيلة الإتصال داخل التنظيم و هي : (3)

أ- الأبعاد الحية للوسيلة : كلما تعددت الحواس التي تتلقى الرسالة (المعلومات) كانت فعالية الإتصال أكبر عند تلقي الرسالة.

ب- قدرة الوسيلة على إعطاء معلومات مرتدة : توفر رد الفعل هام جدا لأنه يسمح بمعرفة درجة إستيعاب الفاعل للرسالة و درجة تأثيرها عليه من خلال المتابعة ، مما يسمح للمرسل بإعادة تكييفها.

ج- قدرة الوسيلة على التوصيل الجيد : كلما كانت الوسيلة قادرة على إيصال المعلومات دون تشويش و تحريف كلما حققت أهدافها.

و سنحاول في هذا الجزء إبراز أهم الوسائل و الدعائم الإتصالية داخل التنظيم.

(1) محمد علي شبيب : مرجع سبق ذكره ص 247 ، 253

(2) Annie Bortoli : op cit page 74

(3) أحمد صقر عاشور : مرجع سبق ذكره ص 269

1.5.2 وسائل الإتصال الشفوي :

أ- المقابلات : تعتبر من وسائل الإتصال الهامة فهي تستخدم بين الرئيس و المرؤوس أحيانا، وتعرف بأنها المحادثة الجادة الموجهة نحو هدف محدد و ليس الرغبة في المحادثة فقط ، و يمكن تلخيص أنواعها الممارسة داخل المنشآت الى : مقابلة الإستقبال (للجدد) ، التحقيق ، التطور ، التقييم ، دراسة ملف معين ، و أخيرا مقابلة خاصة بالمكافأة أو العقاب

- من فوائدها : تسمح بالذهاب بعيدا في دراسة الموضوع أفضل من التبادل الغير رسمي الذي يحدث صدفة ، فهي تعزز المعلومات الموجودة عند المتحاورين ، و تدفع ردود أفعالهم مباشرة.

ب- أفواج حل المشاكل :

تكون ذات مهمة دائمة ، أو ظرفية تشكلت لدراسة مشكل ما ، و هناك الكثير من التسميات الأخرى لها (كحلقات النوعية ، أفواج التعبير ، أفواج العمل ، إجتماعات التبادل ...) هذه الأفواج لها هدفين رئيسيين :

- هدف نهائي : إعطاء حلول لمشاكل سير المنشأة
- هدف وسيط : تشجيع التبادلات بين الفاعلين من مستويات مختلفة خاصة أولئك الذين لم يعملوا من قبل جماعيا.

ج- الإجتماعات : عبارة عن نشاط جماعي يأخذ طابع الحوار الكلامي المنظم الذي يدور حول موضوع أو مشكل معين . فهناك الخاصة بالمعلومات النازلة كان يجمع الرئيس مساعديه و يقدم لهم معلومات جديدة ، أو يعلق على معلومات سبق نشرها . وهناك الخاصة بالمعلومات الصاعدة كأن يبحث نفس الرئيس على جمع الآراء و الأفكار حول موضوع معين ، لكن في غالب الأحيان فإن الإجتماعات تهدف الى تبادل الآراء من كلا الجانبين و هناك عدة أنواع لها هي : إجتماع عمل تقريري ، مفاوضات ، تنسيق ، تكوين (...) و لكي تحقق هذه الوسيلة نجاحا لا بد من توفر المبادئ التالية :

- الهدف الواضح.
- برنامج الإجتماع محدد بدقة.
- تحضير من طرف طالبي الإجتماع.
- تحديد الأدوار (المنشط ، المشاركون).
- التوقيت المحدد بدقة.
- تحضير و تقديم عرض حال.
- تحديد أفكار و مواضيع الإجتماع الموالي.

د- الندوات و المؤتمرات :

- الندوة : عبارة عن مناقشة متكاملة بين مجموعة من الأخصائيين في موضوع معين ، و جوانب مختلفة من هذا الموضوع
- المؤتمر هي الوسيلة التي تتم إقناع الجمهور بفكرة معينة أو موضوع شائك لتأييد الرأي العام.

2.5.2- وسائل الإتصال الكتابي :

أ- الإصدارات الداخلية هناك العديد من أنواع الإصدارات الداخلية في المنشآت ، و الجمهور المعنى بهذه الإصدارات هم : العمال ، الزبائن ، و حتى الشركاء الخارجيين ، و نميز مجموعة من هذه الإصدارات :

- رسالة المنشأة : تكون أحيانا سنوية تخص التوجهات العامة للمنشأة و أحيانا تكون ظرفية خاصة بحدث معين خاص بسير المنشأة و حياتها اليومية ، لكن كل هذه الوثائق تكون أحيانا محددة بأسلوب إداري يصعب فهمه عند ذوي المستوى المنخفض من التعليم.

النشرة : تشبه نوعا ما الرسالة ، تتكون من (1-3) صفحات مطبوعة و مكتوبة على الورق العادي و تعالج موضوعات ظرفية حديثة تهتم الفاعلين في حياة أو منشأة معينة.

- المصطلحات : وسيلة حديثة الإستعمال تستعمل خاصة لبحث المعلومات الأتية من مصلحة المستخدمين أو الإدارة.

- المذكرات و التقارير : و هي التي يرفعها العاملون للرئيس ، و تعتبر وسيلة إتصال صاعد - صندوق الإقتراحات و الشكاوي : تضع المنشأة عددا من الصناديق في أرجاءها المختلفة مكتوب عليها (صندوق الإقتراحات و الشكاوي) فالمنشآت مجبرة على معرفة إقتراحات العاملين بالنسبة لتطوير العمل و تحسين الإنتاج.

ب- التحقيقات : إن عملية سبر الآراء من العمليات المتعارف عليها داخل المنشآت ، و يمكن تمييز عدة أنواع منها :

- تحقيقات خاصة بالرضي عن موضوع ما

- تحقيقات خاصة بالمناخ الإجتماعي (الحالة الداخلية : صراع أو وفاق)

- تحقيقات سوسيو ثقافية (تحديد نسق القيم)

تسمح التحقيقات بجمع قدر كبير من المعلومات و التي تسمح بعد ذلك بتحديد و توضيح الإختيار و القيام ببعض الإجراءات الميدانية ، لكن هذه التحقيقات أحيانا تتطلب الإحتياط ، خاصة من حيث وضوح الهدف ودقته ، و السرية تكون شرطا أساسيا خاصة في المواضيع الشائكة و يمكن أن تسمح بإظهار رجحان الصدى من طرف المستوحيين.

ج- الواح القيادة :

- المنشأة بحاجة الى مثل هذه الوسيلة ، و لجمع المعلومات حول وضعيتها و محيطها ، فهذه الوسيلة متعددة المواضيع (محاسبة ، مالية ، مستخدمين ، تجارة ، نتائج ، بحث) و يمكن أن نسند المهام التالية له : - جمع المعلومات حول المحيط الخارجي (تطور الأسواق ، المنافسين التكنولوجيا ، السياق الجيوسياسي ، التكنولوجي...)

- دراسة المعطيات الداخلية و المقارنة بين أداء القيادة عند مختلف المستويات المسؤولية.

- نقل المعلومات المهيكلة نحو البنيات الداخلية (النقابة ، المديرية...) او الخارجية (مجلس الإدارة الشركاء...)

- هذه الوسيلة يمكنها كذلك نقل المعلومات الصاعدة من القاعدة ، و نشر المعطيات العامة التي تجمع من مختلف الوحدات ، او جانبية (إمكانية مقارنة المعطيات من وحدة لأخرى). بعد هذا العرض يتضح لنا أهمية الوظيفة التي تؤديها وسائل الإتصال داخل التنظيم خاصة من الناحية الإعلامية .

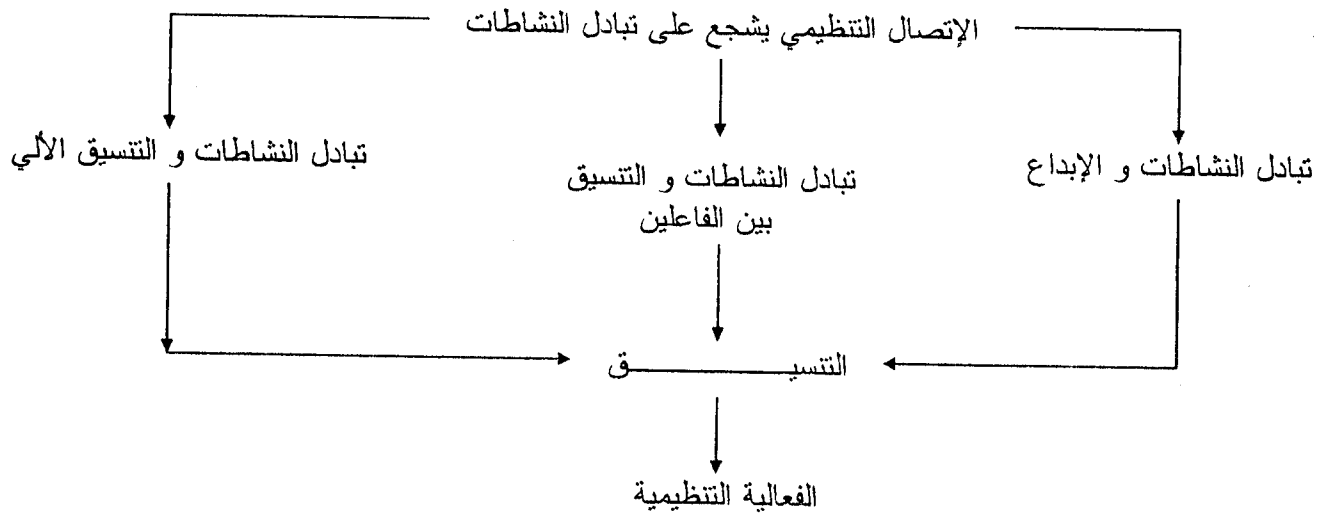
3 - الإتصال التنظيمي و التغيير داخل التنظيم :

إن من بين شروط نجاح التغيير التنظيمي هو إنخراط جميع الفاعلين داخل التنظيم و إتفاقهم حول محتواه و سيرورة تنفيذه ، و عملهم على بلوغه لأهدافه. و لن يأتي هذا الإجماع إلا بعد فهمهم له و لأثاره عليهم و على التنظيم ككل ، و هذا أول عمل يجب أن يقوم به المسيرين لأن الإتصال داخل التنظيم لا يهتم فقط بالأعلام بكل المتغيرات الجديدة بل بإخبار أفراد التنظيم بتغيير ما ، و يساهم

بصورة فعالة في وضع برامج تهدف الى إقناعهم بتبني سلوكيات جديدة مترتبة عنه و العمل على توفير الشروط الجيدة لتأييد التغيير (1) فالإتصال اليوم يمثل حلقة الوصل بين جميع المتغيرات المكون للإدارة فالقيادة و التخطيط تتطلبان تحديدا دقيقا للأهداف على المستوى المتوسط وبثها للفاعلين ، و التنظيم يتطلب ضرورة وضع إجراءات رسمية أو غير رسمية للإتصال و التنسيق ، و عملية التنشيط تتطلب و تعتمد على الإتصال خاصة لقيادة التغيير و تحفيز الفاعلين ، و عملية المراقبة تتطلب تواجد أدوات مثل النسق الإعلامي القوي الذي يقدم معطيات تسمح بالتنبؤ ، و يمكن تلخيص دور الإتصال داخل التنظيم في النقاط التالية:

1- حركة المعلومات و تدفق الإتصالات :

إن حركة المعلومات (نازلة ، صاعدة ، أفقية) تسمح للفاعلين معرفة ما يقع داخل منشاتهم ، مما يؤدي الى القضاء على تركز المعلومات و الشكل الهرمي للتنظيم مما يرفع من روح الإنتماء و التمسك بالمنشأة عند الفاعلين من خلال تبادلهم للنشاطات مما يجعلهم يلتفون حول مشروع التغيير و يحاولون إنجازه و من ثمة تحقيق فعالية التنظيم.



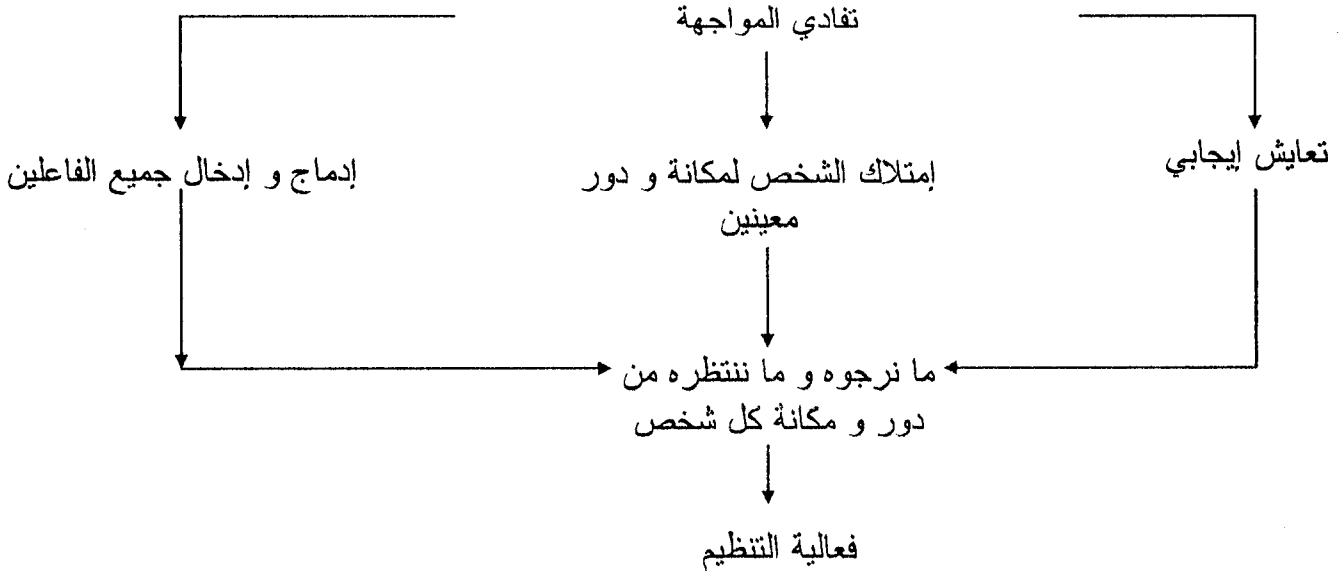
2- الفهم :

إن فهم مشروع التغيير يعتمد اعتمادا كبيرا على حركة المعلومات ، لأن ذلك يقضي على البعد الموجود بين مستويات التنظيم ، و ظهور روح المبادرة عند الجميع كما يؤدي الى إقامة علاقة حسنة بين المنشأة و فاعليها من جهة ، و بين المسيرين و الفاعلين من جهة أخرى إضافة لذلك فإن فهم الفاعل لمشروع منشأته يجعله يحس بأن نجاحه مرتبط بنجاحها و لهذا فهو يربط بين منجزاته و تطورها.

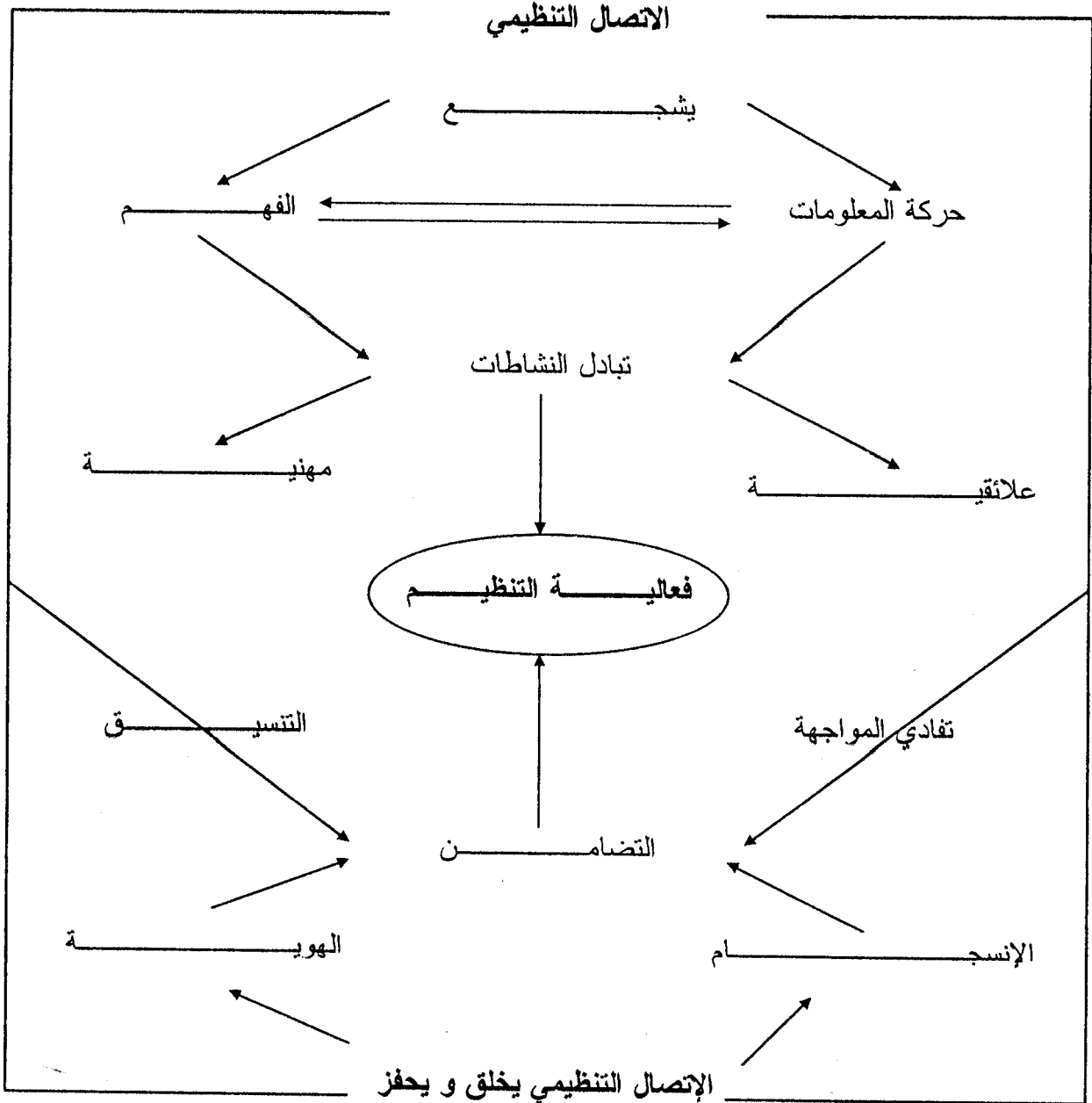
(1) مصطفى عشوي : مرجع سبق ذكره ص 204

4.3- القضاء على مظاهر المواجهة :

إن الإنسجام و التضامن بين الفاعلين يسمحان بخلق لغة موحدة عندهم ، الشيء الذي يسمح بظهور الحوار وتبادل الرأي و تقدير جميع الأفكار و الاقتراحات من خلال إستشارة الجميع ، هو الشيء الذي يعطي مكانة و دور لكل فاعل داخل التنظيم ، ، فيظهر نوع من التعايش الإيجابي الذي يقضي على النزاعات و مقاومة كل ماهو جديد.



كخلاصة لما سبق فالإتصال التنظيمي يمكن إعتباره كوسيلة لتحقيق نجاح مشروع التغيير لأنه يساهم في تعبئة و تجديد الجميع حوله من خلال النقاط السابق ذكرها و التي نلخصها في المخطط التالي :



الفصل الرابع

* مقارنة تاريخية للمنشأة الجزائرية *

- تمهيد.

- 1- مرحلة التسيير الذاتي (62-71)
- 2- مرحلة التسيير الإشتراكي للمنشآت (71-80)
- 3- مرحلة إعادة الهيكلة المالية والعضوية (بداية الإصلاحات) (80-89)
- 4- مرحلة الإصلاحات الاقتصادية

تمهيد :

- يشكل التغيير الذي عرفته المنشأة الجزائرية وخاصة في المجال الصناعي منذ الإستقلال إلى اليوم وما صاحبه من تجارب مختلفة ، وأثرها على المنشأة بصفة عامة ، وعلى سلوك الفاعلين بصفة خاصة : الإطار العام لهذا الفصل ، حيث نحاول تقديم أهم المراحل التي عرفتها المنشأة ، والتي قسّمناها إلى أربع مراحل إجرائية لتسهيل الدراسة (رغم وجود تقسيمات أخرى) ن ونتطرق إلى خصائص كل مرحلة ومميزات المنشأة خلالها ، وذلك تمهيدا للمرحلة الرابعة والأخيرة التي تعتبر جوهر اهتمام هذه الدراسة .

1- مرحلة التسيير الذاتي (1962-1971) :

يرجع ظهور هذا النوع من التسيير إلى النزوح الكبير للمعمرين نحو بلدهم الأصلي وتركهم للورشات الصناعية والأراضي التي تكفل بها تلقائيا العمال الجزائريون ، هذا التكفل أخذ طابعا رسميا بعد صدور قرارات أكتوبر 1962 الخاصة بتنظيم وتشكيل لجان التسيير الذاتي في المنشآت الصناعية والمناجم (1) والتي طبقت بعد ذلك على حوالي 500 منشأة صناعية معطلة بداية مارس 1963 ، لكن مع إبقاء الوصاية من طرف الدولة على الكثير من المنشآت الصناعية والاقتصادية ، ويظهر هذا خاصة في الصلاحيات التي كان يمتاز بها المدير والحقوق التي كان يتمتع بها ، مما جعله يظهر كسلطة أقوى من سلطة العمال ، خاصة وأنهما يراقبان الحالة المالية وعملية التسويق ، وقد أدى هذا النوع من التسيير إلى بروز عدة نقائص ميزت هذه الفترة من تسيير المنشأة .

- غياب إستراتيجية لعلم الإدارة لأنها غير مجدية وليست ذات فائدة فالمنشآت العمومية كانت عبارة عن وسائل لتحقيق قرارات مخططة من طرف إدارة مركزية ، خاصة وأن تعيين المديرين والمسيرين كان عشوائيا بعد الاستقلال ويخضع للطابع السياسي والإداري .

- بروز المدير كسلطة أقوى من سلطة مجلس العمال أدى إلى مراقبة نشاطات المنشأة وإحتكار المعلومات خاصة وأن الأمية كانت منتشرة بين العمال ، يضاف إلى ذلك مركزية إتخاذ القرارات مما أدى إلى عرقلة نشاط مجلس العمال .

- فقدان الثقة في هذا النوع من التسيير مما أدى إلى شعور العمال بعدم الرضى عن أوضاعهم ومن ثمة انخفاض الروح المعنوية لهم وضعف الأداء في ميدان العمل .

كما تميزت هذه المرحلة بتأسيس العديد من الشركات الوطنية (66-67) والتي تحولت من التسيير الذاتي إلى شركات وطنية لكن الجزء الكبير منها بقي تحت وصاية الدولة مباشرة والجزء الآخر مسير ذاتيا ، ويتمثل تدخل الدولة في تعيين الرؤساء والمديرين العامين والمجالس الإدارية والإستشارية ، مما أدى إلى نزوح عدد هائل من العمال نحو المنشآت الصناعية لإرتفاع الأجور مقارنة بالوظائف العمومي أو قطاع التسيير الذاتي ، لكن برزت في المقابل مشاكل أخرى نتجت عن كبر حجم المنشآت في القطاع العام والذي يعطي بذلك سلطة ونفوذ أكبر لبعض المديرين والمسيرين ، وهذا ما جعل الدولة تتجه نحو طريقة جديدة للتسيير فكان إصدار التسيير الإشتراكي للمنشآت .

مكانة الإتصال داخل المنشأة خلال هذه الفترة :

إن من بين أسباب فشل هذه المرحلة هو غياب الإتصال حول مشاريع التطور ، بحيث كانت القرارات مخططة ومركزية ولاتناقش ، والمنشآت عبارة عن وسائل لتحقيقها وليس هناك حوار حولها ، أما القطاع الخاص فإنه كان حبيس قرارات بيروقراطية (2) . فالسلطة التي يمتلكها المديرون والمسؤولون في تلك الفترة ، وإحتكارهم للمعلومات ، وغياب توزيع عادل وكاف لها ، أدى إلى سوء الإتصال التنظيمي داخل المنشأة بين العمال من جهة ، والإدارة من جهة أخرى ، الناتج عن تكوين حواجز نفسية عند الفاعلين

(1) مصطفى عشوي : مرجع سبق ذكره ص 229 .

(2) ABDELHAK LAMIRI : Gérer l'entreprise algérienne en économie de marché . cd postcomm. Alger 1993 . page (14,15)

(اتجاهات سلبية) لعدم وجود فضاءات للحوار والنقاش حول اهتمامات المنشأة ويمكن القول أن الاتصال التنظيمي المسيطر في تلك المرحلة على المنشأة هو الاتصال النازل والذي يتمحور حول توجيهات معينة ، أوامر ، قرارات مركزية ، وهذا ما يتفق مع النسق التايلوري للاتصال الذي ينبثق من الفكر التايلوري ومبدأ الفصل بين المفكرين والمنفذين .

2- مرحلة التسيير الاشتراكي للمنشآت (1971-1980) :

يعتبر ظهور هذا النمط من التسيير كاستجابة لفشل مرحلة التسيير الذاتي ، الذي تعرض لنقـد كبير بسبب عدم قدرته على إعطاء صورة جيدة للاشترابية ، حيث أدى إلى ظهور اتجاهات سلبية عند الفاعلين نحوها بسبب الإحباط الذي أصابهم في ذلك الوقت ولهذا ركز هذا النمط الجديد على مبدأين رئيسيين هما : - مشاركة العمال في التسيير إلى جانب دورهم كمنتجين .
- تحديد أساليب وتقنيات تسيير المنشآت الصناعية .

وتأكيدا لهذين المبدأين فقد أتى ميثاق التسيير الاشتراكي للمنشآت مؤكدا على إعادة تنظيم العلاقات بين المسيرين والعمال ، وضرورة مشاركة العمال في التسيير إلى جانب الإداريين لتفادي التفكير الذي يؤدي إلى السيطرة البيروقراطية .

وقد بقي مفهوم التسيير الاشتراكي للمنشأة العمومية الوطنية مفهوما غير متعارف أو منفق عليه حيث عرف كما يلي : " التسيير الاشتراكي للمنشآت هو التسيير الذي يلعب فيه العامل دورا هاما في المنشأة خاصة في الجوانب الاجتماعية ، ويتابع الأعمال المتوسطة ، وطويلة المدى بمساهماته وآراءه أو بملاحظاته من خلال هيئات التسيير المختلفة " (1) .

بينما يرى عبد اللطيف بن أشهو أن : " التسيير الاشتراكي للمنشآت ليس تسييرا ذاتيا ولا مشتركا ، إنه تجربة تحاول إبراز السلطة الاقتصادية للعمال داخل المنشأة التي تعتبر في حد ذاتها ككيانات للإنتاج ، بحيث أعمال التنمية فيها محددة من طرف الحكومات . وهذا التصور للتسيير الاشتراكي يجعل منه نقطة تمفصل لصالح المجتمع الممثل بالدولة بواسطة الإطارات المسيرين الذين تقوم بتعيينهم " (2)

أما عن المنشأة في مرحلة التسيير الاشتراكي ، فبعد توفير الشروط فقد تحولت إلى منشأة مسيرة اشتراكيا بعدما كانت منشأة اقتصادية وطنية . وحسب مراسيم التسيير الاشتراكي فقد عرفت كمالا يلي : " المنشأة الاشتراكية هي المنشأة التي يتكون مجموع تراثها من الأموال العامة ، وهي ملك الدولة التي تمثل الجماعة الوطنية ، وتسير حسب مبادئ التسيير الاشتراكي . فهي شخصية معنوية لها الشخصية المدنية والإستقلال المالي وتضم وحدة أو عدة وحدات تحدث بموجب مرسوم ، بإستثناء المنشآت التي لها أهمية وطنية فهي تحدث بموجب قانون " (3) ، والمنشأة حسب هذا النمط من التسيير تخضع لنوعين من التسيير والمراقبة (خارجي : نظام تسيير مركزي نابغ من الإقتصاد الموجه ، وداخلي يشترك فيه العمال) .

1.2- أهداف التسيير الاشتراكي للمنشآت : من بين أهداف هذا النمط من التسيير نميز ثلاثة تعتبر رئيسية هي :
- جعل المنشأة إطارا لتعبئة العمال ، ومن هؤلاء مصدر إلهام وقوة لتنفيذ القرارات وجعلهم يعملون بإستمرار لإرضاء كل المجتمع .
- إعتبار المنشأة كملك للعمال ، وتنمية حسهم السياسي ، وقدراتهم من أجل مساهمة فعلية ومسؤولية في التسيير .

- القضاء على سوء التفاهم والمشاكل التي كانت تظهر مع الإدارة المركزية وإنشاء تفاهم مستمر بين العمال والإدارة ، وهذا بتفادي مركزية التسيير .
* إن القراءة المتأنية لهذه الأهداف تسمح لنا بالقول أن من محاسن هذه المرحلة من تسيير المنشآت هو أنها حاولت تقريب الإدارة من العمال لتكوين اتجاهات إيجابية عندهم ، ورفع مستواهم في مجالات التسيير والتخطيط والتنفيذ . لكن هذا لا يعني أن هذه المرحلة كانت خالية من العيوب فقد تميزت بعدة إختلالات أهمها :

(1,2) BOUTEFNOUCHET Mostefa : Le Socialisme dans l'entreprise . opu Alger 1982 . page (35,273)
(3) المواد (5,4,3,2) من المرسوم 71-74 المؤرخ في 71/11/16 المتعلق بالتسيير الاشتراكي للمنشآت .

- على المستوى العملي : فإن بعض المجالس العمالية عرفت نشاطا وفعالية كبيرة في معالجة بعض المشاكل التنظيمية المطروحة لكن لامركزية إتخاذ القرار التي دعى لها " التسيير الإشتراكي للمنشآت " لم تتبلور كإجراء مبسط على المستوى التنظيمي في كل المنشآت الصناعية والإقتصادية مما أدى إلى عدم ديناميكية بعض المجالس العمالية في إتخاذ القرار على المستوى التنظيمي .

- يضاف لكل ما سبق ضعف التعليم والتكوين لدى ممثلي العمال واختصار المشاركة في المشاورة وإبداء الراي .

- المنشأة عند وضعها لخطة سيرها فإنها تخضع دائما إلى التوجيه المركزي الذي تزداد كثافته حسب أهمية المنشأة وطبيعة نشاطها .

- عدم مسايرة نظام التكوين في البلاد لواقع التنمية الوطنية وذلك لأنه لم يكن هناك عدد كاف من طالبي العمل ذوو المستوى الجيد (إطارات متوسطة) مما خلق فجوة بين القمة والقاعدة على مستوى التأطير مما أدى إلى تعقيد الإتصال بين الطرفين وسوء فهم تنفيذ القرارات أو المعلومات الخاصة بالإتصال .

2.2-مكانة الإتصال داخل المنشأة :

- ما ميز هذه الفترة من التسيير هو سيطرة التقليد الشفوي في الميدان والذي لا يسهل من عملية تراكم المعارف وحفظها بينما في الميدان الإداري فإننا نلاحظ تركيزا كبيرا على التقليد الكتابي (إجباري) مما أدى إلى تنصيب سلطة بيروقراطية .

- غياب الأطارات المتوسطة والتي تعتبر كحلقة بين القمة والقاعدة أدى إلى ضعف عملية الإتصال داخل مستويات المنشأة ، وتشويه المعلومات التي تصل إلى القاعدة لغياب من يشرحها أو يفسرها .

- داخل المنشآت كثيرا ما كانت الإشاعات هي المتفشية وذلك لغياب نسق إعلامي قوي يسمح بالقضاء على كل ما هو غير صحيح .

- غياب مساحات أو فضاءات للحوار داخل المنشأة ، ذلك لأنها تقع بين ضغط الإدارة المركزية من جهة وضغط العمال من جهة أخرى والتي ترفض مناقشتهم في أحيان كثيرة مما ولد عندهم روح النزاع عرض التفاهم والحوار المفيد ، وحل المشاكل والنزاعات لم يكن عن طريق الحوار أو المناقشة بل كان عن طريق التوقف عن العمل ، خاصة في قضية الأجور .⁽¹⁾

- تمركز مقرات المنشآت بالعاصمة أدى إلى سوء حركة المعلومات وتأخر وصولها غالبا إلى المنشآت الموجودة في جميع نواحي الوطن مما يؤدي إلى فقدان المعلومة لأهميتها .

(1) ناصر دادي عدون ، مرجع سبق ذكره ص 186

3- مرحلة إعادة الهيكلة المالية والعضوية (بداية الإصلاحات) (1980-1989) :

1.3- أسباب إعادة الهيكلة : عرفت المنشأة الجزائرية خلال المراحل السابقة عدة تحولات تميزت بالضخامة والتعقيد ، وبرزت مجموعة من العراقيل خاصة على المستوى الإداري ، مما جعلها تصل إلى مرحلة كان فيها اتخاذ إجراءات جديدة وتعديل نمط التسيير ضرورة حتمية . فتم اللجوء إلى إعادة هيكلتها، وكانت هذه العملية تتركز على مجموعة أسباب هي:

حجم المنشآت ودرجة تركيزها :

تميزت المنشآت في المرحلة السابقة لظهور إعادة الهيكلة بضخامة حجمها، واستعمالها لتكنولوجيا متقدمة مقارنة بالموارد البشرية التي تحتوي عليها، ويعود هذا إلى طبيعة فلسفة التنمية والتصنيع في ذلك الوقت (الصناعات المصنعة). فقد كان يوكل لها إنتاج أغلب العناصر المكونة للمنتج النهائي مما أدى إلى تركيزها، وعدم قدرة مسيرها على التحكم في التكنولوجيا المستعملة وتسييرها رغم وجود الإرادة لذلك. إضافة لذلك ضعف وصعوبة المراقبة المالية سواء من طرف المسيرين على مستوى المنشأة أو من طرف الهيئات المركزية، وهذا الذي أدى إلى انعدام المتابعة الحقيقية للنتائج الميدانية. إذن فحجم المنشأة ليس وحده سببا كافيا لفشلها في تحقيق أهدافها، بل عدم القدرة على التسيير والتحكم فيها من طرف المسيرين، أو الهيئات المركزية هو الذي أدى لذلك.

2- كثرة النشاطات و انعدام التخصص:

أن سياسة التوازن الجهوي وتقريب المنتجات والخدمات إلى المستهلك، وتثبيته في موطنه هي التي جعلت من المنشآت تنتشر عبر أنحاء الوطن عن طريق وحدات كثيرة وذات اختصاصات مختلفة مما أدى إلى ظهور فرع اقتصادي واسع، وهذا ما جعلها تخرج أحيانا عن طبيعتها (كمكان ووسائل إنتاج مخصصة لتأدية هدف معين وهو تقديم إنتاج معين لتحقيق نفسها من خلاله) وهذا راجع إلى غياب استراتيجية واضحة رغم تواجد الخطة والمراقبة المركزية .

1- مركزية التسيير واتخاذ القرارات :

من أهم الصعوبات التي واجهتها المنشأة هو غياب حرية التصرف بحيث كانت تحت ضغط المراقبة الخارجية على جميع نشاطاتها التي تستعمل وسائل إدارية ومالية، مما جعل بعض المشاريع تعرف تأخرا كبيرا من ناحية الإنجاز وذلك لأنها تعرف مسارا طويلا بيروقراطيا خاصة من حيث المدة الزمنية حيث يمر المشروع بعدة مراحل قبل الموافقة عليه: فمن إعداد الملفات وتقديمها إلى مختلف الهيئات الإدارية والمصرفية إلى دراستها من طرف هذه الهيئات ، ثم إرجاعها إلى المنشأة. كل هذه الإجراءات تستغرق وقتا طويلا وأدت إلى ظهور عدة سلبيات :

- سوء التنسيق بين السلطة المركزية وسلطة المنشأة.

-تأخر وصول المعلومات في كثير من الأحيان ، وغالبا في الوقت الغير مناسب.

-القرارات لا تخضع لاستراتيجية طويلة المدى، بل هي وليدة يومها.

-في بعض الأحيان المعلومات تكون خاطئة وغير مجدية .

4- الطابع الاجتماعي للمنشأة :

ما يلاحظ على المنشأة أثناء فترة التسيير الاشتراكي هو سيطرة الطابع الاجتماعي عليها (يعود لسوء فهم هذا النمط من التسيير وفلسفته)، إضافة للكتلة الأجرية التي كانت تمثل قسما كبيرا من ميزانيتها فإن المنشأة كانت تقوم بعدة نشاطات اجتماعية في الحقيقة ليست من مهامها (الصحة، التعاونيات الاستهلاكية، محو الأمية، دور الحضانه، المخيمات الصيفية...) مما أدى إلى تزايد الأعباء الاجتماعية لها، وتردي وانخفاض مردود العامل نظرا للطابع المركزي لتحديد الأجور (الذي كان من المفروض أن تحدده المنشأة طبقا لمردود كل عامل). كل هذه العوامل جعلت من العمال يميلون نحو المطالب الاجتماعية أكثر، هاته الأخيرة أصبحت بالنسبة لهم كحق وليس كمكافآت ظرفية (الأجر بالنسبة لهم أصبح مكسب وليس مقابل خدمة).

5- غياب الاستعداد والتقبل عند العمال لهذه المرحلة :

إن ضعف التكوين وانتشار الأمية عند أغلب فئات العمال إضافة لنقص التكوين السياسي عندهم أدى إلى صعوبة وعدم فهم محتوى وأهداف التسيير الاشتراكي للمنشآت ومن ثمة فشلها في تحقيق أهدافها وهذا راجع لعدة نقاط منها :

- غياب الاقتناع بهذا النمط للتسيير، سواء من حيث محتواه أو سيورته تنفيذها عند العمال.
- النزوح نحو المنشآت (خاصة من الأرياف) للأجور الكبيرة التي تقدمها الشيء الذي أدى إلى ظهور عدة اضطرابات كارتفاع الأسعار، وأصبح رفع الأجور هو المطلب العام للعمال.
- غياب التفاهم والاتفاق حول دور مجلس العمال وجمعياته وأهدافه.

2.3- أهداف ومبادئ إعادة الهيكلة :

حسب المرسوم رقم 80-242 المؤرخ في 14 أكتوبر 1980 والمتعلق بإعادة الهيكلة⁽¹⁾ فإن المادة (2) منه توضح أن الهدف النهائي لهذه العملية هو تلبية حاجيات الاقتصاد والسكان المتزايدة، والتي تتدرج تحتها مجموعة من الأهداف الفرعية :

- تحسين شروط عمل الاقتصاد .
- تحكم أكبر في جهاز الإنتاج .
- مطابقة نتائج نشاطات المنشأة مع الأهداف المسندة لها عن طريق التخطيط الوطني .
- ولتحقيق هذه الأهداف فقد اعتمد منفذو هذه العملية على مجموعة من المبادئ (تختلف هذه المبادئ من دراسة لأخرى) والتي نلخصها في النقاط التالية :

1- مبدأ التخصص في نشاط المنشأة : لكل منشأة تخصصها حيث ارتكز هذا المبدأ على الفصل بين الوظائف:

- الفصل بين وظيفتي الإنتاج أو التوزيع ، فعلى المنشأة لقيام بإحدهما .
 - الفصل بين عمليتي الإنجاز و الإنتاج لتصبح المنشأة مختصة بأحدهما.
 - التخصص حسب عائلات المنتجات.
- 2- **مبدأ استقلالية النواة القاعدية :** أي الاعتماد على تكنولوجيا متجانسة كنواة لتطوير فرع معين من النشاط الصناعي أو الإنتاجي، و كمثل عن ذلك انقسام منشأة سونا ريم SONAREM إلى جزأين أو منشأتين إحدهما خاصة بالبحث المنجمي، و الأخرى مكلفة بالاستغلال المنجمي.
- 3- **مبدأ لا تركز المقرات:**

قبل ظهور إعادة الهيكلة تميزت المنشآت بتمركز مقراتها على مستوى العاصمة، الشيء الذي أدى إلى صعوبة الاتصال و ضعفه فيما بينها، وبين فروعها ووحداتها عبر الوطن بسبب سوء حركة المعلومات، لهذا فقد تم التخلي عن هذه الطريقة وتم الاعتماد على مبدأ لا مركزية المقرات، وانتشارها عبر كامل أنحاء الوطن .

3-3 - تطبيق إعادة الهيكلة :

يعود ظهور هذه العملية إلى المرسوم الصادر في (14/10/1980) ضمن المخطط الخماسي للتنمية (84/80) ، وتم إسناد تطبيقها إلى اللجنة الوطنية لإعادة هيكلة المنشآت الاقتصادية، ولجان وزارية متفرعة وقد تمت هذه العملية خلال مرحلتين :

- 1- من فيفري 1981 إلى نهاية 1982 : خلال هذه الفترة تم تحديد و فحص التنظيمات البيانية للعملية و يمكن تلخيص أعمال هذه الفترة في:
 - كيفية تطبيق تحويل الملكية .
 - تمويل استغلال المنشآت الجديدة المنبثقة عن هذه العملية .

1- Redressement de l'économie nationale et politique de restructuration industriel cadre et principe Généraux / Ministère restructuration industriel et de la participation – Alger OPU 1994.

- تحويل المقررات الاجتماعية خارج وسط البلاد .
- التكفل بعملية التنسيق بين الوحدات
- إعادة الهيكلة المالية (جدولة ديون المنشآت ، التطهير المالي) .
- و قد نتج عن هذه الإجراءات ظهور 348 منشأة جديدة (1) تم وضعها ميدانيا طبقا لبرنامج الحكومة، لتصل بعد ذلك إلى 460 سنة 1984 .
- 2- تنطلق هذه المرحلة من ماي 1982 و هي تتعلق بمتابعة تطبيق أُل إجراءات المتعلقة بإعادة هيكلة مختلف المنشآت، وتحضير الظروف العادية لنشاطها لتركيز على مجموعة نقاط :
- توافق المهام (الموزعة داخل المنشأة) مع قرارات الحكومة في هذا المجال .
- لا مركزية الوظائف العملية على مستوى الوحدات .
- تخفيض عدد المستخدمين و تكيفهم مع متطلبات المناصب المقبولة ضمن تنظيم المنشأة الإداري.

4.3/ مخلفات هذا النمط من التسيير :

لقد كانت أهداف إعادة الهيكلة عند وضعها هي تحسين التسيير و التحكم في نشاطات المنشأة التي أصبحت ذات حجم أقل ومن ثمة القدرة على مراقبتها مما يؤدي إلى تحسين الاقتصاد الوطني نظرا للدور الكبير الذي تلعبه المنشأة كعميل اقتصادي هام جدا . و لكن هذه الأهداف رغم شرعيتها من الناحية النظرية إلا أنها في الواقع الميداني لم تبرز كثيرا و بقيت المنشآت تعاني من نقص في المردودية ، وسوء التسيير إلا في حالات نادرة جدا و يمكننا تلخيص هذه النتائج أو الآثار فيما يلي :

1- الميدان الإداري :

رغم الإنقاص من حجم المنشآت، وتوزيعها إلى عدة وحدات بحجة أن كلما كان حجمها أصغر سهل التحكم فيها أكثر، فإن ذلك لم يقدم ما كان منتظرا منه من حيث التسيير أو المردودية، فقد بقيت تعاني من الممارسات الإدارية و البيروقراطية، ومركزية اتخاذ القرارات و من ثمة غياب دورها في التخطيط للتدخلات المستمرة من خارجها، لهذا فإن المشكل ليس كبير حجم المنشأة أو تعقدتها ، فلا النظرية الاقتصادية و لا تجربة الدول المختلفة أكدت ذلك ، بل أن العولمة الاقتصادية و العدد الكبير الذي يميزها من عمليات تجمع المنشآت على المستوى العالمي يؤكد العكس، فلو تحكمتنا في التخطيط الاستراتيجي، التنظيم، إدارة الموارد الإنسانية و أنساق المراقبة فإننا نستطيع النجاح حتى مع هيكل كبير جدا (2).

2- في الميدان البشري :

في هذا الجانب فإن سياسة التشغيل الوطنية و الأجور كان لها الوقع السلبي، بحيث كرست نظاما وطنيا للأجور و هذا دون ترك هامش حرية للمنشأة للمكافأة عمالها حسب مردودهم إضافة لغياب مقاييس واضحة للتشغيل (أدى لظهور لا تملك حق اتخاذ القرار) كل هذه الأمور و غيرها جعلت من إعادة الهيكلة تترك الأثر السلبي على الطبقة العمالية .

3- في الميدان التقني : إن عملية إعادة هيكلة المنشآت رافقتها عملية تقسيم وسائل الإنتاج، و تشتيت الطاقات البشرية .

مما أدى إلى بقاء جهاز الإنتاج فيها يشكو من نقص المردودية إضافة لغياب التنظيم المحكم ، نقص الاهتمام بالعمال. الشيء الذي أدى إلى ظهور الاضطرابات و الاختلالات، ومعظم المطالب التي رفعها العمال تحصلوا عليها بالتوقف عن العمل في غياب الحوار و المناقشة، وهذا له تأثير سلبي على المنشأة و نتائجها و الذي أدى إلى عجزها مما دفع الدولة إلى تغطية ذلك بواسطة الخزينة العمومية تمهيدا للاستقلالية (3) .

1-ناصرى دادي عدون : مرجع سبق ذكره ص 198.

2-Abdelhak Lamiri : Gérer l'entreprise Algérienne en économie de marché . Ed Prestcom – Alger .1993 Page 18.

3-Ahmed Henni : Economie de L'Algérie Indépendante . Voir Les Ouvrages – Page 163.

5.3/ الاتصال داخل المنشأة خلال هذه المرحلة :

- لم يعرف الاتصال داخل المنشأة خلال هذه المرحلة تطورا كبيرا مقارنة بالفترات السابقة رغم أنه كان من بين أهداف إعادة الهيكلة هو تحسين حركة المعلومات، ويمكن تلخيص مميزاته في :
- تقسيم المنشآت إلى أخرى أقل حجما لتحسين المرودية و تسهيل مراقبتها ماليا وإداريا لا يكفي لنجاحها، بل ينبغي توفر شروط موضوعية لذلك ترتبط أساسا بنوعية العلاقات الإنسانية السائدة و هذا لن يتأتى في غياب برنامج إعلامي دقيق و شامل يمس جميع مستوياتها التنظيمية عن طريق تنشيط القنوات الرئيسية الرسمية للاتصال العمودي بين القمة و القاعدة .
 - غياب الحوار و تدفق المعلومات ذات المصدافية ميز هذه الفترة، حيث أن المنشآت الناتجة عن إعادة الهيكلة عانت كثيرا من غياب التنسيق فيما بينها لغياب شبكات اتصال تربط فيما بينها .
 - غياب الاهتمام بنظام المعلومات من طرف إدارة المنشأة رغم أهمية الدور الذي يلعبه في نقل المعلومات بينها من جهة و الهيئات المركزية من جهة أخرى و تأثيره على الحياة الداخلية للمنشأة، إضافة لمساهمته في التعريف بمنهجها عند المجتمع و جمع ردود فعله (1) .
 - غياب فضاءات و مساحات للحوار و المناقشة و إبداء الرأي حول مشاريع إعادة الهيكلة و سيرورة تنفيذها، إضافة لمركزية اتخاذ القرار .

1-ناصرى دادي عدون : مرجع سبق ذكره ص 163.

4- مرحلة الإصلاحات الاقتصادية : *

1.4- عوامل و أسباب الإصلاحات الاقتصادية :

1.1.4- العوامل و الأسباب الخارجية :

عرف العالم في الأونة الأخيرة عدة تغيرات اقتصادية أثرت بدرجة كبيرة على اقتصاديات دول العالم الثالث و من بينها الجزائر، هذا التأثير برز بصفة خاصة على مستوى المنشآت باعتبارها النواة الأولى لكل اقتصاد، فقد أصبحت مطالبة بفهم ما يحدث في بيئتها و التهيئة و الإعداد له من خلال القيام بتصحيحات داخلية تسمح لها بالتكيف. هذه التصحيحات تمس الأنشطة و الممارسات الإدارية، الأساليب القيادية، القيم و المواقف و الإتجاهات وذلك لأن مواصفات و مميزات المرحلة السابقة أصبحت لا تسمح بمواكبة الحاضر خاصة بعد ظهور عوامل جديدة أثبتت عدم جدواها، هذه العوامل يمكن تلخيصها فيما يلي:

(1) أزمة أسعار البترول التي عرفها العالم سنة 1986. و نظرا لاعتمادها على إيرادات المحروقات لتمويل النشاطات الاقتصادية، فإن الجزائر تعرضت إلى أزمة كبيرة كشفت عن الضعف الهيكلي للاقتصاد و ضرورة إصلاحه (فالتمويل الحقيقي انخفض إلى حد -1.4 في 86/87، و مناصب الشغل تناقصت من 190000 إلى 60000 سنة 1988) (1) - الشيء الذي استدعى ضرورة إعادة النظر في قطاع الإنتاج من أجل تنويع الصادرات ما عدا المحروقات لضمان إيرادات من العملة الصعبة و هذا لن يحدث دون إصلاح النسق الاقتصادي.

(2) مشكل المديونية الذي أصبح يتقل كاهل الدولة و ينقص من استقلالها الاقتصادي، حيث كانت الدولة تقترض لتمويل القطاع العمومي حتى بلغت خدمة الديون حوالي 75 بالمائة سنة 1988 (2) - هذه الوضعية جعلت الدولة تقف أمام خيارين: إما اللجوء إلى الهيئات المالية العالمية (البنك الدولي، صندوق النقد الدولي) أو القيام بإصلاحات اقتصادية.

(3) الرغبة السياسية في تغيير الأوضاع عن طريق القيام بإصلاحات اقتصادية، و تعتبر هذه النقطة من أهم العوامل التي سارعت من ظهور الإصلاحات.

باختصار، فإن أهم العوامل التي أدت إلى بروز الإصلاحات الاقتصادية هي: العولمة الاقتصادية وضرورة التكيف مع تطوراتها، أزمة الأسعار البترولية و انعكاساتها على الاقتصاد الوطني، المديونية إجبارية تخلي الدولة عن تدعيمها للقطاع العمومي و أخيرا الرغبة السياسية في تغيير الأوضاع

2.1.4 العوامل و الأسباب الداخلية:

إن التشخيص (3) للفترة التي سبقت الإصلاحات الاقتصادية أظهر العديد من النقائص التي عرفها الاقتصاد الوطني و التي كانت تقف أمام أي تطور، و يكمن تلخيصها فيما يلي:
سيطرة القطاع العام على الاقتصاد الوطني.

* هذه المرحلة لم تحدد تاريخيا لأن الإصلاحات مازلت سارية المفعول

(1) et (2) Ahmed Benbitour : l'expérience algérienne de développement (1962-1991) édition technique ISGP Alger 1992

(3) Redressement de l'économie national et politique de restructuration industriel : cadre et principgnereaux / ministère restructuration industriel et de la participation. Alger OPU 1994

-نقص في فعالية و سائل الإنتاج الوطني.
-فشل المحاولات العديدة لأصلاح القطاع العام.
-الكلفة المرتفعة لإجراءات التطهير دون الوصول إلى الغرض المنشود.
-ندرة موارد الدولة.

-ضعف الإنتاج الصناعي: في الفترة (84-90) الإنتاج الصناعي خارج المحروقات لم يتطور سوى بقيمة 2.3 بالمئة. (1)
-تفاقم ظاهرة البطالة بحيث من بين مجتمع نشط قدر ب: 6 ملايين شخص، هنالك 1.8 مليون بطال أي حوالي 2.0 بالمئة. (2)
-المردودية السيئة لقطاع الفلاحة، فرغم المحاصيل الجيدة أحيانا إلا أنها لا تستطيع تغطية حاجيات السوق الوطنية.
-أزمة السكن و تردى نوعية الخدمات المقدمة في الصحة، التربية، البناء.... إلخ.

- 3.1.4 عوامل وأسباب إصلاح المنشأة الجزائرية:

-إن المنشأة باعتبارها جهاز قوي للبحث الثقافي داخل المجتمع (كالمدرسة) فهي مؤسسة للتربية و العصرية، لكن في الجزائر فإنها عرفت تراجعاً كبيراً بسبب كثرة التدخل في تسييرها، و إتقالها بوظائف و مهام لا تعينها، و غياب روح المنشأة لدى فاعليها (3)، كل هذه العوامل جعلت منها تفقد صفة الخلية الأولى للأقتصاد الوطني و أصبحت تتخبط في عدة مشاكل: سوء التسيير، و عدم فعالية جهاز الإنتاج، غياب الخلق و الإبداع مما تطلب ضرورة إصلاحها، و يمكن تلخيص العوامل و الأسباب في ما يلي:
-عجز المنشآت العمومية عن تغطية مصاريفها: كلفة الإنتاج، التمويين بالتجهيزات، تغطية الكتلة الأجرية، حماية السوق، فبعض المنشآت كانت تلجأ أحيانا إلى الخزينة العمومية لتوزيع المكافآت على العمال رغم ضعف الإنتاج.

-جمود التسيير نظرا لطريقة تعيين و تنصيب المدراء و المسؤولين على المنشآت التي تعتمد على معايير سياسية، ديمagogية، و لا تعتمد على أسس علمية عالمية: فالمسير أو المسؤول في المنشآت العالمية يجب أن يتصف بالخبرة، التكوين و النتائج الميدانية، بينما في منشآتنا، فالمعيار الوحيد المتواجد هو الخبرة رغم أنها أثبتت فشلها مما أدى إلى ظهور علم إدارة متحجر يتسم بالبيروقراطية المتوحشة. (4)

لتوضيح علاقة الدولة مع المنشآت العمومية: بعد أن أثبتت هذه الأخيرة فشلها رغم إجراءات الإصلاح السابقة، مما أصبح من الضروري على الدولة أن تتخلى عن تدعيمها و حمايتها لها خاصة و أن الديون عرفت تراكما كبيرا دون تنوع في الصادرات الذي من المفروض أن تقوم به المنشآت و التي أظهرت في المقابل عجزا كبيرا في تسيير أمورها و لجوءها المستمر إلى الدولة.

-2.4- محتوى الإصلاحات الاقتصادية:

-1.2.4 أهداف الإصلاحات الاقتصادية:

-تكمين أهداف الإصلاحات الاقتصادية التي كان من المفروض أن تظهر قبل 1988 في هدفين رئيسيين هما (5)

(1) Ahmed Benbitour :: IBID

(2) et (3) Culture d'entreprise : recueil de textes sous la direction de Djemil Gerid : édition : centre de recherche entropologique et culturel (CRASC) avril 1997

(4) Abdel hak Lamiri : gérer l'entreprise Algerienne en économie de marche . preste com édition . Alger 1993 page 20.

(5) redressement de l'economie national et politique de restructuration industriel : IBID page 3

4- إدخال مبدأ الإستقلالية على المنشآت و دفعها للتمويل الذاتي و ذلك لتخفيض العبء المالي على الدولة.

5- إعادة تنظيم ميكانزمات السوق كوسائل ضرورية لتنظيم النشاطات الاقتصادية. هذان الهدفان الرئيسيان يمكن تحقيقهما من خلال عدة عمليات متكاملة تعتمد على عدة مبادئ:

- برنامج منظم و متجانس للتصحيح الهيكلي.
 - قطيعة جذرية مع مبادئ الإقتصاد الموجه و الممارسات الإقتصادية السابقة.
 - تشجيع مبادرات الفاعلين و الأعوان الإقتصاديين.
 - إعادة الإعتبار التدريجية لقوى السوق.
- و من أجل تحقيق هذه المجموعة من الأهداف و المبادئ، فقد وضعت نصوص تشريعية توضح مبادئ و سيرورة التنفيذ.

2.2.4- مختلف التشريعات الخاصة بإصلاح المنشأة الجزائرية:

في سنة 1988، ظهرت مجموعة من النصوص التشريعية التي تؤكد على الإصلاحات الإقتصادية والتي يمكن تلخيص محتواها في النقاط التالية:

- 1- التأكيد على تصحيح المنشأة العمومية.
- 2- تخلي الدولة عن دورها المباشر في تسيير النشاطات الإنتاجية.
- 3- المنشأة العمومية تصبح منشأة عمومية إقتصادية مستقلة (شركة ذات أسهم).
- 4- تصحيح دور الدولة في التجارة الخارجية (رفع الإحتكار).
- 5- تصحيح تشريعات العمل: عقود عمل، تحديد الأجور، القانون العام للعمل، حق ممارسة الإضراب، العمل النقابي.

6- وضع نصوص خاصة بالإستثمارات الخاصة وطنية كانت أو دولية. (1)

أما عن التشريعات التي تخص المنشأة مباشرة، فأهمها هو قانون 88-01 الذي يرى أن المنشأة العمومية الإقتصادية هي شخصية معنوية لها حق خاص (شركة ذات أسهم، شركة ذات مسؤولية محدودة) لها رأس مال اجتماعي و مستقلة ماليا: تسييرها يتم بواسطة قواعد القانون التجاري، حرة في إبرام اتفاقيات و غير مقيدة بالقانون الخاص للأسواق العمومية، كما أنه و خارج إطار القطاعات الإستراتيجية، فهناك حق تأسيس و تكوين منشآت عمومية جديدة سواء من طرف منشآت الدولة الموجودة أو من طرف صناديق المساهمة (شركة وسيطة بين الدولة المسيرة و المنشآت العمومية، لها الحق في اتخاذ القرار سواء بتنظيم نفسها أو إعادة التنظيم: تجزئة، تجميع، خلق فروع...) (2)

إضافة لذلك، فقد ظهرت نصوص خاصة بالشركات القابضة العمومية (HOLDING) التي تهدف أساسا إلى تطهير منشآت القطاع العمومي و إعادة هيكلتها لتكييفها مع البيئة، تكون مسيرة من طرف مجلس وزاري يترأسه غالبا رئيس الحكومة (المجلس الوطني لمشاركة الدولة) CNPE يضع البرامج و يسهر على تطبيقها. (3)

3.2.4- سيرورة تنفيذ الإصلاحات:

بعد ظهور التشريعات الخاصة بإصلاح المنشأة، بدأ التطبيق الفعلي لها حيث و في مارس 1990، حوالي 52 بالمئة من المنشآت (887 من منشأة وطنية) تحولت إلى إطار المنشآت العمومية الإقتصادية (EPE) ، هذا الإنتقال تم في ظروف صعبة لغياب التموين، القدرات الإنتاجية، و عدم

(1) redressement de l'économie national et politique de restructuration industriel : IBID page 8

(2) Hocine Benisad : Algérie . restructuration et réformes économiques (1979-1993) Alger OPU 1994 page 43-44

(3) El watan : quotidien national d'information : 21/09/1999 . N°2668 page 02

التوازن المالي (رغم تواجد صندوق خاص بالإستقلالية) خاصة أن البعض منها لم يكتمل تطهيره ماليا، إضافة إلى تواجد عدد كبير من العمال داخل المنشآت (القانون 90-II المؤكد و المصادق عليه في ماي 1990، يعطي مديرية المنشأة إمكانية القيام بأقصاء جماعي لأسباب اقتصادية)، كل هذه الأمور أدت إلى ظهور صراعات اجتماعية كبيرة خاصة وأن حق ممارسة الإضراب يخولته دستور 1989 والمؤكد في قانون (90-90)، مما أدى إلى توقف عملية الإستقلالية مؤقتا ما عدا بعض المنشآت (الحديد و الصلب و الميكانيك) التي أصبحت مستقلة في سبتمبر 1999 بعد عملية (تحقيق) قام بها البنك الدولي . (AUDIT INTERNATIONAL) (1)

في سنة 1993، تم الإستغناء عن صناديق المساهمة لفشل مهمتها و لجأت الدولة إلى إعادة تجميع المنشآت عبر شعب (Branches) و تكوين مجموعات صناعية مالية تجمع الشركات التي لها نفس المهنة القاعدية، و تم التطرق لأول مرة إلى الخوصصة الجزئية لرأسمال المنشأة العمومية و خلق اقتصاد مختلط يدفع إلى تفتح الإقتصاد المحلي على الشريك الأجنبي مع مساهمة العمال في شراء الأسهم إحدى تقنيات الخوصصة) و تعتبر هذه الإجراءات أول توجه نحو الخوصصة من طرف حكومة جزائرية) ثم بعد ذلك اللجوء إلى استعمال مخططات التصحيح لجميع المنشآت (يهدف إلى تكييف المنشأة مع محيطها و ذلك بتحديد نقاط قوى و ضعف المنشأة، رفع فعالية التنظيم، تحسين التحكم في وسائل التسيير الحديثة و تعزيز قدرات المنشأة للبقاء و التطور في الرقابة الدائمة). لكن و في ماي 1995، قرر المجلس الوزاري للحكومة تولية تسيير القطاع العمومي لشركات قابضة عمومية يسيروها و يوجهها المجلس الوطني لمشاركة الدولة، هذا القرار ظهر على شكل قانون (الوثيقة المتعلقة بتسيير رؤوس أموال الدولة الجارية، سبتمبر 1995) (2) فظهرت بعد ذلك 14 شركة قابضة وطنية، و 05 شركات قابضة جهوية، و 06 شركات قابضة للماء بعد ذلك (3) من بينها الشركة القابضة للحديد و الصلب و العدانة (SIDMET) ، هذه الشركات مهمتها هي إعادة هيكلة القطاع العمومي و تطويره و الإجراءات المرافقة لذلك (خفض عدد العمال ، حل المنشأة الغير ناجحة ...). و كمثل على ذلك ما قامت به الشركة القابضة للحديد و الصلب و التعدين (SIDMET) إلى تقسيم (سيدار) إلى 28 فرع ظهرت في بداية 1999 (4) و تهدف جميع إعادات الهيكلية التي عرفتها هذه المنشأة (إستقلالية في ماي 95، هولدينغ، مخططات تصحيح، تطهير مالي مكمل سنة 96) إلى الوصول إلى تنظيم رئيسي نجمي مشكل حول نواة تتسبب تدعى "مجمع سيدار". هذا المجمع الذي أصبح بعد شركة قابضة لها نفس صلاحيات الشركات القابضة الأخرى مع بقاءها تحت وصاية (SIDMET) ، بحيث تقوم بقيادة و مراقبة عمليات إعادة الهيكلة الضرورية ، تشجيع و تطوير الجانب الصناعي و التجاري ، دفع سياسة تطور صناعي في إطار الشراكة و المشاركة.

3.4- الصعوبات التي واجهتها الإصلاحات الاقتصادية :

1.3.4- الظروف العامة للإصلاحات :

لقد عرفت الإصلاحات الاقتصادية قبل تطبيقها الكثير من المعارضين الذين يركزون خاصة على نتائجها السلبية ، و تكلفتها الكبيرة و التي ستؤدي إلى التضخم و إعادة توزيع المداخيل ، كما أنها لا تشجع المستويات المتوسطة الأجر و تؤدي إلى إنخفاض المستوى المعيشي ، و يمكننا إيجاز الظروف التي عرفت الإصلاحات أثناء ظهورها و تنفيذها مايلي :

البيئة الاقتصادية : ماميزها هو تذبذب الأسعار ، ظهور التضخم إنخفاض النمو الحقيقي ، غياب التوسع الإقتصادي ، سياسة توظيف غير ناجحة ، صعوبة تمويل المنشآت العاجزة.

(1) Hocine Benisad : Algerie .IBID page 45-46

(2) El watan : quotidien national d'information : 08/09/1999 . N°2657 page 01-02

(3) (4) El watan : quotidien national d'information : 24/11/1999 . N°2723 page 05

إدارة الأعمال على مستوى المنشأة : تميزت بالممارسات التقليدية وغياب أنماط تسيير فعالة ، التدخلات الإدارية و السياسية إلى مستوى المنشآت. و تعيين المسؤولين على أساس الولاء ، تعيين رؤساء صناديق المساهمة و رؤساء الشركات القابضة .

عالم الشغل : غياب تعدد في المنظمات العمالية ، مما أدى إلى غياب مشاركة الطبقة العاملة وتعبيرها عن أداءها ، فلجأت إلى الإضرابات .

يضاف إلى كل ذلك النقل الذي تركته مرحلة الإقتصاد الموجه و إعادة الهيكلة على المنشأة خاصة من الناحية التنظيمية الشيء الذي يصعب من عملية الانتقال إلى إقتصاد السوق مما جعل هذه الفترة تتميز بالتردد في إتخاذ القرارات و توقيف عملية الإصلاحات أحيانا .

2.3.4- آثار الإصلاحات المنشأة الجزائرية :

لقد تركت الإصلاحات الإقتصادية التي ظهرت منذ 10 سنوات الكثير من الآثار السلبية خاصة ، والتي يمكن إيجازها فيما يلي : (1)

(1) تقليص الفائض من العمال : هذا الإجراء غير عادي بالنسبة لمنشآتنا في المراحل السابقة ، التي تعودت على توزيع الأجر و الأرباح حتى ولو كان الإنتاج ضعيفا ، الشيء الذي أدى إلى تفاقم ظاهرة البطالة و تدهور المستوى المعيشي للأسر الجزائرية و ظهور الكثير من الصراعات و الاضطرابات الإجتماعية .

(2) عدم ثبوت نسبي لمناصب الشغل : فالمنشآت أصبحت تشتغل بعدد كبير جدا من بالمتعاقدين يفوق عدد العمال الدائمين مما أدى بالعمال إلى الإحساس بالخوف و الشك و اللأمن في المستقبل لعدم ثبات منصب العمل طيلة الحياة

(3) إنتهاء و غياب النشاطات الإجتماعية للمنشأة إلا بشكل إستثنائي أو إرادي

(4) ليس هناك توزيع دخل دون مقابل ، بحيث تهدف الإصلاحات إلى التخفيض من الكتلة الأجرية بتخفيض المكافآت و المنح .

(5) من الناحية الماكرو إقتصادية فالإصلاحات أدت إلى تضخم كبير ، أما من الناحية الميكرو إقتصادية فتحرير الأجر كان أسرع من التغيرات الهيكلية الإقتصادية.

3.3.4- المقاومة التي واجهتها الإصلاحات داخل المنشأة :

إن الإصلاحات الإقتصادية كسيرورة تغيير و جدت أمامها صعوبات و عراقيل كبيرة لنجاحها ، وعرفت مقاومة كبيرة سواء في القمة او على مستوى المنشآت ، و يمكننا تمييز أربعة منابع للمقاومة :

1- أفواج المصالح الذين يريدون إبقاء الوضعية على حالها بهدف مراقبة السلطة و مصدر الثراء .
2- البيئة الإقتصادية التي تتميز بالندرة ، التضخم ، تدهور المستوى المعيشي للأفراد ، تضارب الأسعار ، إضافة لغياب سياسة توظيف وطنية فعالة.

3- القطاع الخاص كذلك كان منبعا للمقاومة سواء كان رسميا أو غير رسمي فهو يرفض دخول الشريك الأجنبي.

4- طبقة العمال الذين يمتلكون مصدر الإنتاج في منشأة و هم من أهم معارضي الإصلاحات لأنه تمس استقرارهم و حياتهم اليومية مباشرة، فهي تهدد مناصب شغلهم و تفقدتهم الكثير من المزايا الموروثة من العهد الاشتراكي كالتوزيع المتساوي للأرباح و الأجر دون إرتفاع الإنتاج ، دوام مناصب الشغل ، إضافة للخدمات الإجتماعية التي تقدمها لهم المنشأة . و مما زاد درجة المقاومة هو غياب الوضوح و تذبذب تنفيذ هذه الإصلاحات مما جعل العمال داخل المنشأة يلجأ غالبا إلى العديد من مظاهر الرفض لها : الاحتجاجات ، التوقفات المحددة و غير المحددة عن العمل ، المسيرات و إلى غير ذلك من الأساليب تعبيراً عن رفضهم لها و محاولين توقيف الإجراءات القاسية المرافقة لها.

وخير مثال على ذلك ما حدث في منشأة -ألفاسيد - التي تنتمي الى مجمع سيدار و تعتبر من بين 23 فرع المشكل له من رفض لأجراءات الإصلاحات حيث عرف في أواخر سنة 1999 و بداية 2000 عدة اضطرابات كتعبير عن الرفض مما يجري داخل المنشأة (1)

5.4.4- مكانة الإتصال التنظيمي داخل المنشأة خلال فترة الإصلاحات الاقتصادية

تميزت فترة الإصلاحات الاقتصادية بتردد في اتخاذ القرارات و غياب المعلومات الكافية حولها و غموضها ان وجدت الشيء الذي أدى إلى تدعيم احتكار المعلومات ، فالاشاعات و المعطيات الذاتية و التأويلات و الإنفرادية هي التي ساهمت في بناء سلوكات و تحركات الفاعلين ، فتواجد هياكل مكلفة بالإتصال كما هو موجود داخل برامج الإصلاح ليس كاف لشرحها و تفسير مضمونها و أهدافها و جلب إنخراط الفاعلين حولها ، بل الممارسات الميدانية و فتح المجال للحوار و إبداء الرأي هي التي تساهم في ذلك فالمنشآت التي تحاول السير بطريقة فعالة نحو إقتصاد السوق عليها أن تتوفر على نسق إعلامي قوي يقدم التحليل و المعلومات للشركاء و المعنيين بالأمر (2) فمخططات التصحيح مثلا و التي كان من المفروض أن تكون مرفوقة ببرامج إتصالية تشرح أهدافها و سيرورة تنفيذها ، طبقت دون إستشارة المعنيين بالأمر ، و دون شرح أهدافها لهم ماعدا بعض الإجتماعات الشكلية لأن القرارات تتخذ في أعلى مراكز القرار لهذا فالإتصال داخل المنشأة أثناء الإصلاحات كان ينظر إليه كمجرد مصطلح جديد أو كهياكل فقط ولا يمثل أو لويات المنشأة و في هذا الصدد يري حسين شعبان في دراسته حول تقييم القدرات الإدارية في مختلف وظائف المنشأة أن هناك مجموعة من المميزات الإتصال و حركة المعلومات داخلها هي (3)

- حركة المعلومات و تدفقها لا تمثل أولوية من الأولويات بالنسبة للمنشأة العمومية.
- داخل المنشأة هناك غياب لحركة المعلومات و إن وجدت فإنها تعاني من عدم التكامل بين جانبيها التقني و الإجتماعي
- خارج المنشأة فإن جميع محاولات الإتصال بالبيئة لا تشجع التجديد ، و الحوار و الفكر الإبداعي ، و تقتصر على بعض الإصدارات فقط.
- المحاور و الإحتكاك ، و المعلومات غائبة و غير كافية إن وجدت ، و بالمقابل هناك نوع من الإنغلاق ، و ثقافة الأفواج ، و انسداد القنوات الإتصالية.
- ولهذا فإنه يمكن القول أن هذه الفترة عرفت عدم الإهتمام بالجانب الإتصالي بالمنشأة و إعتد قادة الإصلاحات على وضع هياكل دون إعطائها الدور الحقيقي الذي يسمح لها بالمساهمة في خلق جو موحد و تجميع الفاعلين حول مشاريع التغيير.

(1) أنظر الملاحق

(2) Mourad Benachenhou : inflation, dévaluation, marginalisation. Dar echrifa Alger 1991 page 134
(3) Ministère de la restructuration industriel et de la participation : vers une culture managerial OPU 96. Recueil de texte : texte de Hocine Chabane : évaluation de potentiel managerial dans les différentes fonctions de l'entreprise page 99

الفصل الثاني

* الإطار المنهجي للبحث *

- 1- المجال المكاني للبحث
- 2- المجال الزمني للبحث
- 3- مناهج البحث العلمي المستخدمة
- 4- طرق جمع البيانات
- 5- العينة وخصائصها
- 6- وسائل جمع البيانات

المجال المكاني للبحث :

-مجمع سيدار (1) هو مجموعة صناعية متخصصة في الحديد و التعدين و يتشكل من 23 فرعا مقسمة إلى خمس مجالات نشاط (مجالات المنافع، مجالات الخدمات المتعددة، مجالات التجارة، مجالات الأشغال و البناء، مجالات الهندسة) بحيث أن الفروع التي تنتمي لكل مجال تقوم بوظائف معينة، ومهامها هي :

-تحديد إستراتيجية تطوير الفروع و متابعتها .

-قيادة عمليات إعادة الهيكلة حتى نهايتها .

-قيادة السياسة المالية و مراقبة تنفيذها .

وقد تم اختيار الجزائرية لصناعة الحديد و الصلب (الفاسيد) لتكون ميدانا للبحث لعاملين رئيسين :

-تمثل أكبر فرع من حيث الطاقة البشرية (6000 عامل)⁽⁰²⁾

-مكلفة بالمهنة القاعدية، أما الفروع الأخرى فتقوم بجميع النشاطات المختلفة و الضرورية للمهنة القاعدية .

1.1 تقديم المنشأة :

"الفاسيد" هي أحد الفروع (23) المكونة لمجمع سيدار و التي أصبح لها إطار قانوني منذ 1999/01/01 ، وتنتمي إلى مجال المنافع (الفروع المنتجة) و يتمثل منتوجها خاصة في "المنتوجات المسطحة والطويلة " انطلاقا من مناجم الحديد و تسويقها على شكل منتوجات نهائية أو نصف نهائية .
-من الناحية التنظيمية (3) تتشكل ألفاسيد من مديرية عامة، مديريات وظيفية، مديريات عملية .

1.1.1- المديرية العامة:

تقوم هذه المديرية بتحديد الاستراتيجية العامة للمنشأة و من ثم توجيه الاستراتيجيات الوظيفية و العملية طبقا لها، كما تتسق جميع النشاطات الخاصة بهياكل المنشأة و تسييرها إضافة لذلك تقوم بتحضير الملفات التي تقدمها إلى الجمعية العامة، مجلس الإدارة و مجمع سيدار إضافة للمهام العادية لكل مديرية عامة .

تعتمد المديرية العامة في عملها على مساعدين تتمثل مهامهم فيما يلي .

أ- التطوير و التخطيط : الاستشارة و الدراسة لجميع جوانب المنشأة و علاقتها مع البيئة الخارجية، المشاركة في وضع الاستراتيجية و مشاريع المنشأة إضافة لوضع مخططات التطوير و تنشيط الهياكل الأخرى للمنشأة .

ب- مصلحة قانونية : تقديم النصائح و المساعدة من الناحية القانونية لجميع هياكل المنشأة، إضافة للحماية من المخاطر التجارية .

ج- مصلحة تحقيق داخلي : هيكل متعدد المهام، يتكف باقتراح البرامج و محاولة تحقيقها بواسطة مكاتب خاصة .

1-انظر الهيكل التنظيمي لمجمع سيدار في الملاحق .

2-انظر لاحصائيات مجموع عمال المنشأة في الملاحق .

3-انظر الهيكل التنظيمي لألفاسيد في الملاحق .

د- مصلحة علاقات خارجية : تتكفل بالتكفل بمجموعة المجالات المرتبطة بالجانب الإداري و اللوجستيكي، وسير المركب، و تنقلات المستخدمين .

- و- مساعد أمن داخلي : يتكفل بتوفير الأمن داخل المنشأة طبقا للقواعد الموضوعية .
- كما تحتوي ألفا سيد على هياكل جوارية تتمثل في لجان خاصة مكلفة بالتنسيق و المتابعة لمجموعة من المجالات الهامة داخل المنشأة، هذه اللجان هي:
- 1- اللجنة التنفيذية : أكبر هيئة قيادية للمنشأة مكونة من جميع الإطارات المسيرة، تجتمع أسبوعيا و مهمتها دراسة جميع الملفات الخاصة بالمنشأة ، معرفة جميع مؤشرات التسيير و اتخاذ التدابير اللازمة، معالجة مشاريع الاستثمار و تحديد الأولويات، و مناقشة الميزانية و المصادقة عليها.
 - 2- لجنة التسيير : مشكلة من أعضاء اللجنة التنفيذية ، و رؤساء الأقسام برؤساء مشاريع الاستثمار تجتمع شهريا لدراسة و تحليل الطلبات، و متابعة سير تحقيق المشاريع و اتخاذ قرارات التصحيح، و مناقشة الوضعية المالية و متابعة مؤشرات التسيير و النجاعة.
 - 3- اللجنة التجارية : مكلفة بتحليل دفتر الطلبات و تنفيذها، و دراسة و وضع إستراتيجية أسعار إضافة للقروض و مخاطر الزبائن . تجتمع لدراسة إنتاج منتجات جديدة و تقويم المنتوجات السابقة مرة كل شهر ، تتشكل من لجنة تنفيذ و مسؤولي أقسام الإنتاج.
 - 4- اللجنة الاستثمارية : هذه اللجنة تقوم بدراسة المشاريع الاستثمارية و مردوديتها، تحدد الأولويات و تتكفل بعملية تحقيقها، مشكلة من لجنة تنفيذ إضافة لمسؤولي مشاريع الاستثمار و تجتمع مرة كل ثلاث أشهر .

1.1.2- المديريات الوظيفية : عددها ست مديريات و هي :

أ- مديرية الموارد البشرية (DRH):⁽¹⁾ مكلفة بتسيير جميع المستخدمين بألفاسيد، و تحديد سياسة التسيير الخاصة بالموارد الإنسانية و العمل على تطبيقها كما تعمل على تفسير التشريعات و القوانين، تسيير العلاقات المهنية و الفردية و الجماعية، و تعمل بالتعاون مع الهياكل التدريجية للمستخدمين. و تتشكل من ست مصالح⁽²⁾ (الحماية من الخواطر المهنية ، العلاقات المهنية ، الاتصال للقوانين و التشريعات، الإدارة و تعويض الأفراد، تطوير العمل) .

مصلحة الاتصال : مكلف بضمان الاتصال الداخلي و العلاقة مع وسائل الاعلام (علاقات عامة) .

ب- مديرية التموين (DAP): مكلفة بتموين مجموع هياكل المنشأة بالمواد الأولية، المنتوجات، مواد الصيانة، الخدمات الجوارية ، قطع الغيار، كما أنها مسؤولة على التنبؤ للاستهلاك طبقا للبرامج الإنتاجية و الصيانة، تنظيم التموين و المحافظة على جميع ما تحتويه جميع المخازن المركزية .

ج- مديرية تجارية (DCO): مكلفة ببيع منتجات المنشأة خاصة في أسواق الجملة فزبائنها هم (مصانع التحويل، الموزعين للمنتوجات، مكلفة بتطوير الزبائن ، تنفيذ عمليات البيع فهي الموزع الوحيد بالتعاون مع المديرية الصناعية و مديرية التعدين و النوعية المالية، تتشكل من مصالح (التسويق ، البيع للسوق الخارجية، إدارة المبيعات، البيع للسوق الوطنية)

(2،1) انظر الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية (DRH) في الملاحق .

د- مديرية التعدين و النوعية (DMQ): مكلفة بمراقبة نوعية جميع المنتجات المعروضة ووضع مجموعة من وسائل التحليل و الاختبار تحت تصرف جميع الهياكل مجال التعدين فمهمتها هي وضع مجموعة من الأنواع و الأشكال الخاصة بتركيب المنتجات بالتعاون مع الأقسام الإنتاجية و ضمان التوزيع ، و اعداد مخططات ضمان نوعية الإنتاج .

و- مديرية مالية (DFC) : مكلفة بتسيير الموارد المالية للمنشأة، ووضع وسائل التحليل لكلفة الإنتاج ومراقبة الميزانية، و المحاسبة العامة ، مكونة من مجموعة مصالح (النظم و الإجراءات المالية، مراقبة التسيير ، المحاسبة العامة).

ي- مديرية النظم الإعلامية (DSI): مكلفة بوضع سياسة، ووضع أنساق تسيير معلوماتية و ضمان صيانتها و استغلالها، كما تقوم بتطوير و تسيير مجموع الوسائل المعلوماتية للمنشأة ، وتتشكل من قسمين (استغلال و تطوير الوسائل المعلوماتية، صيانة و تطوير التطبيقات المعلوماتية .

3.1.1-مديرية عمالية :

أ- المديرية الصناعية: مكلفة بتكوين جميع المنتجات المطلوبة من طرف الزبائن، مسؤولة عن الاستغلال، وصيانة جميع الورشات الإنتاجية تسيير المخازن المواد الأولية و المنتجات النصف النهائية و المنتجات الموضوعة للبيع و تتكون من مجموعة وحدات مقسمة كالآتي :

- المفحمة .
- الدفلة على الساخن .
- الدفلة على البارد.
- قسم الأكسجين (1) .
- قسم الأكسجين (2) .
- قسم الأكسجين الكهربائي .
- الفرن العالي .
- DMA-
- LFR -

و تعتبر هذه المديرية من أكبر المديرية من حيث عدد العمال (4853) عامل .

ب-مديرية اعادة الاعتبار الصناعية DRI :

مكلفة بوضع الدراسات النهائية للمشاريع الخاصة بإعادة الاعتبار لفائدة الأقسام الإنتاجية و العمل على تحقيقها في حالة قبولها مع تسيير الميزانية الاستثمارية المخصصة لها و تتكون من 3 دوائر

- دائرة دراسات .
- دائرة متابعة المشاريع .
- دائرة البرامج و الميزانية .

2-المجال الزمني :

تمت هذه الدراسة في مدة زمنية قدرها 4 أشهر امتدت من 22 نوفمبر 1999 إلى غاية (30 مارس 2000) و قد قسمت إلى مرحلتين سنتعرض لهما بالتفصيل في الجزء الخاص بطرق جمع البيانات و هما : المرحلة الاستكشافية الاستطلاعية والمرحلة الميدانية.

3- مناهج البحث العلمي المستخدمة :

-تختلف المناهج المتبعة باختلاف مواضيع الدراسة و طبيعتها لان المنهج هو الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى نتائج دراسته التي يقوم بها، و يرى الدكتور محمد علي محمد أن : " المنهج هو الطريقة التي يعتمد عليها الباحث في الحصول على معلومات دقيقة تصور الواقع الاجتماعي و تساهم في تحليل ظواهره"⁽¹⁾ . ويمكن أن تتعدد المناهج لدراسة موضوع واحد ذلك أن التعدد يفرضه مبدأ المرونة المنهجية الذي يدعو إلى عدم الاعتماد كلية على منهج وحيد و التعبير به عن دراسة ظاهرة أو مشكلة ما، وقد اعتمدت في دراستي هذه على ما يلي :

1.3 المنهج الوصفي :

يهدف هذا المنهج إلى دراسة ووصف الظاهرة أو الحالة أو الكشف عن أبعادها و تحديد طبيعتها و يمكن تعريفه على أنه " طريقة من طرق التحليل و التفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية"⁽²⁾ . وقد اعتمدت على هذا المنهج للأغراض التالية :

-جمع معلومات حقيقية و مفصلة حول الظاهرة المدروسة و هذه العملية لا تتم إلا من خلال تطبيق المنهج الوصفي .

-توضيح و تحديد المشاكل المدروسة .

-وصف العلاقة بين مختلف المؤشرات و المتغيرات .

ويلجأ الباحثون إلى استخدام هذا المنهج حين يكونون على علم بأبعاد و جوانب الظاهرة التي يدرسونها نظرا لتوفر المعرفة بها من خلال بحوث استطلاعية أو وصفية سبق أن أجريت على هذه الظاهرة موضوع البحث، و يفيد في فهم أفضل لها و وضع إجراءات مستقبلية خاصة بها، فالبحوث الوصفية ترصد حالة أي شيء سواء كان وضعاً فيزيقياً أو خصائص مادية أو معنوية ويكون هذا الرصد أو الوصف كفيلاً و يعبر عنه رقمياً أو كمياً كما أنه قد يركز على وضع قائم في وقت معين أو يكون متابعياً أي يستمر لفترات طويلة، أو يجري على مراحل متعددة .

2.3- المنهج الإحصائي أو الكمي :

و يعتبر من أكثر المناهج انتشاراً فالإحصائيات هي المادة الخام التي تعتمد عليها كافة العلوم الاجتماعية و الإنسانية، و يكتسب هذا المنهج قوته و فعاليته من عدة اعتبارات أساسية منها إخضاع الظواهر محل البحث للتحليل الكمي القياسي كما أن الطريقة الإحصائية تملئ على الباحث أسلوباً

1- محمد علي محمد : علم الاجتماع و المنهج العلمي . الاسكندرية . دار المعارف الجامعية 1986 ص: 82-83.

2- احسان محمد الحسني و عبد المنعم الحسن: طرق البحث الاجتماعي . بغداد . وزارة التعليم العالي و البحث العلمي 1981 . ص 157 .

موضوعيا محايدا للبحث له قواعده و أصوله ⁽¹⁾ و قد اعتمد على هذا المنهج خاصة في جمع البيانات و تفرغها و إيجاد القيم الإحصائية .

3.3- منهج تحليل المحتوى :

يرتكز منهج تحليل المحتوى على الأشكال المختلفة للاتصال و بالدرجة الأولى على الاتصال الكتابي :
الجرائد، الكتب، الوثائق... الخ و قد اعتمدت على هذا المنهج فيما يلي :
- تحليل وثائق المنشأة المقدمة (مناشير، ملصقات، المذكرات ، تحليل الخطابات، جريدة المنشأة) .
- تحليل البنية الهيكلية للمنشأة المدروسة (Organigramme) .
- تحليل بعض الوثائق الخاصة بالإصلاحات الاقتصادية : مخططات التصحيح، وثائق خاصة بالتفرع (Filialisation).
وقد أمكنني هذا التحليل من تحديد:
- طبيعة المعلومات التي تنتشر داخل المنشأة .
- تحديد المجال المكاني للبحث بدقة و بطريقة علمية و موضوعية .
- التعرف على طبيعة الاتصالات الموجودة داخل المنشأة و مختلف القنوات المستعملة .

4- طرق جمع البيانات :

إن دقة البيانات و الاعتماد على مصادر موثوق بها تعتبر من الدعائم الأساسية لكل بحث من أجل التوصل إلى أية نتيجة علمية أو حكم موضوعي صادق لهذا يتعين على كل باحث أن يكون ملمًا بقواعد و أساليب جمع المعلومات و البيانات ليحقق الهدف المنشود من الدراسة . وقد قسمت مرحلة البحث الميداني حول موضوع مذكرتي " الاتصال التنظيمي و سيرورة التغيير داخل المنشأة الجزائرية خلال مرحلة الإصلاحات الاقتصادية إلى مرحلتين

1.4- مرحلة الدراسة الكشفية الاستطلاعية :

إن الهدف الرئيسي من هذه المرحلة هو التعرف على مكان البحث و مدى إمكانية استعمال أدوات جمع البيانات التي اخترتها أي معرفة مدى إمكانية تطبيق استمارة البحث على أفراد العينة المختارة، فسي المرحلة الأولى للبحث وفق تصور نظري يجهل واقع الفاعلين داخل المنشأة، إضافة لذلك فهذه المرحلة تسمح لنا بتحديد العينة و أفضل الطرق لضبطها نهائيا، وقد كانت لهذه المرحلة أهمية كبيرة على المستويات التالية:

- 1- زيادة التأكد من المقاربة النظرية لمشكلة البحث .
- 2- التعرف على مكان البحث و معايشة أفراد المجتمع للتعديل في الاستمارة .
- 3- التعرف على طبيعة المجتمع و التي يتحدد على أثرها اختيار عينة البحث .

1- Albert Brimo « Les méthodes des sciences sociales » .Collection université nouvelle. Precis Domat. Edition Montchretien .1972-P 253.

و لتحقيق الأهداف السابقة ذكرها قمت بجولات ميدانية في أقسام المنشأة (المفحمة، قسم الدرفلة على الساخن (LAC) ، قسم الدرفلة على البارد (LAF) ، الفرن العالي، قسم الأكسجين، إضافة إلى التعرف على مختلف المصالح المشكلة لكل قسم، و مقابلة رؤسائها، و تم خلال هذه الفترة اجراء مجموعة من المقابلات الأولية مع بعض الإطارات بمختلف مصالح المنشأة .

2.4- المرحلة الميدانية :

تعتبر أهم مرحلة في البحث الميداني حيث يقوم الباحث بجمع البيانات و المعطيات حول موضوع الدراسة لمعالجتها بعد ذلك، وقد قمت خلال هذه الفترة بمايلي:
-إجراء مجموعة من المقابلات مع الإطارات المتوسطة للمنشأة .
-توزيع الاستمارات على أفراد العينة و التي كانت معظمها استمارة -مقابلة- .

5-العينة و خصائصها :

إن عملية الاتصال بعدد كبير جدا من المبحوثين (خاصة إذا كان مجتمع البحث كبير جدا) عملية من الصعب تحقيقها و تتطلب جهدا و زمنا كبيرين لهذا يلجأ الباحثون عادة إلى أسلوب أخذ العينات التي تمثل المجتمع الأصلي، حتى يستطيع أن يأخذ صورة مصغرة عن التفكير العام، و قد سمحت لنا المرحلة الاستطلاعية الكشفية بتحديد أفضل الأساليب الممكنة و نوعية العينة التي ستطبق عليها استمارة البحث من حيث طبيعتها و تركيبها، و عدد أفرادها ، و ما هي النسبة الملائمة حتى تكون ممثلة بصندوق للمجتمع الأصلي .

و مراعاة للطبيعة الوصفية للموضوع اخترت العينة المنتظمة و التي تتميز عن أنواع العينات الأخرى من حيث الانتظام في سحب المفردات المختارة، أي اتباع مدى واحد و ثابت في اختيار مفردات العينة، و لتطبيق هذا النوع من العينة قمنا بمايلي:

-المجتمع الأصلي (أفراد المنشأة) قوامه (6000 فرد) و القاعدة نقول أن كلما كان المجتمع كبيرا

أخذنا نسبة 5 % منه، لهذا فإن عدد أفراد العينة هو

$$[س = (5.ع) / 100 أي (5.6000) / 100 = 300 فرد]$$

فالعينة المختارة قوامها 300 فرد من المجتمع الأصلي .

-و لإيجاد وحدة العينة نقوم بالعملية التالية :

$$و = ع/س = 300/6000 = 20 .$$

-إن فيمكننا اختيار فرد واحد من كل 20 مفردة، أي أن الأرقام المتسلسلة تصبح كالتالي:

(1،21،41،61،81،101،121،141،161،...،1001،1021،1041،1061...الخ)

-و يمتاز هذا النوع من العينات أنه سهل و غير مكلف و يتلاءم مع موضوع البحث.

6- وسائل جمع البيانات:

-استعملت في الدراسة الميدانية وسائل جمع البيانات التالية :

1.6- الملاحظة:

غالبا ما يختلف الباحثون في تعريف هذه الوسيلة ذلك أن أي تعريف يمكن أن يتضمن الكلمة نفسها أو مرادف لها، وقد عرفت كما يلي " الملاحظة هي توجيه الحواس لمشاهدة أو مراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة و تسجيل جوانب ذلك السلوك أو خصائصه " (1) كما عرفها آخرون على أنها " مراقبة مقصودة تستهدف رصد أي تغييرات تحدث على الموضوع الملاحظ سواء كان هذا الملاحظ ظاهرة طبيعية أم حيوانية أو إنسانية أو مناخية" (2) و تعتبر من بين أهم الأدوات لأنها ترافق الباحث مع أدوات البحث الأخرى طيلة مراحل الدراسة، ويستعملها من خلال وضعه لما يسمى بشبكة الملاحظة، والتي على أساسها يسجل خصائص الظاهرة المدروسة و قد اعتمدت خاصة أثناء المرحلة الاستطلاعية على الملاحظة بالمشاركة في جمع البيانات و ذلك للأسباب التالية :

- طول فترة التربص بالمنشأة (حوالي 5 أشهر) مما خلق نوع من التقارب مع أفراد المجتمع .
 - تمتاز الملاحظة بالمشاركة بصدق بياناتها و غزارتها لأنها تكون قد جمعت من بيئتها الطبيعية .
 - تفسح المجال للباحث بصفته عضوا أن يلاحظ بعض السلوكيات الخفية، ويفهم أكثر و بدقة سلوكيات الأفراد و يناقش معهم موضوعات حساسة.
- وقد سمحت لي هذه الوسيلة برصد سير العمليات الاتصالية و العلاقات بين الفاعلين داخل المنشأة خاصة أثناء القيام بسلوكيات المقاومة بين " إضراب الفاسد " و الذي حدث في أواخر السنة 1999 و الذي تمثل في توقف عن العمل لمدة ساعة (3)، إضافة إلى المسيرة الاحتجاجية التي قام بها العمال (4).

2.6- المقابلة :

تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات و المعلومات في دراسة الأفراد و الجماعات الإنسانية كما أنها تعتبر من أكثر وسائل جمع البيانات شيوعا وفعالية في الحصول على المعلومات الضرورية و هي ليست بسيطة بل مسألة فنية (5) و يستعملها الكثير من الباحثين في دراساتهم، فهم يواجهون من خلالها مستجوبيهم و يطرحون عليهم مجموعة من الأسئلة تكون مدونة و مرتبة و ذات هدف " دليل المقابلة " و قد اعتمدت عليها خاصة في مرحلة جمع البيانات منذ المرحلة الاستكشافية الاستطلاعية، و تساهم في مساعدة المبحوث على ملء الإستمارة من خلال ما يلي :

1- محمود زيدان : الاستقراء و المنهج العلمي (الطبعة الرابعة) القاهرة، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة و النشر

1980.ص46

2-صلاح مصطفى الفوال : مناهج البحث في العلوم الاجتماعية ، دار الغريب للطباعة و النشر . ص 270 . 287.

3-جريدة الخبر : يومية وطنية اعلامية . 2000/01/23 رقم 2767 ص (2)

4- El Watan : Quotidien National d'info. 19/10/99 N° 2692 page 5.

- هناك أسئلة تتطلب شروحا إضافية خاصة الأسئلة المفتوحة .
- تسمح للباحث من التأكد بنفسه من المعلومات الواردة في الاستمارة .
- تسمح للباحث من التعرف على الظواهر النفسية و الاجتماعية التي لا يمكن ملاحظتها إلا عن طريق المقابلة .
- و لقد عمدت إلى استعمال نوعين من المقابلة و هما (الموجهة ، و النصف موجهة) .

أ- **الموجهة** : استعملت مع الأفراد ذوو المستوى الثقافي المتواضع و الذي لا يسمح لهم بالتحليل الكافي و الإجابة الصحيحة على ما يطرح عليهم من أسئلة خاصة أن مجتمع البحث يتميز أفراداه بصفة عامة بالمستوى الثقافي المتواضع كما أن طبيعة الموضوع نفسها تحدد ذلك من خلال تدخل الباحث كل مرة لتوجيه الأجوبة نحو الوجهة التي تخدم البحث .

ب- **النصف موجهة** : استعملت مع الأفراد ذوو المستوى الثقافي المقبول (إطارات ، إداريون ، تقنيون) لأنهم لديهم القدرة على الشرح والتفسير و تقديم التفسيرات حول ما يطرح عليهم من أسئلة ، ومن ثمة فإن الباحث لا يتدخل في توجيه الإجابات إلا بعد أن يرى و أن المبحوث بدأ يواجه صعوبة في إيجاد الجواب .

3.6-الاستمارة:

-إذا كانت الملاحظة و المقابلة تسمحان بمقاربة مكثفة ومعقدة لعدد محدد من الحالات. فالاستمارة وظيفتها الرئيسية هي إعطاء البحث أو الدراسة توسعا أكبر، والتحقق بطريقة إحصائية إلى أي مدى يمكن تعميم المعلومات والفرضيات المكونة مسبقا⁽¹⁾. لهذا فهي تعتبر من بين الأدوات الأكثر شيوعا في البحث العلمي، ويتفق معظم علماء المنهجية على أن تحقيق البحث لأهدافه يتوقف خاصة على حسن تصميم الاستمارات في جمع البيانات حوله، ويرى الفوال في هذا الصدد: " إن الاستمارة من أهم وسائل الاتصال الأساسية بين الباحث و المبحوث حيث تضم مجموعة من الأسئلة المنتقاة والمصممة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول عن معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق فروض بحثه⁽²⁾ .

-وقد اعتمدت في دراستي الميدانية على استعمال الاستمارة لجمع أكبر قدر من المعلومات حول موضوع البحث، وقد قمت بهذه العملية على مرحلتين:

-**بالنسبة لفئة الإطارات**: تم توزيع الاستمارة على أفراد هذه الفئة مباشرة لكي يتم ملاحظتها مباشرة من طرفهم نظرا لمستواهم الثقافي المقبول و قدرتهم على فهم الأسئلة وقد واجهت مشكلة اللغة المستعملة في الاستمارة، فهذه الأخيرة كانت باللغة الوطنية والإطارات معظمهم ذو تكوين باللغة الفرنسية لهذا لجأت أحيانا إلى تقديم نموذج للأسئلة باللغة الفرنسية.

-**بالنسبة لباقي أفراد العينة** وهم يمثلون السواد الأعظم من المبحوثين (حوالي 79%) فقد لجأت إلى استعمال استمارة-المقابلة وذلك لأن معظمهم ذوو تكوين يحتاج إلى المساعدة لنقص مستواهم الثقافي، إضافة لرغبتني في الحصول على معلومات أكثر دقة من خلال دفع المبحوث إلى الحديث وملاحظة سلوكياته وانفعالاته. ونظرا لتواجد عدد كبير من أفراد العينة ذوو المستوى الضعيف فقد عمدت تبسيط

1/ JEAN CLAUDE COMBESSIE : la méthode en sociologie, CASBAH Ed, Alger 98, page 33

2/ صلاح مصطفى الفوال: مرجع سبق ذكره، ص 305

الأسئلة وطرحها بالعامية لتسهيل استيعاب السؤال. وقد قسمت استمارة البحث إلى أربع محاور رئيسية: بيانات سوسيوديموغرافية، بيانات حول مكانة الاتصال التنظيمي داخل المنشأة، بيانات حول نظرة العمال للتغيير، بيانات حول العلاقة الموجودة بين: التغيير التنظيمي-مقاومة التغيير-الاتصال التنظيمي.



الكتاب الثاني

المقارنة المنهجية والميدانية للبحث

القلم والسيف

* الإطار الميداني للبحث *

- 1- تفرغ البيانات والتعليق عليها
- 2- تحليل بيانات الجداول واستخراج النتائج
- 3- تفسير النتائج
- 4- تقييم استعمال الإتصال التنظيمي أثناء التغيير داخل المنشأة.
- 5- توصيات (اقتراحات حول استعمال الإتصال التنظيمي داخل المنشأة.

1-تفريغ البيانات والتعليق عليها:

1.1البيانات السوسيوديموغرافية:

I-تبين من خلال الدراسة الميدانية أن عينة البحث معظم أفرادها من جنس الذكور حيث بلغت نسبتهم (81,67%)، في حين قدرت نسبة الإناث ب(18,33%). أنظر الجدول (1) من الملاحق.

II-أما بالنسبة للفئات العمرية فقد أظهرت الدراسة أن :

- 1/نسبة (27,33%) من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين (36-40 سنة)،
- 2/ تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم بين (41-45 سنة) بنسبة (26,33%)،
- 3/ثم تأتي بعد ذلك فئة الذين تتراوح أعمارهم بين (31-35 سنة) بنسبة تقدر ب(16,67%)،
- 4/ثم فئة الذين تتراوح أعمارهم بين (25-30 سنة) وفئة (51-55 سنة) والتي تقدر نسبة كل منها ب (6%)،
- 6-وأخيرا الفئة الأكثر خبرة في الميدان (أكثر من 55 سنة) والتي تقدر نسبتها ب(4%) أنظر الجدول (2) من الملاحق.

III-أظهرت الدراسة الميدانية كذلك :

- 1/أن نسبة المتزوجين من أفراد العينة مرتفعة جدا وتقدر ب(86,67%)،
- 2/ثم تليها فئة العزاب بنسبة(12%)،
- 3/وأخيرا فئة المطلقين بنسبة (1,33%). أنظر الجدول (3) من الملاحق.

-أما عن المستوى التعليمي فقد أظهرت الدراسة الميدانية أن عينة البحث تحتوي على: أنظر الجدول (4) من الملاحق).

- *فئة ذوو المستوى الابتدائي تقدر نسبتها ب(29,33%) من المستجوبين
- *فئة ذوو المستوى الثانوي تقدر نسبتها ب (20,33%) من المستجوبين
- *فئة ذوو المستوى الجامعي تقدر نسبتها ب(20%) من المستجوبين
- *فئة ذوو المستوى المتوسط تقدر نسبتها ب(16,34%) من المستجوبين
- *فئة ذوو المستوى تقدر نسبتها ب(14%) من المستجوبين.

VI-أما عن التخصص فقد بينت الدراسة الميدانية أن عينة البحث تحتوي على: أنظر الجدول (5) من الملاحق.

- 1- فئة المنفذين (الفوج الأول G1) تقدر نسبتها (62,67%) من المستجوبين
 - 2- فئة التاطير (الفوج الثالث G3) تقدر نسبتها (20,66%) من المستجوبين
 - 3- فئة التحكم (الفوج الثاني G2) تقدر نسبتها (16,67%) من المستجوبين
- أما عن الحالة المهنية فقد أظهرت الدراسة الميدانية أن هناك (97%) من المستجوبين

يصنفون ضمن الدائمين، ثم تأتي فئة المتقاعدين بنسبة (3%) من المستجوبين. أنظر الجدول (6) من الملاحق.

-أما عن مكان الإقامة فقد أظهرت الدراسة الميدانية أن المستجوبين الذين يقطنون داخل ولاية عنابة تقدر نسبتهم ب(65,67%)، تليها فئة المستجوبين الذين يقطنون خارج ولاية عنابة بنسبة تقدر ب(34,33%) أنظر الجدول (7) من الملاحق.

-أما عن الأقدمية داخل المنشأة أو ما يسمى بالعمر المهني فقد أظهرت الدراسة الميدانية ما يلي: أنظر الجدول (8) من الملاحق.

- *فئة (16-20 سنة) تقدر نسبتهم ب(31,33%) من المستجوبين.
- *فئة (11-15 سنة) تقدر نسبتهم ب(27%) من المستجوبين.
- *فئة (أكثر من 21 سنة) تقدر نسبتهم ب(27%) من المستجوبين .
- *فئة (6-10 سنة) تقدر نسبتهم ب(9,67%) من المستجوبين.
- *فئة (0-5 سنة) تقدر نسبتهم ب(5%) من المستجوبين.

2.1 التعليق على الجداول الخاصة بدور الاتصال في تزويد الفاعلين بالمعلومات داخل المنشأة:

جدول (1): يبين تقديم المعلومات الخاصة بالعمل من طرف الإدارة.

سؤال (9): هل تقدم لكم إدارة المنشأة معلومات حول جميع المعطيات الخاصة بالعمل؟

الفئة	نعم			لا	المجموع
	دائما	أحيانا	نادرا		
التكرار	20	32	35	213	300
النسبة	6,67%	10,67%	11,66%	71,00%	%100

التعليق: من خلال الجدول رقم (1) المتعلق بمدى تزويد الإدارة للفاعلين بالمعلومات الخاصة بالعمل تبين لنا مايلي:

1- فئة الذين صرحوا بأن الإدارة تقدم لهم معلومات حول المعطيات الخاصة بالعمل تقدر نسبتهم بـ:

- (11,66%) صرحوا أن الإدارة نادرا ما تقدم لهم المعلومات.

- (10,67%) صرحوا أن الإدارة تقدم لهم المعلومات أحيانا.

- (6.67%) صرحوا أن الإدارة تقدم لهم المعلومات بصفة دائمة .

2-بينما نلاحظ أن فئة الذين صرحوا بأن الإدارة لا تقدم لهم معلومات بجميع المعطيات الخاصة بالعمل تبلغ نسبتهم ب(71%) من المستجوبين .

جدول (2): يبين قيمة المعلومات المقدمة من طرف الإدارة:

سؤال (10): كيف ترى المعلومات المقدمة لك من طرف الإدارة هل هي

الفئة	التكرار	النسبة
كافية لأداء العمل بطريقة جيدة	72	%24
غير كافية لأداء العمل بطريقة جيدة	208	%69,33
دون رأي	20	%6,67
المجموع	300	%100

التعليق: يظهر من الجدول (2) المتعلق بقيمة المعلومات التي تقدمها الإدارة للفاعلين داخل المنشأة أن نسبة الفاعلين الذين يرون بأن المعلومات غير كافية لأداء العمل بصورة جيدة تقدر ب(69,33%) .
-بينما نسبة الفاعلين الذين يرون أن المعلومات المقدمة كافية لأداء العمل بصورة جيدة تقدر ب(24%) .
-بينما تقدر نسبة الذين لم يقدموا رأيهم حول قيمة المعلومات ب(6,67%) .

جدول (3): يبين مدى اهتمام الفاعلين بالمعلومات داخل المنشأة

سؤال (11): هل تحب أن تكون على دراية بكل ما يحدث داخل المنشأة ؟

الفئة	التكرار	النسبة
أحب معرفة كل شيء	263	%87,67
أهتم بنطاق عملي فقط	20	%6,67
غير مهتم	17	%5,66
المجموع	300	%100

التعليق: يظهر من الجدول (3) المتعلق بمدى اهتمام الفاعلين داخل المنشأة بحركة المعلومات أن هناك:

- 1- نسبة مرتفعة منهم تحب معرفة كل شيء حول المنشأة والتي تقدر ب(87,67%).
- 2- بينما نسبة الذين يهتمون بنطاق عملهم فقط فنقدر نسبتهم ب(6,67%).
- 3- أخيرا الغير مهتمين بحركة المعلومات وتقدر نسبتهم ب(5,66%).

جدول (4): يبين مكانة الاتصال النازل داخل المنشأة.

سؤال 12: هل تتلقى المعلومات من رؤسائك المباشرين بانتظام ؟

الفئة	نعم		لا	المجموع
	دائما	أحيانا		
التكرار	56	69	175	300
النسبة	18,67%	23%	58,33%	100%

التعليق: يبين الجدول (4) المتعلق بمكانة الاتصال النازل داخل المنشأة أن:

- نسبة الذين يرون أنه لا توجد هناك معلومات نازلة بانتظام تقدر ب(58,33%) من المستجوبين.
- نسبة الذين يرون بأنه توجد معلومات نازلة بانتظام (من حين لآخر) تقدر ب(23%) من المستجوبين.
- بينما الذين يرون أن هناك معلومات نازلة بانتظام (بصفة دائمة) فتقدر نسبتهم ب(18,67%). من المستجوبين .

جدول (5): يبين سبب غياب المعلومات النازلة بانتظام

سؤال (13): إذا كان الجواب ب"لا". فإلى ماذا ترجع ذلك ؟

الفئة	التكرار	المجموع
البت الغير منتظم للمعلومات	70	%40
هناك من يحتكرون المعلومات إراديا	105	%60
المجموع	175	%100

التعليق: يبين الجدول (5) والمتعلق بسبب غياب المعلومات النازلة بانتظام أنه هناك:

-نسبة (60%) من المستجوبين يرون أن سبب غياب المعلومات النازلة بانتظام يرجع إلى احتكار بعض الأشخاص للمعلومات بطريقة إرادية.

-نسبة (40%) من المستجوبين يرون أن سبب غياب المعلومات النازلة بانتظام يرجع إلى البت الغير منتظم لها.

جدول (6): يبين الوسائل المستعملة من طرف الإدارة في ميدان الإعلام

سؤال (14): ما هي الوسائل المستعملة من طرف الإدارة في ميدان الإعلام ؟

الفئة	التكرار	النسبة
ملصقات (لوائح، إعلانات...)	159	53,00%
رسائل كتابية	27	9%
رسائل شفوية	8	2,67%
اجتماعات	40	13,33%
مسؤول مباشر	33	11%
إعلام داخلي	33	11%
المجموع	300	100%

التعليق: من خلال الجدول (6) المتعلق بالوسائل المستعملة من طرف الإدارة في ميدان

الإعلام الموجه للفاعلين يتبين لنا ما يلي:

- 53,00% عن طريق الملصقات (لوائح، إعلانات،).

- 13,33% عن طريق الاجتماعات

- 11% عن طريق الإعلام الداخلي .

- 11% عن طريق المسؤول المباشر .

- 9% عن طريق الرسائل المكتوبة .

- 2,67% عن طريق الرسائل الشفوية.

جدول رقم (7) : يبين الوسائل المستعملة في الاتصال الصاعد

سؤال 15: ما هي الوسائل التي تستعملها في اتصالك مع الإدارة ؟

الفئة	طلب خطي	مسؤول مباشر	مقابـلة شخصية	الهاتف	المجموع
التكرار	38	208	42	12	300
النسبة	%12.67	%69.33	%14.00	% 4.00	%100

التعليق:

من خلال الجدول رقم (7) المتعلق بالوسائل التي يستعملها الفاعلين في اتصالهم مع الإدارة يتضح ما يلي :

-69.33% يتصلون بالإدارة عن طريق المسؤول المباشر .

-14.00% يتصلون بالإدارة بواسطة المقابلات الشخصية .

-12.67% من المستجوبين يتصلون بالإدارة عن طريق الطلبات الخطية .

-4.00% من المستجوبين يتصلون بالإدارة عن طريق الهاتف.

جدول (8) : يبين محتوى الاتصال الصاعد :

سؤال 16 : عادة لماذا تتصل بالإدارة ؟

الفئة	التكرار	النسبة
طلب تفسيرات	30	%10.00
تقديم شكاوي و احتجاجات	121	%40.33
تقديم تقارير عمل	97	%32.34
تقديم ملاحظات و اقتراحات	52	%17.33
المجموع	300	%100

التعليق :

من خلال الجدول رقم (8) المتعلق بمحتوى الرسائل الصاعدة من الفاعلين نحو إدارة المنشأة يتضح لنا مايلي :

- أكبر نسبة يتصلون بالإدارة من أجل الشكاوي و الاحتجاجات و تقدر بـ(40.33%) من المستجوبين .

-نسبة 32.34% من المستجوبين يتصلون بالإدارة لتقديم تقارير حول العمل .

-نسبة 17.33% يتصلون بالإدارة لتقديم اقتراحات و ملاحظات .

-نسبة 10.00% يتصلون بالإدارة من أجل طلب تفسيرات .

جدول رقم (9) يبين رد الإدارة على اتصال الفاعلين بها.

سؤال 17: هل تتلقى الرد من طرف الإدارة بعد اتصالك بها؟

المجموع	لا	نعم		الفئة
		أحيانا	دائما	
300	158	77	65	التكرار
%100	%52.66	%25.66	%21.67	النسبة

التعليق :

يظهر من الجدول (9) المتعلق رد الإدارة على اتصال الفاعلين بها يتضح لنا أن :

-نسبة الفاعلين الذين لا يتلقون الرد على اتصالهم تقدر بـ 52.66% من المستجوبين.

-نسبة الفاعلين الذين يتلقون الرد أحيانا تقدر بـ 25.66% من المستجوبين.

-نسبة الفاعلين الذين يتلقون الرد بصفة دائمة تقدر بـ 21.67% من المستجوبين.

جدول رقم 10: يبين درجة سرعة الرد على اتصال الفاعلين بالدارة ؟

سؤال 18: إذا كانت إجابتك بنعم فهل الرد يكون :

الفئة	سريعا	بطيئا	المجموع
التكرار	43	99	142
النسبة	%30.28	%69.72	%100

التعليق :

يظهر من الجدول (10) المتعلق بدرجة سرعة الرد عند الإدارة على اتصال الفاعلين بها أن :

- نسبة %69.72 من المستجوبين يرون أن الردود بطيئة .
- نسبة %30.28 من المستجوبين يرون أن الردود سريعة .

جدول (11) : يبين مشاركة الفاعلين في سير العمل :

سؤال 19: ملاحظاتك و اقتراحاتك هل تأخذ بعين الاعتبار ؟

المجموع	لا	نعم		الفئة
		أحيانا	دائما	
300	233	45	22	التكرار
%100	%77.67	%15.00	%7.33	النسبة

التعليق : من خلال الجدول (11) المتعلق بمدى مشاركة الفاعلين داخل المنشأة في سير العمل يتضح ما يلي:

- 77.67% (من المستجوبين يرون أن اقتراحاتهم و ملاحظاتهم لا تأخذ بعين الاعتبار .
- 15.00% من المستجوبين يرون أن اقتراحاتهم و ملاحظاتهم تأخذ أحيانا بعين الاعتبار .
- 7.33% من المستجوبين يرون أن اقتراحاتهم و ملاحظاتهم تأخذ دائما بعين الاعتبار .

جدول (12) : معرفة رأي الفاعلين حول تواجد ما يعيق حركة المعلومات داخل المنشأة .

سؤال (20) : حسب رأيك هل هناك عوائق تعرقل السير الحسن للمعلومات داخل المنشأة ؟

الفئة	نعم	لا	لا أدري	المجموع
التكرار	222	54	24	300
النسبة	%74.00	%18.00	% 8.00	%100

التعليق : يوضح الجدول (12) المتعلق بمعرفة مدى تواجد عوائق تعيق حركة المعلومات داخل المنشأة أي:

-74.00% من المستجوبين يرون أنه توجد عوائق أمام حركة المعلومات داخل المنشأة .

-18.00% من المستجوبين ينفون تواجد عوائق أمام حركة المعلومات داخل المنشأة.

-8.00% من المستجوبين محايدون .

3.1- التعليق على الجداول الخاصة بنظرة الفاعلين للتغيير التنظيمي (الإصلاحات) .

جدول (14) يبين مدى معرفة الفاعلين للإصلاحات .

سؤال 22: هناك مجموعة من الإصلاحات تتعرض لها المنشأة . فهل أنت على علم بها؟

الفئة	نعم	لا	غير مهتم	المجموع
التكرار	281	09	10	300
النسبة	%93.67	%3.00	% 3.33	%100

التعليق

نلاحظ من الجدول (14) المتعلق بمدى معرفة الفاعلين للإصلاحات التي تتعرض لها المنشأة أن :

-نسبة (93.67%) من المستجوبين على علم أن منشأتهم تتعرض للإصلاحات .

-نسبة (3.33%) من المستجوبين غير مهتمين بالموضوع .

-نسبة (3.00%) من المستجوبين لا يعلمون أن منشأتهم تتعرض للإصلاحات.

جدول (15) يبين مصدر المعلومات المتعلقة بالإصلاحات عند الفاعلين .

سؤال (23) : إذا كنت على علم بهذه الإصلاحات ، فمن أي مصدر تلقيت هذه المعلومات ؟

الفئة	التكرار	النسبة
من طرف الإدارة	38	%13.52
بواسطة وسائل الإعلام	15	%5.34
من طرف نقابة العمال	39	%13.88
بواسطة الإشاعات	189	%67.26
المجموع	281	% 100

التعليق

يظهر من الجدول (15) المتعلق بمصدر المعلومات حول الإصلاحات التي تمس المنشأة ان :

-نسبة (%67.26) من المستجوبين استقوا معلوماتهم عن طريق الإشاعات .

-نسبة (%13.88) من المستجوبين استقوا معلوماتهم من نقابة العمال .

-نسبة (%13.52) من المستجوبين استقوا معلوماتهم من الإدارة .

-نسبة (%5.34) من المستجوبين استقوا معلوماتهم بواسطة وسائل الإعلام .

جدول (16) يبين تصور الفاعلين للإصلاحات داخل المنشأة

سؤال (24): ما هو تصورك للإصلاحات . هل ترى أنها ؟

النسبة	التكرار	الفئة
17.67%	53	نمط جديد للتسيير يركز على استغلال العامل
00.67%	02	نمط جديد للتسيير يركز على العقلانية
07.00%	21	نمط جديد للتسيير يهدف لزيادة الإنتاج
26.00%	78	نمط جديد للتسيير يهدف إلى القضاء على القطاع العمومي .
37.33%	112	نمط جديد للتسيير يهدف للتخلص من اليد العاملة الإضافية .
11.33%	34	دون رأي
100%	300	المجموع

التعليق

يظهر من الجدول (16) المتعلق بتصور الفاعلين للإصلاحات داخل المنشأة أن :
-نسبة 37.33% من المستجوبين يرون أنها نمط جديد للتسيير يهدف للتخلص من اليد العاملة الإضافية .

-نسبة 26.00% من المستجوبين يرون أنها نمط جديد للتسيير يهدف إلى القضاء على القطاع العمومي .

-نسبة 17.67% من المستجوبين يرون أنها تهدف إلى استغلال العامل أكثر .

-نسبة 11.33% من المستجوبين ليست لديهم معلومات حول الموضوع .

-نسبة 07.00% من المستجوبين يرون أنها نمط جديد للتسيير يهدف لزيادة الإنتاج.

-نسبة 00.67% من المستجوبين يرون أنها نمط جديد للتسيير يركز على العقلانية .

جدول (17) يبين مدى مساهمة الفاعلين في وضع الإصلاحات .

سؤال 25 : عند وضع الإدارة لهذه الإصلاحات فهل:

الفئة	التكرار	النسبة
شاركت في وضعها	03	% 01
تمت استشارتك حولها.	09	% 03
قدمت لك معلومات حولها .	85	% 28.34
طبقت مباشرة دون أن تعلم بها.	203	% 67.66
المجموع .	300	% 100

التعليق :

يظهر من الجدول (17) المتعلق بمدى مساهمة الفاعلين في وضع الإصلاحات وتطبيقها أن:

- أكبر نسبة من المستجوبين يرون أن الإصلاحات طبقت مباشرة دون علمهم بها وتقدر بـ (67.66 %) .
- ثاني نسبة هي فئة الذين قدمت لهم معلومات حولها و التي تقدر بـ (28.34 %) من المستجوبين .
- أما فئة الذين تمت استشارتهم حول الإصلاحات فإن نسبتهم تقدر بـ (03 %) من المستجوبين
- و أخيرا فئة الذين شاركوا في وضع الإصلاحات و تقدر نسبتهم بـ (01 %) من المستجوبين .

جدول (18) يبين نوعية المعلومات المقدمة من طرف الإدارة حول الإصلاحات .

سؤال (26): كيف ترى المعلومات المقدمة من طرف الإدارة حول الإصلاحات. هل هي:

الفئة	معلومات واضحة ودقيقة	معلومات غامضة ومعقدة	ليست في وقتها المناسب	المجموع
التكرار	34	181	85	300
النسبة	%11.33	%60.33	%28.34	% 100

التعليق:

يظهر من خلال الجدول (18) المتعلق بنوعية المعلومات المقدمة من طرف الإدارة حول الإصلاحات أن :

-نسبة (60.33 %) من المستجوبين يرون أن المعلومات المقدمة من طرف الإدارة حول موضوع الإصلاحات غامضة و معقدة .

-بينما نلاحظ أن هناك نسبة (28.34 %) من المستجوبين يرون أن المعلومات تأتي متأخرة أي ليست في وقتها المناسب.

-بينما تقدر نسبة المستجوبين الذين يرون أن المعلومات المقدمة من طرف الإدارة واضحة ودقيقة ب (11.33)%.

جدول (19) يبين مدى انتشار الإشاعات داخل المنشأة

سؤال (27): هل سبق و أن سمعت إشاعات حول الإصلاحات داخل منشأتكم ؟

الفئة	نعم	لا	المجموع
التكرار	271	29	300
النسبة	%90.33	%9.67	% 100

التعليق :

يظهر من الجدول رقم (19) المتعلق بمدى انتشار الإشاعات داخل المنشأة أن نسبة :

1-الذين سمعوا إشاعات حول تطبيق الإصلاحات داخل المنشأة مرتفعة جدا و تقدر بـ(90.33%) من المستجوبين.

2-بينما تقدر نسبة الذين لم يسبق لهم و أن سمعوا مثل هذه الإشاعات بـ(9.67%) من المستجوبين .

جدول (20) يبين موضوع الإشاعات المتداولة داخل المنشأة

سؤال 28: حول أي موضوع كانت هذه الإشاعات:

الفئة	التكرار	النسبة
تخفيض الأجور	09	%03
تسريح العمال	187	%62.34
صعوبات المرحلة الجديدة	74	%24.67
حل المنشأة	30	%10
المجموع	300	% 100

التعليق:

- يبين الجدول (20) المتعلق بموضوع الإشاعات المتداولة داخل المنشأة أن:
- 1- (62.34%) من المستجوبين أكدوا أن موضوع الإشاعات كان حول تسريح العمال.
 - 2- تليها فئة الذين يرون أن موضوع الإشاعات حول صعوبات المرحلة الجديدة و التي تقدر نسبتهم بـ (24.67%) من المستجوبين .
 - 3- ثم تليها فئة المستجوبين الذين يرون أن موضوع الإشاعات كان يدور حول حل المنشأة والتي تقدر نسبتهم بـ (10%) من المستجوبين.
 - 4- فئة الذين يرون أن الإشاعات تدور حول الموضوع تخفيض الأجور تقدر نسبتهم بـ (03%) من المستجوبين.

جدول (21): يبين رد فعل الفاعلين أمام الإشاعات .

سؤال 29 :كيف كان رد فعلك أمام هذه الإشاعات ؟

الفئة	تقبل الإشاعات	عدم تقبل الإشاعات	غير مهتم	المجموع
التكرار	211	65	24	300
النسبة	% 70.33	% 21.67	% 08	% 100

التعليق :

يظهر من الجدول (21) المتعلق بردود أفعال الفاعلين أمام الإشاعات أن:

1- فئة الذين يتقبلون الإشاعات هي الأكبر و تقدر نسبتهم بـ (70.33 %) من المستجوبين.

2- تليها فئة الذين لا يتقبلون الإشاعات بنسبة (21.67 %) من المستجوبين.

3- ثم بعد ذلك فئة الذين لا يهتمون بالإشاعات و التي تقدر نسبتهم ب(08 %) من المستجوبين.

4.1-التعليق على الجداول الخاصة بالعلاقة :
الاتصال التنظيمي - مقاومة التغيير - التكيف

جدول (22) : يبين موقف الفاعلين حول تطبيق الإصلاحات .

سؤال (30): ما هو موقفك نحو تطبيق الإصلاحات بالمنشأة ؟

الفئة	موافق	غير موافق	محايد	المجموع
التكرار	66	213	21	300
النسبة	% 22.00	% 71	% 07	% 100

التعليق :

يظهر من الجدول (22) المتعلق بموقف الفاعلين حول تطبيق الإصلاحات بالمنشأة أن :

-نسبة (71.00%) من المستجوبين معارضين لتطبيق الإصلاحات بالمنشأة .

-نسبة (22.00%) من المستجوبين مؤيدين لتطبيق الإصلاحات بالمنشأة.

-نسبة (07.00%) من المستجوبين محايدين.

جدول (23) يبين سبب عدم موافقة الفاعلين (رفض) على الإصلاحات .

سؤال (31) إذا كنت غير موافق فألى ماذا يعود ذلك ؟

الفئة	التكرار	النسبة
محتوى الإصلاحات.	27	% 12.68
سيرورة تنفيذها .	40	% 18.78
غموض التطبيق .	35	% 16.43
نقص المعلومات حولها	111	% 52.11
المجموع	213	% 100

التعليق:

يظهر من الجدول (23) المتعلق بأسباب رفض الفاعلين للإصلاحات بالمنشأة أن :

- أكبر نسبة هي فئة الذين يرفضون الإصلاحات لنقص المعلومات حولها و التي تقدر بـ 52.11% .

-تليها فئة الراضين للإصلاحات بسبب سيرورة تنفيذها و التي تقدر نسبتهم بـ 18.78 % من المستجوبين.

-ثم فئة الراضين للإصلاحات بسبب غموض تطبيقها و التي تقدر نسبتهم بـ 16.43 من المستجوبين .

-و أخيرا فئة الراضين للإصلاحات بسبب محتواها الذي لا يناسبهم و التي تقدر نسبتهم بـ (12.68 %) من المستجوبين.

جدول (24) يبين الاتصال بين الأفراد حول موضوع الإصلاحات

سؤال (32): هل تتناقش مع زملاؤك حول الإجراءات الجديدة .

المجموع	لا	نعم		الفئة
		مع المسؤولين و الأصدقاء	مع الأصدقاء فقط	
300	40	63	197	التكرار
%100	% 13.33	% 21.00	% 65.67	النسبة

التعليق :

يظهر من الجدول (24) المتعلق باتصال الأفراد فيما بينهم حول موضوع الإصلاحات أن :

-65.67 %) من المستجوبين يتناقشون حول الإجراءات الجديدة مع الأصدقاء فقط .

-21.00% من المستجوبين يتناقشون حول الإجراءات الجديدة مع المسؤولين والأصدقاء.

-7.33% من المستجوبين لا يتناقشون حول الإجراءات الجديدة .

جدول (25) يبين أثر تطبيق الإصلاحات على العلاقة ما بين الأفراد :

سؤال 33 : هل تطبيق الإصلاحات يمكن أن يكون له أثر سلبي على علاقتك بالآخرين .

الفئة	نعم	لا	دون رأي	المجموع
التكرار	187	79	34	300
النسبة	% 62.33	% 26.33	% 11.34	% 100

التعليق:

يظهر من الجدول المتعلق بأثر الإصلاحات على العلاقة ما بين الفاعلين أن :

- (62.33 %) من المستجوبين يرون أن للإصلاحات أثر على علاقاتهم فيما بينهم .

- (26.33 %) من المستجوبين يرون أن تطبيق الإصلاحات ليس له أثر على العلاقات فيما بينهم .

- (11.34 %) من المستجوبين ليس لهم رأي حول الموضوع .

جدول (26) يبين نوعية العلاقة بين العمال و الرؤساء.

سؤال 34: كيف هي علاقتك مع رؤسائك حاليا :

الفئة	جيدة	صحيحة	متباعدة و مائعة	سيئة	المجموع
التكرار	32	23	147	98	300
النسبة	% 10.67	% 7.66	% 49.00	% 32.67	% 100

التعليق :

يظهر من الجدول (26) الذي يتعلق بنوعية العلاقة بين العمال و رؤسائهم يوضح أن هناك:

1-نسبة مرتفعة من الفاعلين يرون أن العلاقات متباعدة و مائعة و تقدر بـ (49.00 %) من المستجوبين.

2-بينما فئة الذين يرون أن العلاقات سيئة تقدر نسبتهم بـ32.67% من المستجوبين.

3-ثم تأتي فئة الذين يرون أن العلاقات جيدة بنسبة (10.67 %) من المستجوبين.

4-و أخيرا فئة الذين يرون أن العلاقات صحيحة بنسبة (7.66 %) من المستجوبين.

جدول (27) يبين نوعية الاتصالات الموجودة داخل المنشأة:

سؤال 35 : كيف ترى الاتصال داخل منشأتكم ؟

الفئة	جيد	مقبول	رديء	المجموع
التكرار	29	41	230	300
النسبة	% 09.67	% 13.67	% 76.66	% 100

التعليق :

يوضح الجدول (27) المتعلق بنوعية الاتصال الموجود داخل المنشأة أن :

- (76.66%) من المستجوبين يرون أن الاتصال رديء .

- (13.67%) من المستجوبين يرون أن الاتصال مقبول.

- (09.67%) من المستجوبين يرون أن الاتصال جيد.

جدول (28) يبين نظرة الفاعلين لدور الاتصال التنظيمي في تحسين علاقتهم مع الإدارة .

سؤال 36: هل ترى أن الاتصال التنظيمي الجيد يمكن أن يحسن العلاقة بين الإدارة و الفاعلين داخل المنشأة .

الفئة	نعم	لا	المجموع
التكرار	287	13	300
النسبة	% 95.67	% 04.33	% 100

التعليق :

يظهر من الجدول (28) المتعلق بنظرة الفاعلين إلى دور الاتصال التنظيمي الجيد في تحسين علاقاتهم بالإدارة أن :

-95.67 %) يرون أن الاتصال التنظيمي الجيد يمكن أن ينتج علاقة جيدة بين إدارة المنشأة و الفاعلين.

-4.33 %) من المستجوبين يرون أن الاتصال التنظيمي الجيد لا يكفي لوحده لخلق علاقة جيدة بين إدارة المنشأة و الفاعلين.

جدول (29) : يبين دور الاتصال التنظيمي في تقبل الأفراد للتغيير التنظيمي .

سؤال 37: في حالة إجابتك بنعم على السؤال السابق فإلى ماذا يؤدي الاتصال التنظيمي الجيد داخل المنشأة ؟

الفئة	التكرار	النسبة
القضاء على الغموض حول ما يجري داخل المنشأة .	71	% 24.74
تحفيز الأفراد و دفعهم للعمل أكثر .	89	% 31.01
يساعد على تقبل الأفراد لكل ما هو جديد .	127	% 44.25
المجموع	287	% 100

التعليق :

يتضح من الجدول (29) المتعلق بدور الاتصال التنظيمي في تقبل الأفراد للتغيير أن :
1- (44.25%) من المستجوبين يرون أن الاتصال التنظيمي يساهم في تقبل الأفراد لكل ما هو جديد .

2- بينما يرى البعض أنه يساهم في تحفيزهم و دفعهم للعمل أكثر و تقدر نسبتهم

بـ (31.01%) من المستجوبين.

3- و تأتي في الأخير فئة الذين يعتبرونه وسيلة للقضاء على الغموض حول ما يجري داخل المنشأة و الذي تقدر نسبتهم بـ (24.74%) من المستجوبين .

جدول (30) :يبين رأي الفاعلين حول دور الاتصال المتواجد في منشأتهم في تحسين العلاقة بين الإدارة و أفراد المنشأة .

سؤال 38: هل ترى أن الاتصال التنظيمي السائد حاليا داخل المنشأة قد حسن حقيقة العلاقة بين إدارة المنشأة و أفرادها .

الفئة	نعم	لا	محايد	المجموع
التكرار	68	223	09	300
النسبة	%22.67	% 74.33	% 03	% 100

التعليق:

يتضح من الجدول (30) المتعلق بدور الاتصال التنظيمي السائد بالمنشأة في تحسين العلاقة بين الإدارة و الفاعلين أن :

1-نسبة (74.33 %) من المستجوبين يرون أن الاتصال السائد حاليا في المنشأة لم يحسن العلاقة بين الإدارة و الفاعلين.

2-نسبة 22.67 % من المستجوبين يرون أن الاتصال السائد حسن حقيقة العلاقة بين الإدارة و الفاعلين.

3- نسبة 03 % من المستجوبين ليس لهم رأي حول الموضوع .

اجدول (31) : نوع المشاكل المرتبطة بالاتصال التنظيمي داخل المنشأة :

سؤال 39 : اذا كانت إجابتك على السؤال السابق بـ لا . فما هي حسب رأيك أهم هذه المشاكل بالترتيب من (1-6).

الفئة	التكرار	النسبة
كبر حجم المنشأة .	03	% 1.35
كثرة المستويات التنظيمية .	108	% 48.43
طبيعة الاتصال (سلطوي) .	47	% 21.08
تردد الاتصال (تدفق المعلومات)	44	%19.73
نوع الاتصال (شفوي ، كتابي)	18	%08.06
شكل الاتصال	03	% 01.35
المجموع	223	% 100

التعليق : يظهر من الجدول المتعلق بنوع المشاكل المرتبطة بالاتصال التنظيمي داخل المنشأة ما يلي :

- 1- 48.43 %)من المستجوبين يرون أن كثرة المستويات تعتبر أكبر مشكل يعيق الاتصال التنظيمي داخل المنشأة .
- 2- تأتي بعدها فئة الذين يرون أن طبيعة الاتصال السلطوية بنسبة (21.08%) من المستجوبين .
- 3- ثم بعدها تردد الاتصال (تدفق المعلومات في جميع الاتجاهات) بنسبة (19.73%)
- 4- ثم نسبة (08.06%) من المستجوبين يرون أن أهم عائق هو نوع الاتصال .
- 5- ثم نسبة (01.35 %)من المستجوبين يرون أن أهم عائق هو كبر حجم المنشأة .
- 6- ثم نسبة (01.35 %)من المستجوبين يرون أن أهم عائق هو شكل الاتصال.

جدول (32) : يبين تواجد محاولات تحسين وضعية الاتصال داخل المنشأة :

سؤال 40: هل تقوم الإدارة بتحسينات في جانب الاتصال التنظيمي .

الفئة	نعم	لا	لا أدري	المجموع
التكرار	67	183	50	300
النسبة	% 22.33	% 61.00	% 16.67	% 100

التعليق :

يظهر من الجدول المتعلق بقيام الإدارة بمحاولات لتحسين الاتصال التنظيمي داخل المنشأة أن :

1-61.00 % من المستجوبين يرون أن الإدارة لم تبذل مجهودات لتحسين وضعية الاتصال داخل المنشأة.

2-تليها فئة نسبتها (22.33 %) يرون أن الإدارة تبذل مجهودات لذلك .

3-بينما امتنع عن ذكر الرأي نسبة (16.67 %).

جدول (33) يبين التحسينات التي تقوم بها الإدارة في جانب الاتصال التنظيمي .

سؤال 41: إذا كانت إجابتك " بنعم " فهل ترى أنها :

الفئة	كافية	ناقصه نوعا ما	غ. كافية	المجموع
التكرار	05	07	55	300
النسبة	% 07.46	% 10.45	% 82.09	% 100

التعليق :

يظهر من الجدول المتعلق بنوعية التحسينات التي تقوم بها الإدارة في جانب الاتصال التنظيمي داخل المنشأة أي :

1- 82.09% من المستجوبين الذين يرون أن هناك تحسينات تقوم بها الإدارة في جانب الاتصال التنظيمي لكنها تبقى غير كافية .

2- بينما هناك 10.45% من المستجوبين يرون أن هذه التحسينات ناقصة نوعا ما .

3- لتلي بعد ذلك، فئة الذين يرون أنها كافية و التي تقدر بـ (07.46 %) من المستجوبين يرون أن التحسينات تقوم بها الإدارة في جانب الاتصال كافية .

جدول 34: يبين الطرق و الوسائل المحبذة عند الفاعلين لتحسين وضعية الاتصال التنظيمي

سؤال (42) حسب رأيك ما هي الطرق و الوسائل التي يجب اتباعها لتحسين الاتصال التنظيمي داخل منشآتكم .

الفئة	التكرار	النسبة
تكوين قصير المدى حول الاتصال .	29	% 9.67
تكوين طويل المدى حول الاتصال.	48	% 16.00
مؤتمرات، ندوات تحسيسية .	34	% 11.33
توفير وسائل أكثر فعالية .	87	% 29.00
الإنقاص من المستويات التنظيمية .	102	% 34.00
المجموع	223	% 100

التعليق:

يظهر من الجدول المتعلق بالطرق و الوسائل المحبذة عند الفاعلين لتحسين وضعية الاتصال التنظيمي أن :

1-34.00% من المستجوبين يحبذون الإنقاص من المستويات التنظيمية لتحسين وضعية الاتصال التنظيمي.

2-تليها فئة نسبتها 29.00% يحبذون توفير وسائل أكثر فعالية.

3-ثم فئة نسبتها 16.00% يحبذون إجراء فترات تكوينية طويلة المدى.

4-ثم فئة نسبتها 11.33% يحبذون إقامة مؤتمرات و ندوات تحسيسية حول الاتصال.

5-و أخيرا فئة نسبتها 9.67% يحبذون إقامة فترات تكوينية قصيرة المدى.

(2) الإستنتاجات :

1.2- استنتاجات خاصة بالفرضية الأولى :

* مساهمة الإتصال التنظيمي في إعلام الفاعلين داخل المنشأة بالمعطيات الجديدة

من خلال تحليل بيانات الجداول تبين لنا أن الفاعلين داخل المنشأة لديهم اهتمام كبير بمعرفة كل ما يحدث داخل منشأتهم حتى ولو كان خارج نطاق عملهم و هذا سواء تعلق الأمر بالحياة اليومية للمنشأة (الإنتاج، رقم الأعمال، المشاريع المستقبلية،....) أو معرفة علاقاتها بالبيئة (المنشآت الأخرى (الفروع، الشركاء،.....) فجل الفاعلين لهم الرغبة في معرفة كل المعلومات الخاصة بمنشأتهم، هذه الرغبة تفسر بمحاولة اشباع حاجاتهم الإعلامية. (كما يوضحه الجدول 3) و مقابل ذلك نلاحظ غياب الإدارة من حيث تقديم المعلومات التي تلبى هذه الرغبة عند الفاعلين فهي لا تقدم جميع المعطيات الخاصة بالعمل و إن قدمتها فإنها تكون غير كافية للعمل بطريقة جيدة و هذا ما يوضحه الجدولين (1،2) . الشيء الذي دفع الفاعلين إلى اللجوء إلى طرق أخرى لجمع المعلومات و ذلك لحاجاتهم الملحة لها خاصة و أن رؤسائهم المباشرين لا يقدمون لهم المعلومات بانتظام و التي ترجع أسباب غيابها حسب الدراسة الميدانية إلى احتكارهم للمعلومات إراديا للاستفادة منها خوفا من فقدان المكانة داخل المنشأة أو لاستعماله للمناورة مرات أخرى، إضافة لسوء توزيع المعلومات و التي قد لا تصل حتى الرؤساء كذلك و هذا ما يوضحه الجدولين (4.5) .

أما عن أنواع الاتصال السائدة داخل المنشأة: فهناك الاتصال النازل يتم من أعلى إلى أسفل أي من إدارة المنشأة إلى المستويات التالية لها، و الذي تستعمل فيه مجموعة من الوسائل معظمها كتابية كاللوائح و الاعلانات و الرسائل المكتوبة إضافة للنشرات الداخلية كما يوضحه الجدول رقم(06) و يتضمن هذا النوع من الاتصال تعليمات، أوامر، توجيهات، وأحيانا طلبات تنفيذ مباشرة على شكل قرارات كما أوضحه لنا جل المستجوبين، وهذا دون مراعاة ردود أفعالهم و فسخ المجال أمامهم للتعبير عن آرائهم، إضافة لتعرض المعلومات للتشويه أحيانا قبل أن تصل إلى القاعدة كما نلاحظ غياب الاهتمام بالاتصال الشفوي رغم أهميته داخل المنشأة، فالرسائل الشفوية شبه غائبة عند المسؤولين والمشرفين مما يؤدي إلى غياب الاحتكاك المباشر مع الفاعلين (الزيارات الميدانية اللقاءات التحسيسية)، أما الاجتماعات و التي من المفروض أن تكون منتظمة و دائمة فإنها تبقى مجرد لقاءات لتقديم تقارير عن الأعمال السابقة أو التعليق على معلومات سبق إرسالها أو تقديم قرارات جديدة على شكل أوامر يتطلب تنفيذها، لهذا نجد العمال في غالب الأحيان يعتمدون على الرئيس المباشر للتزود بالمعلومات رغم أنهم يرون أنه لا يقدمها كاملة و يحتكرها إراديا

لنفسه في غالب الأحيان كما يوضحه الجدول (04) لكن ورغم احتكاره للمعلومات و عدم تقديمها كاملة وبصورة منتظمة للفاعلين و التي ترجع أساسا إلى خوفه على مكانته داخل المنشأة و نظرته السلبية للفاعل على أنه غير قادر على تحليل الأمور و فهمها فإن الرئيس المباشر يبقى هو الوساطة في علاقة الفاعلين بالادارة في جانب الاتصال الصاعد حيث يتطلب داخل هذه المنشأة المرور بالهيكل التدريجي (الرئيس المباشر) في حالة الرغبة في الاتصال بالادارة و إلا فسيتم رفض الطلب، كما يستعمل البعض و هم نسبة قليلة المقابلات الشخصية و الهاتف و جلهم اطارات المنشأة لكن تبقى نسبتهم قليلة مقارنة بالذين يعتمدون على واسطة لتمرير رسائلهم الاتصالية كما يتضح ذلك من الجدول (07) ، أما عن مضمون الاتصال الصاعد فهو يتشكل في مجمله من شكاوي و احتجاجات و هذا ما يدل على المشاكل اليومية التي يعانيها الفاعلين داخل المنشأة أثناء العمل والراجعة أساسا إلى نقص المعلومات و الفهم عندهم خاصة و أن طلب التفسيرات كذلك يمثل جزءا لا بأس به من اتصالاتهم مع الادارة، و تبقى تقارير العمل تمثل جزءا هاما جدا من مضمون هذا النوع من الاتصال و هي عبارة عن عروض حال يومية أو أسبوعية عن سير العمل يعدها المنفذون أو رؤساء المصالح إلى المسؤولين (مديري الوحدات، رؤساء المديریات). أما الملاحظات و الاقتراحات فنجدها شبه منعدمة و تنفرد بها مجموعة قليلة من المستجوبين (اطارات) و التي تتم في اطار ضيق في اجتماع مع رئيس المصلحة أو مدير الوحدة مثلا، كما يتضح من الجدول رقم (8) .

- إن غياب الديناميكية في تبادل المعلومات بين إدارة المنشأة و فاعليها كما أوضحه تحليل بيانات الجدول السابقة يعود إلى مجموعة أسباب إضافة إلى ما سبق ذكره فإن غياب ردود الادارة على اتصالات الفاعلين و تساؤلهم بشكل كبير و إن تواجد الرد فإنه يكون بصفة متذبذبة و غير منتظمة أي خلال فترات منقطعة، أما عن الردود المنتظمة و الدائمة و التي تشكل نسبة قليلة جدا فهي تخص فئة الاطارات غالبا و التي تتمحور حول الاستفسار عن تقارير العمل و التوجيهات و سيرورة تنفيذ المشاريع و يتضح ذلك من الجدول (09) كما تتميز الردود حتى و إن كانت منتظمة بالبطء في الوصول إلى أصحابها و التأخر عن وقتها المناسب فهي تستغرق وقتا كبيرا لمرورها بكل المستويات التنظيمية كما يوضحه الجدول (10) ...

كل هذه الأمور تجعل من مشاركة الفاعلين في سير العمل من خلال الاقتراحات و الملاحظات غير ممكنة خاصة و إن معظمها لا يأخذ بعين الاعتبار و إن حصل الاهتمام بها، (تخص بعض الإطارات) فإن ذلك لا يتعدى مجال نطاق العمل المحدد لكل طرف (الجدول 11) أي ان معظم الملاحظات و الاقتراحات تكون في الجانب التقني للعمل دون التعرض إلى سياسة المنشأة ككل أو توجهاتها أو اجراءات التغيير الحاصلة داخلها، وهذا ما يثبت سيطرة النظرة التقليدية للفاعل على أنه منفذ فقط فهو سلبي و غير طموح و غير قادر على المشاركة في سير العمل لذا يجب تاطيره و مراقبته عن طريق الأوامر و التوجيهات .

-إن التحليل لبيانات الجداول السابقة أظهر أن هناك عوائق داخل المنشأة تعيق من السير الحسن للمعلومات في كل الجهات و بالكمية الكافية (جدول 12) و التي ترجع أساسا إلى كثرة المستويات التنظيمية التي تجعل من التنظيم ثقيلًا وغير مرن، فداخل المنشأة الرسالة المتنقلة من المنفذ إلى الإدارة تمر بأكثر من 06 مستويات تنظيمية و هذا يتطلب زمنا كبيرا لوصولها و ربما تتوقف في أول مستوى (الرئيس المباشر) لأنها تحمل معلومات غير سارة و تضر بالبعض، أو تكمل طريقها مع حذف المعلومات الغير لائقة مما يفقدها قيمتها، كما يؤدي هذا التأخر إلى إصابة صاحبها بالملل و الاحباط لتأخر أو غياب اجابات على تساؤلاته و التي لاحظناها خاصة عند إجرائنا لاستثمارات المقابلة .

ويمكن أن يرجع ذلك إلى البث الغير منظم و الغير كاف للمعلومات نظرا للوسائل المستعملة من طرف الإدارة في عملية الاتصال و التي تعتبر تقليدية مقارنة بما تعرفه البيئة من دينامية كبيرة من حيث حركة المعلومات (جدول 13)، فالإدارة تعتمد كثيرا على الاتصال الكتابي و الذي لا يمنح الفرصة لغير المتعلمين من الحصول على المعلومات المتعلقة بالمستجدات أو المشاريع المراد تحقيقها ، فمعظمهم يسمعون عن الاصلاحات التي تمس منشأتهم كما يوضحه الجدول (14) لكن مصدر هذه المعلومات يبقى مختلفا من فئة لأخرى، فغياب المعلومات الرسمية و المستمرة إضافة لعملية تصفية مما ترك المجال مفتوحا أمام الفلعلين إلى اللجوء إلى التأويلات و التفسيرات الشخصية التي يغذيها خاصة الجانب غير الرسمي للاتصال .

***مساهمة الاتصال التنظيمي في جلب انخراط الفاعلين و تحفيزهم لانجاح التغيير:**

- يظهر من خلال تحليل بيانات الجداول السابقة أن الاصلاحات التي تعرفها المنشأة ليست خافية كل الفاعلين، فمعظم المستجوبين أكدوا علمهم باجراءات التغيير التي تحدث داخل المنشآت عامة و داخل منشأتهم خاصة كما يوضحه الجدول (14) خاصة وأنهم يعيشونها يوميا، لكن معلوماتهم هذه تبقى مختلفة من طرف آخر نظرا لغياب اطار رسمي لحركتها، فالادارة لا تقدم معلومات كافية حول ما يحدث داخل المنشأة و ما يحدث مستقبلا، و كذلك النقابة فهي لا تقدم سوى القليل منها و في فترات متباعدة من الوقت مما يجعل المعلومات تتأخر عن موعدها و تفقدها طابعها الاستراتيجي الشيء الذي دفع معظم الفاعلين بلجؤون إلى استيقاء المعلومات بواسطة الاشاعات المتداولة و التي تمثل الجانب الغير رسمي للاتصال و الذي من خلال الجدول (15) يظهر و انه يسيطر بدرجة كبيرة على تكوين نظرة الفاعلين لما يحدث داخل المنشأة فهو يغذي بطريقة أو بأخرى تصرفاتهم و سلوكياتهم و تصورهم لها . و هذا ما برز بوضوح من اجابات معظمهم فهم يرون أن الاصلاحات هي نمط للتسيير يهدف إلى التخلص من اليد العاملة الاضافية عن طريق اجراءات معينة خاصة و إن ما حدث في الفترات السابقة كان دعما لهذا التصور (التجارب السابقة للفرد تؤثر على نظرتة للتغيير) وهناك فئة ثانية ترى أنه نمط للتسيير هدفه القضاء على القطاع العمومي و من ثمة وضع أسس لقطاع خاص مما يفقدهم الكثير من المزايا و يؤدي إلى انقاص عددهم و استغلالهم أكثر خاصة و أنه غير واضح النتائج فهم يحاولون الحفاظ على الوضع القائم أفضل من البحث عن المجهول الذين يرون فيه أن الفاعل سيصبح مجرد آلة مستخدمة لتحقيق أهداف و مصلحة الادارة و المسؤولين و هذا ما يوضحه الجدول (16) .

ويمكن أن يعود هذا التصور نتيجة للفهم الخاطئ و الذي يظهر عادة عند غياب أو نقص المعلومات حول موضوع معين أو إلى كيفية عرض المادة الإعلامية و زمن بثها بحيث أكد معظم الفاعلين أن هذه الإصلاحات طبقت مباشرة دون أن يعلموا بمحتواها أو اهدافها، والقليل جدا منهم من قدمت لهم معلومات حولها أو تمت استشارتهم حولها كما يتضح من الجدول (17).

- وحتى المعلومات المتوفرة للفاعلين من طرف الإدارة حول الإصلاحات بإضافة لقلتها فإنها تتميز بالتعقيد و عدم الوضوح والدقة و تأخر تقديمها (تقدم بعد بداية تنفيذ الإجراءات) فهم يعرفونها بعد أن تصبح ليست ذات قيمة لأنها مجرد إعلام فقط كما يتضح من الجدول (18) لهذه الأسباب كانت الإشاعات و الأقاويل هي المنفذ الوحيد أمام

الفاعلين لمعرفة المعلومات الخاصة بما يجري داخل منشاتهم رغم طابعها الغير رسمي حيث يرى معظم المستجوبين أن الكثير منها ينتقل يوميا فيما بينهم سواء داخل ورشة العمل، أو في المطعم و النادي، وحتى داخل حافلة نقل العمال و هي الأماكن التي يلتقي ويحتك فيها العمال ببعضهم البعض و التي أصبحت فضاء غير رسمي للاتصال فيما بينهم مما يجعلهم يتقبلونها بصفة كبيرة لغياب مصدر رسمي يعتمدون عليه في التزود بالمعلومات الكافية وهذا ما يتضح من الجدولين (19-20) هذه الإشاعات والتي كانت تنتقل بين الفاعلين بسرعة كبيرة جدا (من الفم إلى الأذن) تركز خاصة حول تسريح العمال، وصعوبات المرحلة الجديدة و ما تتطلبه من جهد إضافي و مواصفات معينة لا يقوى العامل على تلبيتها، إضافة إلى إنقاص الملاحق الاجتماعية و إمكانية حل المنشأة أو إدماج الشريك الأجنبي في التسيير و ما يحمله هذا التوجه من معاني عند الفاعلين راجعة خاصة إلى فترة ما بعد الاستقلال، ويتضح هذا خاصة في الجدول (20) حول مواضيع الإشاعات المتبادلة بين الأفراد.

- إن الغموض و عدم الدقة و الوضوح التي تميز المعلومات المنتشرة في المنشأة فسح المجال أمام الاتصال الغير رسمي بفرض نفسه فانتشرت الكثير من المعلومات حول تطبيق الإصلاحات و التي تم تصديقها من طرف الفاعلين نظرا لغياب تكذيب أو تنفيذ لها من طرف الإدارة (الجدول 18-19-20-21) و التي كانت تركز حول مواضيع تشير الخوف و اللأمن و الشعور بالتهديد من المستقبل عند الفاعلين (تقليص العمال، صعوبات المرحلة الجديدة....) ساهمت بقسط وافر بناء تصورهم لما يحدث داخل المنشأة فهم ينظرون إليه نظرة سلبية طبقا للمعلومات المتوفرة لديهم و التي خلقت عندهم شكوك حول نوايا الإدارة، إضافة للخوف من النتائج السلبية لهذه الإجراءات مما جعلهم يعتبرون و أن كل القرارات التي تصدر من الإدارة هي في صالح المسؤولين و لا ترجع عليهم بفائدة و يظهر هذا خاصة في مظاهر الإحباط و اليأس من تحسن ظروف عملهم مستقبلا و التي لاحظناها خاصة عند إجراء استمارات المقابلة، هذه المظاهر تفقدتهم التحفيز و الرغبة في أداء أعمالهم على أحسن وجه لإحساسهم بالتهميش و غياب الاهتمام بهم، فيفقدون بذلك الرضى عن العمل و يصبحون ينظرون إليه مجرد عمليات روتينية يومية الشيء الذي يؤدي إلى رفضهم المساعدة في تحقيق هذه الإصلاحات و إنجاحها و لو ضمنا.

3.2- الاستنتاجات الخاصة بالفرضية الثالثة :

* دور الاتصال التنظيمي في تكيف الفاعلين مع التغيير و تقليص شدة مقاومتهم له :

من خلال تحليل بيانات الجداول اتضح لنا أن هناك داخل المنشأة نوعين من الاتجاهات نحو تطبيق الإصلاحات و ذلك من خلال بروز فئتين (موافقين، غير موافقين) كما يتضح من الجدول (22) و قد يرجع هذا الاختلاف إلى تصور كل طرف لهذا الموضوع و الذي بناه على أساس درجة الفهم له انطلاقاً من المعلومات المستقاة حوله، حيث نجد نسبة كبيرة من الفاعلين غير موافقين على تطبيقها نظراً لنقص المعلومات الدقيقة حولها و سرعة تنفيذها أكثر من عدم موافقتهم بسبب مضمونها كما يوضحه الجدولين (22-23) و هذا ما يؤكد أن سرعة إحداث التغيير وتتابع الإجراءات الإصلاحية خاصة مع نقص المعلومات حولها يمكن أن يكون ذو تأثير سلبي أكبر على الفاعلين من محتوى التغيير نفسه. كما يمكن إرجاع هذا الرفض إلى نقص الثقة في مصدر التغيير (الجدول 05) و اعتبار الإصلاحات ترجع بالفائدة عليه وحده خاصة و أنهم مجبرون عليها و لم تتم استشارتهم حولها أو إعلامهم على الأقل بأسبابها و ظروف تنفيذها مما ولد عندهم القلق و عدم التوازن و انخفاض الروح المعنوية الشيء الذي لاحظناه خاصة عند إجراء استمارة المقابلة ، أما فئة الموافقين فنقل نسبتنا كثيراً بحيث أنه (31 موافق على الإصلاحات يقابلها 100 رافض لها) . و يمكن القول عن فئة الموافقين أن لها تصور خاص عن الإصلاحات و ما يمكن أن يستفيد منها في مجال الترقية و المكافأة خاصة و أن جل أفرادها من الإطارات .

- إن عدم الاتفاق و الانسجام بين الفاعلين داخل المنشأة حول تطبيق الإصلاحات يرجع بالدرجة الأولى إلى اختلاف التصور لها و الناتج طبعاً عن غياب الإدارة و عدم قيامها بدورها كمصدر للمعلومات و بطريقة كافية و عادلة و منتظمة حول الإجراءات الجديدة مما جعل هذه الأخيرة تأثر بالسلب على العلاقات فيما بينهم كما يتضح ذلك في الجدول رقم (25) فنتجت الكثير من الصراعات و المشاكل اليومية إضافة إلى عدم الرضى عند الكثير من الفاعلين مما يآثر سلباً على السير الحسن للعمل داخل المنشأة . و تظهر خاصة هذه الآثار السلبية في عزلة بعض الأفراد داخل المنشأة و تفضيلهم المناقشة و الحوار مع الأفراد الذين لهم نفس المستوى التنظيمي أو مع الأصدقاء فقط إضافة لذلك هناك فئة معتبرة من المستجوبين تفضل الانزواء و الصمت و عدم النقاش حول ما جرى داخل المنشأة و الذي يمكن إرجاع سببه لفقدانهم للثقة في الجميع و الشك و الخوف من المستقبل كما صرح لنا به الكثير منهم .

إن الاختلاف في التصور لموضوع الإصلاحات و قبولها عند الفاعلين إضافة إلى إقتصار الحوار على الفاعلين ذو المستوى الواحد ، و بروز حالات اللأمن و الشك داخل بيئة العمل ساهمت كلها في توتر العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين و أدت إلى ظهور علاقات سيئة بينهم ، تمتاز بالتباعد و الميوع و الذي يمكن تفسيره من الناحية الإتصالية عن تواجد حواجز ذات طابع مهني (الرتبة و المكانة في السلم المهني ، الأقدمية ...) أو حواجز ذات طابع إتصالي (عدم قابلية الفرد للمناقشة و الحوار أو غياب المهارات الإتصالية عند الأفراد) ، و تبقى نسبة قليلة من لهم علاقات جيدة أو صحيحة مع رؤسائهم و هذا راجع لإستفادتهم من الإصلاحات أو من خلال توفرهم على معلومات كافية حولها . و هذا ما يتضح جليا في وضعية الإتصال التنظيمي داخل المنشأة بحيث أن الفئة التي لها علاقة جيدة و صحيحة تقريبا نسبتها تساوي نسبة الفئة التي ترى أن الإتصال التنظيمي السائد جيد من حي نوعيته و مقبول من حيث الوظائف التي يؤديها سواء من ناحية تقديمه للمعلومات الخاصة بالعمل (الجانب التقني) أو من ناحية تزويدهم بمعلومات حول الإجراءات الجديدة ، وبالمقابل نلاحظ أن الفئة التي لها علاقات سيئة مع رؤسائها نسبتها تقارب نسبة الفئة التي ترى أن الإتصال التنظيمي السائد رديء أو لنقل أنه غائب و لا يقدم ما هو من المفروض أن يقدمه . فجل الفاعلين يرون أن الإتصال التنظيمي الجيد له دور كبير في تحسين علاقتهم بالإدارة مما يؤثر بالإيجاب على سير العمل بالمنشأة ، فهم يرون أن إعلامهم بجميع المعطيات حول الإجراءات الجديدة للمشروع يساهم في القضاء على الغموض و يسمح لهم بتقديم أفكارهم و اقتراحاتهم ، إضافة إلى أن علمهم بضرورة تنفيذ هذه الإجراءات و أهدافها و ما تعود عليهم من نتائج أو ما يمكن أن تقدمه لهم يساهم في تشجيعهم و تحفيزهم و يدفعهم للعمل أكثر ، فالكثير منهم أكد لنا من خلال إستمارات المقابلة أن الإحتكاك المباشر بهم من طرف المسؤولين (زيارات ميدانية ، إجتماعات) يلعب دورا كبيرا في تشجيعهم و مشاركتهم في تحقيق أهداف منشأتهم فالوضوح في تقديم المعلومات و احترام أجالها و مواعيدها ، و توفرها بكمية كافية و عادلة في جميع المستويات حول مشروع التغيير يساعدهم على فهمه و قبوله و يولد عندهم روح التضامن و التنسيق من خلال مساهمتهم في تنفيذه و إنجازه خاصة إذا كان كاستجابة لمتطلبات البيئة و يهدف لنجاح المنشأة من خلال زيادة الإنتاج مثلا و الذي يبرز جليا من خلال الجداول (26.27.28.29) .

- إن الغموض و عدم الدقة و الوضوح حول المعلومات المتعلقة بالإصلاحات الإقتصادية داخل المنشأة يعود سببها إلى ضعف الإتصال التنظيمي فيها ، مما أدى إلى عدم قدرته على تحسين العلاقة بين الفاعلين و الإدارة و الذي يتضح جليا من الجدول (30) بحيث يرى معظم المستجوبين أن الإتصال التنظيمي السائد لم يحسن علاقتهم مع الإدارة و يرجعون ذلك إلى كثرة المستويات التنظيمية بحيث تتأخر الرسائل الإتصالية من ناحية الوقت ، إضافة لتعرضها لعملية التجريد الإتصالي (حذف ما هو غير لائق مع وجهة نظر المسؤولين مثلا) أو لاحتكارها من طرف مستويات معينة ، كما أن الطابع السلطوي لتقديم المعلومات يمكن اعتباره من أهم المشاكل التي تواجه الإتصال داخل

المنشأة مما يجعل من تدفق المعلومات بشكل مستمر وكاف غير موجود و يبقى نوع الاتصال الموجود داخل المنشأة من أهم المشاكل حسب المستجوبين و الذي يمكن أن يكون عائقا أمام حسن سير حركة المعلومات فالتقليد الكتابي الذي يطغى على المنشأة لا يمس الكثير من المستويات بداخلها. أما عن كبر حجم المنشأة فإنه لا يمثل أهمية كبيرة من حيث اعاقته لسير المعلومات (جدول 31) .

- وهذا ما يتطلب القيام بتحسينات تخص الاتصال داخل المنشأة لضمان السير الحسن للمعلومات ، هذا الدور الذي من المفروض الذي تقوم به الادارة من خلال اجراءات تسمح بفك العزلة و الانغلاق على مستوياتها التنظيمية للسماح لحركة المعلومات بكل حرية و في كل الاتجاهات للقضاء على المصادر الغير رسمية للمعلومات عند الفاعلين ومن بين التحسينات التي يراها المستجوبون أنها الأفضل هناك انقاص المستويات التنظيمية داخل المنشأة لكي يسهل مرور الرسالة مهما كان محتواها بسرعة وضمان وصولها إلى الجميع و هذا الأمر يتطلب وسائل أكثر فعالية لتحقيق ذلك سواء من حيث السرعة او من حيث الحفاظ على محتوى الرسالة . إضافة لهذا فالبعض من المستجوبين (الاطارات مثلا) يحبذون قيام الادارة باجراء فترات تكوينية (تختلف من ناحية المدة) حول الاتصال و كيفية استعماله كوسيلة تحفيز و اقناع للفاعلين داخل المنشأة أو كنوادة للانسجام و التوافق ، كما أن الندوات التحسيسية و المؤتمرات حول الأوضاع الحالية للمنشأة تعتبر اهتمامات الفاعلين والتي يعتبرونها من بين الاجراءات التحسينية التي يجب أن تقوم بها الادارة إذا أرادت ارساء قواعد اتصالية بينها وبين الفاعلين من جهة ، وما بين الفاعلين من جهة أخرى و هذا ما يوضحه الجدول (34) .

الخلاصة العامة :

بينت نتائج الدراسة أن هناك فئة كبيرة من الفاعلين ليست لها القدرة على التكيف مع التغيير الحاصل (الإصلاحات) و هذا يتضح خاصة من خلال :

- معارضة جل الفاعلين لتطبيق الإصلاحات .
- سوء العلاقة بين الفاعلين و الإدارة .
- ظهور الاختلافات بين الفاعلين في تصورهم للتغيير .
- غياب النقاش و الحوار بين الفاعلين .
- ظهور ردود فعل دفاعية عند الفاعلين (الصمت و عدم الإهتمام بما يحدث ، حالات الشك و الخوف ، الصراع الكامن ، الإنغلاق حول النفس) .
- تفشي الإشاعات داخل المنشأة و التي أصبحت تعوض الإتصال التنظيمي الرسمي
- عدم التعبئة حول موضوع التغيير .

و يمكن إرجاع كل هذه المظاهر إلى سوء فهم الفاعلين لما يحدث داخل منشأتهم من ناحية ، و من ناحية أخرى غياب دور الإدارة في الجانب الإعلامي إضافة إلى عدم تدخلها في مساعدة الفاعلين على التكيف مع هذه الإصلاحات عن طريق تحفيزهم و شرح أهداف و ومحتوى هذا الموضوع و من ثمة الإنقاص من الآثار السلبية التي يمكن أن تترتب عنه و والمحافظة على انسجامهم و دفعهم لتقبل ما يجري .

و قد كانت نتائج الدراسة الخاصة بكل فرضية كالتالي :

1-3 نتائج الفرضية الأولى :

*مساهمة الإتصال في إعلام الفاعلين داخل المنشأة بمعطيات جديدة .

أظهرت النتائج أن الفاعلين داخل المنشأة لهم رغبة ملحة لمعرفة كل ما يحدث داخل منشأتهم و ذلك تلبية لحاجاتهم الإعلامية و يمكن تمييز نوعين من المعلومات :

- النوع الأول يتعلق بالمعطيات حول العمل و الذي كان هناك إجماع من طرف نسبة كبيرة من المستجوبين على أن المنشأة لا توفر الكثير من المعطيات خاصة بالعمل سواء كان

ذلك عن طريق الوسائط (الرؤساء المباشرين) أو عن طريق قنوات الخاصة بنشر المعلومات

كالمصقات و الرسائل الكتابية و النشرات الداخلية التي تعتبر من وسائل الإتصال الكتابي الذي يسود المنشأة مع إهمال الإتصال الشفوي و الذي يعتبر هاما جدا من حيث التحفيز .

- النوع الثاني يتعلق بالمعلومات حول التغيير و الذي أكد معظم المستجوبين غياب الإدارة في تقديم هذا النوع ، و كل المعلومات المتواجدة تمتاز بالغموض و عدم الدقة و الوضوح إضافة لتأخرها عن وقتها المناسب مما جعلهم يلجأون إلى مصادر أخرى لجمع و استيقاء المعلومات كالإشاعات المتداولة داخل المنشأة .

2-3 نتائج الفرضية الثانية :

* مساهمة الإتصال التنظيمي في انخراط الفاعلين وتحفيزهم لإنجاح التغيير .

- أثبتت نتائج الدراسة أن جل المستجوبين ينظرون إلى التغيير الذي يحدث في منشأتهم نظرة سلبية و هذا راجع أساسا إلى الخوف و الشك الذي يميز حياتهم اليومية إضافة إلى القلق حول مصيرهم و مصير منشأتهم و الذي يؤدي إلى اضطراب إدراكهم للأمور و من ثمة يؤثر على تصورهم لما يعيشونه أو ما يلاحظونه يوميا . كل هذه المظاهر راجعة أساسا إلى غياب المعلومات الدقيقة و الواضحة حول موضوع الإصلاحات و تبقى معظم المعلومات المتداولة داخل المنشأة تتم في إطار غير رسمي و التي تؤدي إلى عدم التحفيز و تدفع الفاعلين إلى اليأس و الإحباط و عدم الثقة في الآخرين و تؤدي إلى القضاء على الانسجام فيما بينهم .

- أكدت نتائج الدراسة أن غياب الحركة الجيدة للمعلومات في جميع الاتجاهات و لكل المستويات يؤدي إلى ظهور المعلومات الغير رسمية و الغير دقيقة و التي تؤدي بدورها إلى تشويه تصور الأفراد لكل ما هو جديد و من ثمة تقضي على تحفيزهم و انسجامهم و مساهمتهم في تحقيق أهداف المنشأة .

3-3 نتائج الفرضية الثالثة :

* مساهمة الإتصال التنظيمي في تقليص شدة مقاومة الفاعلين للتغيير و تكيفهم معه .

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك عدد كبير من المستجوبين رافضين لتطبيق الإصلاحات داخل منشأتهم لعدم قدرتهم على التكيف مع ما يحدث من إجراءات خاصة بها ، و هذا يرجع أساسا إلى التصور و الفهم السلبي الذي بنوه جماعيا أو فرديا حول التغيير طبقا لقدرتهم على تفسير الأحداث ، هذا الأخير يركز على مصادر غير رسمية للمعلومات نظرا لضعف النسق الإعلامي لمنشأتهم (من مميزات المنشآت غير الناجحة) إلى جانب ذلك ظهور حالة سوسيو-نفسية تتميز ببعض المظاهر (الانزواء على النفس ، الصراع الكامن ، عدم الثقة

في الآخرين ، اليأس من المستقبل) و كلها من مظاهر المقاومة للتغيير الشيء الذي أدى إلى سوء العلاقة بين الفاعلين داخل المنشأة تميزت بظهور سلوكات عدوانية مكنتنا إستمارة المقابلة من ملاحظتها و هذا ما أدى إلى انسداد التنظيم الذي يعبر عنه (Crozier) بأنه عدم قدرة الفاعلين على خلق أنساق جديدة للتبادل .

كما أظهرت الدراسة أن الكثير من المستجوبين يرون أن الاتصال التنظيمي السائد في منشاتهم رديء و في المقابل (رغم مفهومهم الضيق له) فإنهم يؤكدون على الدور الذي يمكن أن يؤديه ويساهم به الاتصال التنظيمي الجيد في تحسين العلاقات فيما بينهم من جهة ، و مع الإدارة من جهة أخرى يضاف إلى ذلك الدور الذي يلعبه في تقبلهم للتغيير و تحفيزهم و ترغيبهم في تحقيقه من خلال توزيع كاف و عادل للمعلومات و في جميع الاتجاهات و التي تقضي على المعلومات غير الرسمية و غير الدقيقة و التي تغذي حالات الشك و الخوف عندهم .

4-تقييم مدى استعمال الاتصال التنظيمي أثناء التغيير :

-لقد أظهرت نتائج الدراسة غياب النظرة للاتصال كعملية حيوية فلا يزال ينظر إليه على أنه غاية و ليس وسيلة او أداة استراتيجية للتسيير كما هو الحال بالنسبة للمنشآت الناجحة و التي تمتاز بنسق اعلامي قوي.هذه النظرة الغائية أنقصت من دوره كحامل للتغيير وكوسيلة لدعم إستراتيجية المنشأة من خلال شرح أهدافها ومبادئها وسيرورة تنفيذها ونتائجها المرتقبة وهذا يتنافى مع إدارة الاتصال العصرية التي تتطلب تصور نوع الرسالة والوسيلة المستعملة والتحقق من انتاجها للسلوك المرغوب فيه.فجميع النشاطات الاتصالية تتطلب التقييم و المتابعة لهذا فإننا سنحاول من خلال هذا الملخص تقديم تقييم لمدى استعمال الاتصال التنظيمي أثناء عملية التغيير و الذي نركز فيه على الجوانب التالية :

1-غياب الإرادة الحقيقية لانجاح تبادل المعلومات :

ففي الاتصال سواء أكان تنظيميا أو مابين الأشخاص فلا بد أن تكون هناك إرادة من الطرفين لتحقيق النجاح للعملية الاتصالية، وهذا غير موجود في المنشأة حيث تغيب المعلومات المتعلقة بالعمل (التقنية) أو المعلومات المتعلقة بالتغيير (الاصلاحات) سواء كانت حول أهدافها أو سيرورة تنفيذها، وهذا راجع حسب ما أفرزته الدراسة إلى احتكار البعض للمعلومات إضافة إلى استعمال وسائل ليست في متناول الجميع خاصة الذين ليس لهم مستوى ثقافي مقبول .

2-عدم الأخذ بعين الاعتبار لتطلعات الفاعلين :

لقد أظهرت نتائج الدراسة و التي لمسناها ميدانيا أن جل الفاعلين يحبذون معرفة كل شيء حول منشاتهم سواء تعلق الامر بالمعلومات التقنية أو المعلومات الخاصة بالاصلاحات التي تعرفها منشاتهم و في المقابل نلاحظ غياب اهتمام القائمين بالتغيير بالجانب الاعلامي حول المعطيات بأنواعها و عدم أخذهم بعين الاعتبار بتطلعات الفاعلين لأنهم يرون أن هناك معلومات ليس من الضروري تقديمها لهم لعدم قدرتهم على فهمها .هذه النظرة تنقص من دور الفاعل داخل المنشأة كمنتج للقيمة المضافة وتجعل منه مجرد فرد ليس له طموح للارتقاء و ليست له القدرة على تقدير الأشياء.

3-نوع الاتصال:

إن نتائج الدراسة الميدانية أظهرت لنا أن هناك أنواع للاتصال داخل المنشأة هي :

-الاتصال النازل :

إن هذا النوع من الاتصال لا يقدم الكثير من المعلومات الواضحة والدقيقة حول موضوع التغيير و إن وجدت فإنها تكون متأخرة عن موعدها الحقيقي (بعد تنفيذها ميدانيا) . أما عن الاجتماعات فهي تتميز بعدم الدقة في المواعيد عدم الانتظام إضافة إلى أن الهدف من عقدها ليس المناقشة والحوار و تبادل الأفكار لكن تعقد لامتلاء القرارات و التوجيهات و التعليمات وهذا ما يرجعنا إلى النسق التaylorي للاتصال.

-الاتصال الصاعد :

في هذا النوع من الاتصال و الذي من المفروض أن يحتوي على المعلومات العائدة فإنه يتميز بغياب اقتراحات و مشاركات الفاعلين و ذلك لاحتساسهم بأن ملاحظاتهم و اقتراحاتهم لن تأخذ بعين الاعتبار لهذا فمعظم اتصالاتهم في بالادارة كانت تتركز حول الشكاوي و الطلبات الشخصية .

-الاتصال الأفقي :

إن هذا النوع من الاتصال الذي من المفروض أن يتم بين الفاعلين المتواجدين في مستوى تنظيمي واحد و الذي يسهل حركة المعلومات بسرعة ، ففي هذه المنشأة فمحتواه عبارة عن معلومات تقنية تخص العمل أو نقل لرسائل متضمنة قرارات و تعليمات و توجيهات.

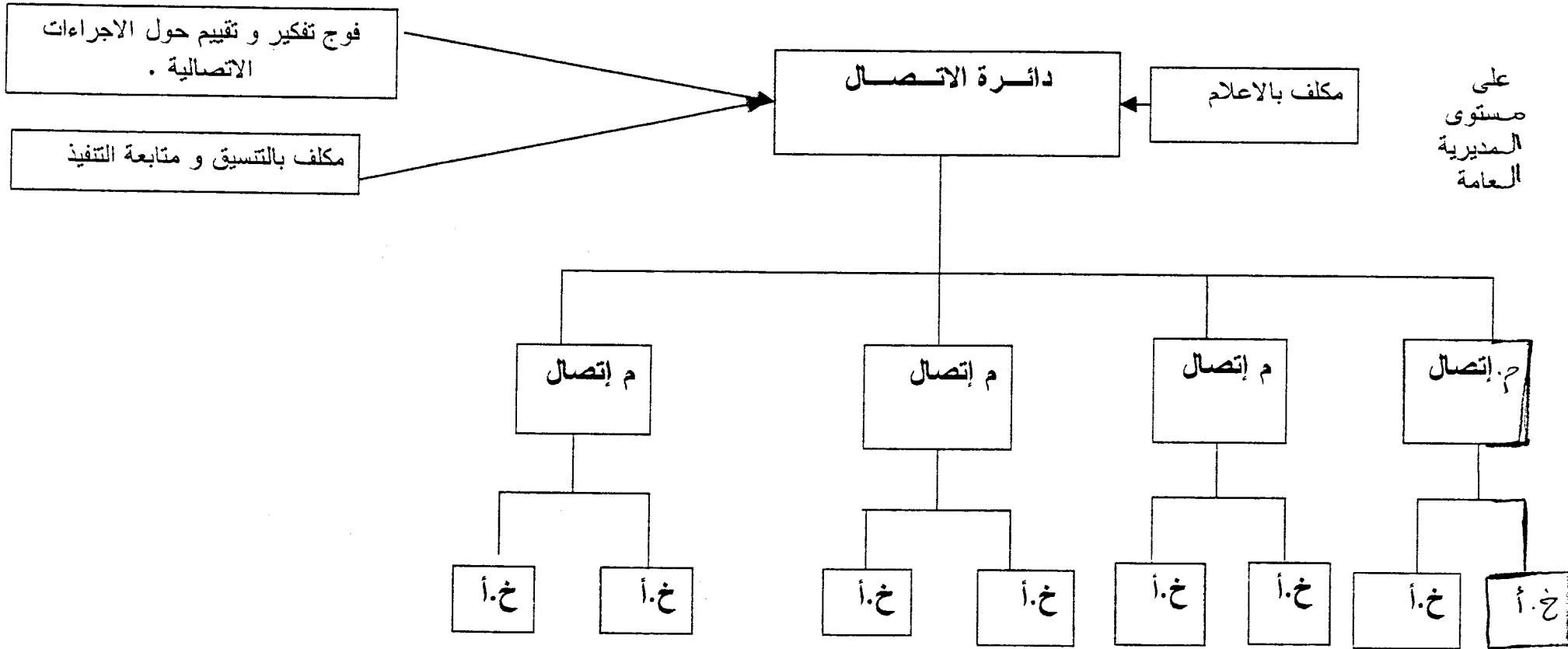
4-تردد الاتصال :

إن حركة المعلومات داخل المنشأة إضافة إلى تمييزها بالبطء و الغموض و عدم الدقة الوضوح فإنها تكون بكميات قليلة جدا خاصة حول موضوع الاصلاحات و اجراءات تنفيذها ، فمعظم التعديلات التي عرفت المنشأة لم يعرف بها الفاعلون إلا بعد تطبيقها و معظم المعلومات التي لديهم استقوها من مصادر غير رسمية التي أصبحت تعوض الادارة في الجانب الاعلامي رغم عدم دقتها و ما تحمله من صور سلبية عن التغيير .

5-هيكل الاتصال:

من الجانب الهيكلي فداخل المنشأة هناك فرع خاص بالاتصال يتواجد بمديرية الموارد البشرية (انظر الملاحق) . و تكمن وظيفته على العلاقات العامة و اصدار جريدة المنشأة (ورقة من صلب) و التي لا توزع بكميات غير كافية على الفاعلين بحيث لمسنا عند معظم المستجوبين عدم معرفتهم لها إضافة إلى عدم تقديمها لمعلومات كافية حول ما يجري داخل المنشأة ، لهذا فإن مجرد خلق هيكل الاتصال داخل المنشأة غير كافي لتحسين وضعيته .

كخلاصة لما سبق فإنه يمكننا القول إن التغيير الذي عرفته المنشأة كان يحيط به الغموض وعدم دقة المعلومات المقدمة ووضوحها إضافة إلى غياب مصدر رسمي لها و هذا يعني أنه لم يتم الاعتماد بصورة جيدة على الاتصال التنظيمي كوسيلة لانجاح التغيير داخل المنشأة. فكل الاجراءات المتخذة و القرارات لم يعرفها الفاعلون سوى بعد تطبيقها على أرض الواقع .



- خ. أ. : خلية اتصال

شكل (1)

هي: تلقي تقارير خاصة بالتحقيقات الداخلية و الحاجة للمعلومات و سيرورة تنفيذ البرامج .

-وضع برنامج اتصالي يتضمن المحاور العامة و الاجراءات التي يجب اتخاذها لتحقيقه

-تقييم الاجراءات من الناحية الاتصالية المتخذة سابقا و تشخيص نقاط الضعف لتفاديها مستقبلا .

ب- مكلف بالتنسيق و متابعة التنفيذ :

وظيفته تكمن في التنسيق بين المصالح المتواجدة عبر المديرية و متابعة تنفيذ البرامج و التوجيهات التي يقدمها إلى فوج التفكير و التقييم (و يقدم حولها تقارير إلى فوج التفكير و التقييم) .

ج- مكلف بالاعلام:

وظيفته هي بث المعلومات الخاصة بالمنشأة سواء تعلقت بميدان العمل أو المشاريع التي تنوي المنشأة تنفيذها و مراقبة الوسائل المستعملة في ذلك (الملصقات ، لوائح ، اعلانات ، جريدة المنشأة) .

2.1-المصالح :

تكون على مستوى كل مديرية هناك مصلحة اتصال إضافة للمصالح العادية (برمجة استغلال) و تتشكل مما يلي :

أ - مكلف بالتنسيق و متابعة التنفيذ: وظيفته هي التنسيق بين المصلحة و الخلايا المتواجدة عبر جميع الوحدات كما يسهر على تنفيذ البرامج و التوجيهات و يقدم حولها عروض حال إلى المصالح .

ب- مكلف بالاعلام : بث المعلومات على المستويين الأفقي (داخل المديرية) و العمودي أي إلى الخلايا و العمل على تطابق الرسائل المقدمة مع الوسائل المستعملة (توافق محتوى الرسالة مع الوسيلة المستعملة) .

ج- المكلف بالتحقيق الداخلي : تكمن وظيفته في تلقي التحقيقات الميدانية التي يقوم بها المكلفون في الخلايا و دراستها معهم (مناقشتها و إثرائها) و تقديمها إلى فوج التفكير و التقييم كنوع من الإتصال الصاعد .

3.1-الخلية :

تتواجد الخلايا على مستوى كل الوحدات الوظيفية و العملية داخل المنشأة و تتشكل كل خلية مما يلي :

أ-المكلف بالإعلام : وظيفته نشر المعلومات و تقديمها إلى جميع الفاعلين داخل الوحدة مع إستعمال الوسائل التي تتطابق مع الجمهور ، و مع نوع الرسالة المقدمة كما يسهر على وصول المعلومات إلى الجميع .

ب-المكلف بالتحقيق الداخلي : وظيفته القيام بتحقيقات ميدانية عن طريق الإحتكاك المباشر بالفاعلين (سبر الآراء حول مواضيع معينة) و هذا لمعرفة تطلعات الفاعلين و إيصالها إلى المستويات العليا إضافة لقيامه بدراسات ميدانية حول الظواهر الإتصالية السائدة داخل المنشأة .

ج - المكلف بالتنسيق و متابعة التنفيذ :

تضمن وظيفته في ما يلي :

-التنسيق بين عمل المصلحة و عمل الخلايا من خلال تقديم تقارير ميدانية عن عمل الخلية و مناقشتها في المصلحة .

-متابعة تنفيذ الإجراءات و التوجيهات المتفق عليها من طرف المصلحة و فوج التفكير و التقييم .

2- من ناحية الإجراءات :

إن خلق دائرة للإتصال وحده غير كاف لتحقيق الإتصال التنظيمي الجيد داخل المنشأة و لهذا فمن الناحية العملية فلا بد من القيام بمايلي :

1.2-التعريف بالوضعية المستقبلية للمنشأة :

إن التغيير الذي تعرفه المنشأة أدى إلى ظهور تمثيلات جديدة عند الفاعلين و تصور جديد للوضعية التي يعيشونها و للوضعية المستقبلية لهذا لا بد من إعادة بناء تصور جماعي مشترك للهدف المراد الوصول إليه في المستقبل من خلال ما يلي :

أ- تحليل وضعية المنشأة الحالية و محاولة تعديلها :

لبناء تصور جماعي للوضعية المستقبلية يجب الاعتراف أولا بالوضعية الحالية التي تتميز بالأمن و الخوف و الشك في مستقبل المنشأة إضافة إلى غياب الأمن في تحسن الوضع وهذا راجع إلى الغموض الذي يسود المعلومات داخلها هذا التحليل يجب أن يركز على مستويين :

مستوى موضوعي : إبراز الوضعية الإقتصادية للمنشأة و نتائجها .

مستوى ذاتي: يتعلق بإدراكات الفاعلين للوضعية الحالية للمنشأة و الوضعية المرغوب الوصول إليها .

يعتبر تحليل الوضعية من بين النشاطات الإتصالية الهامة لأنه يسمح لجميع الفاعلين بتقديم آرائهم حول الوضعية الحالية للمنشأة و الوضعية المستقبلية ثم القيام بتقارير تقدم إلى أفواج التفكير و التقييم و الهدف من هذا النشاط هو الحصول على المعلومات العائدة .

ب- التركيز على عامل المشاركة :

إن مشاركة الفاعلين تسمح بإيجاد حلول تورطهم في تطبيقها عوض التركيز على النمط التقليدي في فرض الحلول و تصور المقاومة على أنها محاولة لأخذ السلطة كما تسمح باكتشاف مناطق الغموض عند الفاعلين و تطور عندهم روح النقد و تقدم التقارير الشاملة إنطلاقاً من التحقيقات الداخلية ، و من ثمة التحضير للوضعية المستقبلية

2.2- مكافحة الإشاعات :

إن غياب مصادر رسمية للمعلومات داخل المنشأة يعتبر من بين العوامل التي ساهمت في ظهور الإشاعات و إنتشارها داخل الشاة حول موضوع التغيير و أهدافه و نتائج الشيء الذي دعم حالة الشك و الخوف و اللأمن عند الفاعلين لهذا لا بد لقادة التغيير التدخل للقضاء على هذه الإشاعات من خلال :

- تكذيب المعلومات الخاطئة لعدة مرات (إعادة تكذيب) .

- تجنب إعادة ذكر الإشاعة أثناء الإجتماعات و في الوسائل المستعملة داخل المنشأة .

- تقديم المعلومات الرسمية التي تعتبر في حد ذاتها تكديبا قاطعا للإشاعات الراجعة مع تقديم البراهين و الأدلة على ذلك .

3.2- التركيز على التعبئة :

تعتبر التعبئة من أهم العوامل التي تساعد على إنجاز مشروع التغيير داخل المنشأة لهذا

فلا بد من التركيز عليها في أي نشاط إتصالي و ذلك من خلال :

- محاولة توريث جميع الفاعلين حول مشروع التغيير عوض التركيز على النمط التقليدي الذي يفرض الحلول و ينظر إلى المقاومة على أنها محاولة للضرر بالمنشأة .

- فتح المجال لمشاركة الفاعلين في تصور الوضعية المستقبلية .

- تشجيع التضامن بين مجموعات العمل .

- التقليل من العوامل المؤدية إلى المقاومة .

- توضيح الأهداف المستقبلية .

4.2- مجال التكوين :

إن التكوين في الإتصال يهدف أساسا إلى إكساب الفاعلين مجموعة من العادات و السلوكات الهامة جدا للسير الحسن للعمل داخل المنشأة و هي :

- العمل ضمن فوج .

- القدرة على الفهم .

- القدرة على نقل أفكار الطرف الآخر .

- التوضع كواسطة للإعلام (نقل المعلومات) .

لهذا فإن التكوين في ميدان الإتصال ليس مجرد تدريب على تقنيات كإعداد جريدة المنشأة مثلا أو كيفية تركيب شريط سمعي بصري فهذه النشاطات لا يمكن إهمالها لأنها تساهم في سرعة الوصول إلى مستوى جيد في الإتصال بيد أن المهم في التكوين هو ترسيخ العادات السابق ذكرها عند الفاعلين . و التكوين داخل المنشأة المدروسة يخص مستويين :

1.4.2- الإشراف :

إن الدور الذي يلعبه المشرفين في ميدان الإتصال هام جدا لأنه غالبا ما تكون لديهم مساحات و فضاءات واسعة للإتصال بالآخرين داخل المنشأة ، و هناك الكثير من الوسائل للتكوين التي تقترح من طرف معاهد التكوين سواء كانت على شكل مؤتمرات أو ندوات أو فترات تربية طويلة أو قصيرة المدى حول تقنيات التنشيط . لكن من المهم في كل هذا التأكيد على النقاط التالية :

- التكوين في الإتصال لن يكون له معنى إذا لم يكن مرتبطا بسياسة معينة و بتحقيقات على مستوى المنشأة لأن المعلومات هام في جميع سيرورتها (إرسالها ، نقلها ، استقبالها ، رجوعها) و لهذا فغن التكوين النظري المجرد الذي يجري خارج المنشأة هو مجرد تنقيف للفاعلين .

أ- يجب أن تكون كذلك مرتبطة بجميع العوامل الخاصة بالمنشأة و طبيعتها (إنتاجية ، خدماتية)

ب- من الأفضل القيام بها على فترات معينة .

لهذا فالتكوين في الإتصال يهدف أساسا إلى :

ج-السماح للفاعلين بمواجهة التغيير من خلال تطوير نوع جديد من العلاقات فيما بينهم
(تبادل المعلومات ، الحوار و المناقشة ، روح المشاركة)

2.4.2--العمال :

هدف الإتصال داخل التنظيم هو الوصول إلى جميع الفاعلين مهما كانت فئاتهم المهنية لهذا فكل الفاعلين داخل المنشأة هم وسطاء للعملية الإتصالية .

- المشرفين لأنهم مكلفون بضمان الحركة الجيدة للمعلومات بشتى الإتجاهات .

- العمال لأنهم يتقبلون المعلومات و يتفاعلون معها .

الختام

انصب الاهتمام في هذه المذكرة على دراسة الاتصال التنظيمي و دوره في إنجاح التغيير الذي تعرفه المنشأة الجزائرية و الذي يتمثل في المرحلة الانتقالية التي تعرفها من جراء تطبيق إجراءات الإصلاحات الاقتصادية بهدف المرور بها نحو اقتصاد السوق الذي يتميز ببيئة اقتصادية ، اجتماعية ، تكنولوجية في حركية مستمرة مما جعلها تتموضع في سياق يتميز بعدم الاستقرار : فليس لها توازن داخلي مستمر و لا موضع مستقر في بيئتها فالاستقرار و التوازن غير ثابتان و يمكن فقدانهما في كل لحظة و هذا راجع إلى سيورة التغيير ، فالنسق لكي يحافظ على توازنه فإنه يطور ردود أفعال تسمى بالمقاومة و كلما أدرك الفاعلين دخل النسق أن التغيير يهددهم أكثر كلما كانت مقاومتهم له شديدة . و يكمن دور قادة التغيير في توجيه الطاقة المستعملة لمقاومة التغيير نحو تحقيق الأهداف المسطرة له .

إن الإصلاحات التي تعرفها المنشأة الجزائرية و التي أعدت أساسا لتحضيرها و جعلها كيانا مستقلا بذاته عن الدولة تحمل الكثير من الملامح الإيجابية من حيث أهدافها و محاورها الإستراتيجية ، هذه الملامح هي مبادئ عالمية فكل منشأة تبحث عن: الوجود ككائن ، الدوام ، امتلاك وسائل التطور ، امتلاك مشروع من خصائصه ان يكون مشتركا بين جميع الفاعلين و محفزا لهم ، إضافة لتماشيه مع متطلبات البيئة و يوحد بين جميع مستوياتها . إن قرار إصلاح المنشأة الجزائرية اتخذ بطريقة تؤكد سيطرة النظرة التaylorية في منشأتنا التي تفصل بين المخططين و المنفذين ، فقد اتخذ دون استشارة المعنيين بالأمر ، والإجراءات التصحيحية أعدت دون مشاركة من ينفذونها في الميدان ، فكيف يصبح هذا المشروع متقاسما بين الفاعلين و محفزا لهم إذا لم يكونوا على علم بمحتواه و طريقة إعداده و سيورة تنفيذه الشيء الذي فتح أمامهم مجالا واسعا لتأويل الكثير من التغييرات التي تحدث داخل المنشأة و أصبحوا ينظرون إليها نظرة سلبية : على أنها تهديد لمصيرهم .

إن عملية الانتقال أو التغيير التي تعرفها المنشأة الجزائرية تواجه صعوبات كبيرة برزت بوضوح من خلال مظاهر المقاومة التي عرفتها و لا تزال تعرفها إلى يومنا الحالي ، لهذا فإذا أرادت حقيقة تحسين وضعيتها و المرور نحو وضعية أفضل فهذا لن يتأتى إلا بالقطعية مع الممارسات التقليدية و القضاء على الإحساس عند العامل على أنه مجرد منفذ يتقاضى أجره كل نهاية شهر ، بل هو عضو من المنشأة . لهذه الأسباب فلنجاح كل تغيير تنظيمي لا بد من توفر مايلي :

- احترام الأشخاص و الكفاءات داخل المنشأة من خلال إدماج العوامل السوسيو إقتصادية للتحفيز و الفعالية مثل : تحسين ظروف العمل ، إثراء المهام .
- التأطير الجيد لعملية التغيير من خلال إسناد مهمة التطبيق إلى أهل الاختصاص و التخلص من التعيينات التي تركز على عوامل ديموغوجية مع إدماج المصالح المباشرة و الغير مباشرة .
- قياس اثر التغيير على الفاعلين و التنبأ بالنتائج و الابتعاد عن كل ما يهدد أمن عملهم و ما يمكن أن ينتج عنه سلوكات دفاعية .
- توريث الفاعلين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بإشراكهم في تصور و وضع إجراءات التغيير و تنفيذها ، و متابعتها للحصول على إجماع من طرفهم حول هذا المشروع .
- وضع مخطط اتصالي داخلي حول التغييرات المقترحة ، لان الاتصال اليوم أصبح متغير استراتيجي هام جدا فهو سلاح ذو حدين : فإذا كان جيدا يمكن أن يجعل من الفاعلين كتلة واحدة تتفق مع النظرة العصرية للتنظيم على انه نسق متفاعل مع البيئة و يشكل كلا متكاملا كما يمكنه أن يؤدي إلى لانسجام بين الفاعلين من خلال مساهمته في الشرح الدقيق و المفصل لاهداف التغيير مراحل إعداده و كيفية تطبيقه ، و إذا كان سيئا يمكن أن يؤدي إلى ظهور التأويلات الفردية و عدم الفهم و غياب التحفيز و الالتفاف حول المشروع المراد تطبيقه .
- هذه الشروط أو الخصائص تسمح للمنشأة بالنجاح في تخطي هذه المرحلة الانتقالية و توفر لها الجو الملائم لتطبيق مشروعها و تحسين سياقها الداخلي خاصة من خلال تقاسم جميع أفرادها لنفس القيم ، الشيء الذي يجعلها منفتحة على البيئة بكل قوة من حيث التجانس في التمثيل الموحد لها و وحدة الهدف و قوة التأثير ، هذه البيئة يمكن ان تصبح كمرجع تستمد منه القيم و العوامل الإيجابية الشيء الذي يؤدي إلى ظهور مناخ يمتاز بالتعايش الإيجابي فنتطور و تحقق أهدافها .

* المراجعة *

7-المراجع باللغة العربية:

- 1- أحمد صقر عاشور - السلوك الإنساني في المنظمات .الدار الجامعية . القاهرة 89 .
- 2- أحمد بدوي : معجم المصطلحات للأعلام . دار الكتاب المصري . القاهرة 1985.
- 3- أندرو سيز لاقى ، مارك جي ولاس : ترجمة أبو القاسم أحمد : السلوك التنظيمي والأداء .الإدارة العامة للبحوث ، السعودية معهد الإدارة العامة (1991) .
- 4- إحسان محمد الحسنى و ع المنعم الحسنى: طرق البحث الاجتماعي . بغداد . وزارة التعليم العالي والبحث العلمي 1981.
- 5- إبراهيم عبد العزيز تيجا :أصول الإدارة العامة. منشأة المعارف . الاسكندرية 1995 .
- 6- بوفلجة غياث : مقدمة في علم النفس التنظيمي . ديوان المطبوعات الجامعية . الجزائر 93.
- 7- فؤاد القاضي : إدارة التغيير . المطبعة العثمانية .مصر 1997 .
- 8- ناصر دادي عدون : اقتصاد المؤسسة . دار المحمدية . الجزائر 1998.
- 9- محمد زياد عمر : البحث العلمي و مناهجه و أدواته .القاهرة مطابع الهيئة المصرية للكتاب . د.ت.
- 10- محمود زيدان الاستقراء والمنهج العلمي الطبعة الرابعة القاهرة . مؤسسة شباب الجامعة للطباعة و النشر 1980 .
- 11- محمد علي محمد : علم اجتماع التنظيم و المنهج العلمي . دار المعرفة الجامعية .الاسكندرية 1986.
- 12- مصطفى عشوي : أسس علم النفس التنظيمي الصناعي .المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر 1992.
- 13- محمد علي شهاب : السلوك الإنساني في النظم . مصر . دار الفكر العربي 1982.
- 14- محمد فهمي العطرورزي - العلاقات الإدارية في المنشآت العامة و الشركات . عالم الكتب . مصر 1989.
- 15- صلاح مصطفى الفوال :مناهج البحث في العلوم الاجتماعية .دار الغريب للطباعة و النشر . د. ت.
- 16-ع. الغفار حنفي: السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد . الاسكندرية . الدار الجامعية 1990.
- 17-ع. الرحمن ع. الباقي عمر: الاتصالات في مجال الإدارة . المنظمة العربية للعلوم . جامعة الدول العربية 1973.
- 18- ع. الرزاق جلبي : علم اجتماع التنظيم . النظرية و التطبيق . الاسكندرية 1986.
- 19- كيث ديفير : السلوك الإنساني في العمل - ترجمة ع. الحميد مرسي - دار النهضة مصر 1974.

II الوثائق و المجالات، الجرائد :

- 1- مرسوم 64 - 276 ل 03 سبتمبر 1964 الذي يؤكد تأسيس الشركة الوطنية للحديد و الصلب.
- 2- الوثيقة (Ordonnance) 71 - 74. ل 71/11/16 التسيير الاشتراكي للمنشآت.
- 3- الوثيقة (Ordonnance) 23-75. ل 04/29 1975 المؤكدة للإطار القانوني للمنشآت: منشآت اشتراكية ذات طابع اقتصادي .
- 4- مرسوم 242/80 ل 10/04 1980 المؤكد لتطبيق إعادة هيكلة الشركات.
- 5- تشريعات خاصة بسيدار : الجريدة الرسمية 08 نوفمبر 1984 .
- 6- منشور رئيس الحكومة الصادر بتاريخ 12/01/1995 المتضمن برنامج تصحيح المؤسسة الاقتصادية العمومية .
- 7- جريدة الخبر. يومية وطنية إعلامية . عدد 2767 2000/01/23

- 1- ALAIN LARAME : La recherche en communication-éléments de méthodologie. presse de l'université Québec-1991.
- 2- ANNiE BARTOLI : Communication et Organisation. édition Organisation Paris 1991.
- 3- ABdelHAK LAMIRI : gérer l'entreprise Algérienne en économie de marché. Ed. Prest. comm .Alger 1993.
- 4- AHMED HENNI : l'économie de l'Algérie indépendante. ENAG 1991.
- 5- AHMED BENBITOUR : l'expérience Algérienne de développement (62-91) Ed. Techniques. ISGP .Alger 1992.
- 6- ABRAVANELL ET ALL : Individu, Groupe et Organisation..gaëton Morin Editeur – Canada 1986.
- 7- ALAIN BEAUFILS ET AUTRES : Comportement Organisationnelle. gaëtan Morin Editeur – Canada 1985.
- 8-ALEX MuCC HILLI / Communication et management de crise. Edition Organisation. Paris 1993.
- 9-ALBERT BRIMO : les méthodes en sciences sociales. Collection universitaire nouvelle : perci domat Ed montchertien .1972.
- 10-BOUTEFNOUCHET MOSTAFA : Le socialisme dans l'entreprise.OPU Alger 1982.
- 11- EDGAR SHEIN : psychologie et organisation.Ed hommes et Techniques. Paris 1971.
- 12-FANELLY -NGUYEN THONK : La communication une stratégie au service de l'entreprise. Edition Organisation –Paris 1983.
- 13 HOCINE BENISSAD : Algérie. Restructuration et réformes économiques (79-93). Alger O P U . 1994.
- 14 – IOSSATO BRUNO : Introduction critique aux théories de l'organisation..DUNOD.Paris 1985.
- 15- ISABELLE ORGOGOZO : Les Paradoxes de la communication : à l'écoute des différences..Ed.organisation.Paris 1988.
- 16-JEAN CLAUDE COMBESSIE : La méthode en sociologie , Casbah Edition .Alger 1998.
- 17- JEAN BONIS : Le Management comme direction d'acteurs.Ed CLET PARIS 1990.
- 18.liu Michelle :approche socio-technique de l'organisation.edition organisation.paris.1983.
- 19- MOURAD BENACHENHOU : Inflation, Dévaluation Marginalisation –Dar Echrifa. Alger 1991.
- 20- MINISTRE DE RESTRUCTURATION INDUSTRIEL ET DE LA PARTICIPATION :vers une culture managériale .OPU 1996 Alger.

- 21- M. CROIZIER, E-Freidberg : l'acteur et le système. Le seuil Paris 1977.
- 22- P.CASSE , M J Couchacre : Les outils de la communication efficace. chotard et associés éditeur .1984.
- 23- OCTAVE GELENIER : Stratégie de l'entreprise et motivation des Hommes .Ed Hommes et Techniques.1984.
- 24- T.PRTERs , R.WATERMAN : Le Prix de L'excellence . Les secrets des meilleurs entreprises.Ed Inter édition, Paris 1983.
- 25- TAIB HAFSI : Gérer l'entreprise publique. OPU .Alger 1990.
- 26- Roger Mucchilli : Communication et réseaux de communication.Ed ESF Paris 1980.
- 27- Rymond Quiney et All : Manuel de Recherche en Sciences Sociales. Dunod .Paris 1986.
- 28- Théories des Organisations.
- 29- ABDELHAK LAMIRI : Crise de l'économie Algérienne.Les Presses D'Alger 1998.

Revues , Document, Articles :

- 1-Cultures d'entreprises : Recueil de textes sous la direction de Djamel Guerid. Ed centre de recherche Anthropologique et culturelle et sociale (CRASC) Avril 1997.
- 2-Redressement de l'économie nationale et politique de Restructuration Industriel. Cadre et principe généreux / ministère restructuration Industriel et de la participation.Alger OPU 1994.
- 3- Enquête apurés des cadres : Direction personnelles . Sider 93/94
- 4-Plan de Redressement de Sider , Octobre 1997.
- 5-Projet de Réhabilitation de Sider Synthèse (95-98).Entreprise nationale de sidérurgie (Direction Générale) .
- 6-Répartition des effectifs de (Alfasid : Permanent et Temporaires) Février 2000.
- 7-Organisation Groupe SIDER .
- 8-Organisation ALFASID.
- 9- Sider Actualité : Jour ' du sider N° 13 décembre 98 .
- 10- Feuilles d'acier (Jour ' D'Alfasid) : Bimestrielles N°02 Mars 2000 .
- 11-Communiqués de Grève .

Journaux :

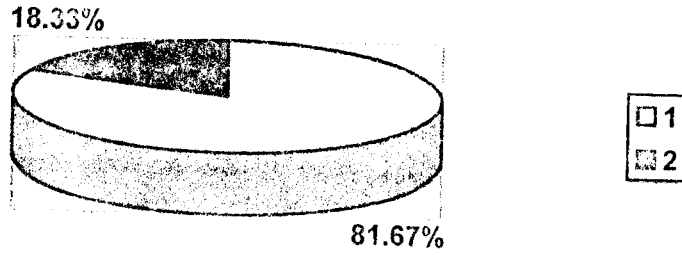
- 1- El Watan : N° 2668 du 21/09/1999 page 02.
N° 2657 du 08/09/1999 page 01,02.
N° 2723 du 24/11/1999 page 05.
N° 2661 du 13/09/1999 page 07.
N° 2692 du 19/10/1999 page 05.
- 2- Le soir d'Algérie : N° 1416 du 19/05/1999 page 04.

الملاحة

- تفريغ البيانات الخاصة بالمبحوث :
(1) جدول خاص بالجنس :

الفئة	ذكور	إناث	المجموع
التكرار	245	55	300
النسبة	% 81,67	% 18,33	% 100

الدائرية النسبية :



1- ذكور
2- إناث

(2) جدول خاص الفئات العمرية :

الفئة العمرية	30-25 سنة	35-31 سنة	40-36 سنة	45-41 سنة	50-46 سنة	55-51 سنة	أكثر من 55 سنة	المجموع
التكرار	18	50	82	79	41	18	12	300
النسبة	% 6	% 16,67	% 27,33	% 26,33	% 13,67	% 6	% 4	% 100

3- جدول خاص بالحالة المدنية :

الحالة المدنية	متزوج	أعزب	أرمل	مطلق	المجموع
التكرار	260	36	00	04	300
النسبة	% 86.67	% 12.00	% 00	% 1.33	% 100

* جدول (03) خاص بالحالة المدنية .

4- جدول (04) خاص بالمستوى التعليمي :

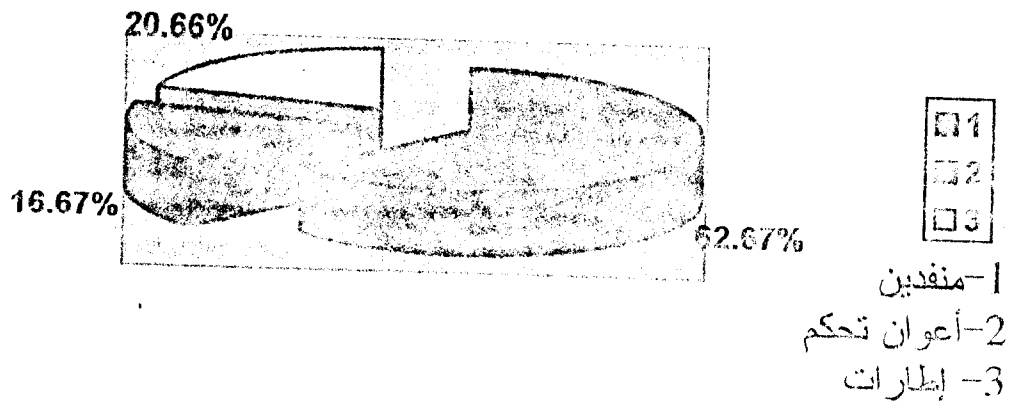
الفئة	دون المستوى	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	المجموع
التكرار	42	88	49	61	60	300
النسبة	%14.00	% 29.33	% 16.34	% 20.33	% 20	%100

* جدول (04) خاص بالمستوى التعليمي

5) جدول خاص بالتخصص :

الفئة	منفدين	أعوان تحكم	إطارات	المجموع
التكرار	188	50	62	300
النسبة	%62,67	%16,67	%20,66	%100

الدائرية النسبية :



6) جدول خاص بالحالة المهنية :

الفئة	دائم	متعاقد	المجموع
التكرار	291	9	300
النسبة	%97,00	%03,00	%100

* جدول 6 خاص بالحالة المهنية



7- جدول خاص بالانتماء.

الفئة	داخل ولاية عنابة	خارج ولاية عنابة	المجموع
التكرار	197	103	300
	%65.67	%34.33	%100

* جدول 7- خاص بالإقامة

3- جدول خاص بالإقامة:

الفئة	من 0 إلى 5 سنوات	من 6 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة.	من 16 إلى 20 سنة	أكثر من 21 سنة.	المجموع
التكرار	15	29	81	94	81	300
النسبة	%5	%9.67	%27.00	%31.33	%27.00	%100

* جدول رقم 8- خاص بالانتماء.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية لشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة باجي مختار - عنابة
كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير
قسم علوم الاتصال

استمارة بحث حول:

الاتصال التنظيمي وسيرورة التغيير داخل المنشأة الجزائرية خلال مرحلة
الإصلاحات الاقتصادية.

دراسة ميدانية بالجزائرية لصناعة الحديد والصلب (ألفاسيد) .
- لإنجاز مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاتصال

محاور الاستمارة :

- 1- بيانات سوسيوديمغرافية
- 2- بيانات حول دور الاتصال التنظيمي في تزويد الفاعلين بالمعلومات .
- 3- بيانات حول نظرة الفاعلين للتغيير التنظيمي .
- 4- بيانات حول العلاقة : الاتصال التنظيمي - مقاومة التغيير - التكيف .

تحت اشراف :
الدكتور جمال الدين لعويسات

من انجاز الطالب :
بن زروق جمال

ملاحظة :
نشكركم مسبقا على مساعدتنا، ونحيطكم علما بأن المعلومات التي نرغب الحصول عليها
غرضها علمي بحت.

الموسم الدراسي 1999-2000

أسئلة الاستمارة

-توضع علامة (x) أمام خانة الإجابة
I- بيانات سوسيو-ديموغرافية:

01- الجنس:

- ذكر -1
 أنثى -2

02- الفئة العمرية:

- 30-25 سنة -1
 35-31 سنة -2
 40-36 سنة -3
 45-41 سنة -4
 50-46 سنة -5
 55-51 سنة -6
 أكثر من 55 سنة -7

03- الحالة المدنية:

- متزوج -1
 مطلق -2
 أرمل -3
 أعزب -4

04- المستوى التعليمي:

- دون مستوى -1
 ابتدائي -2
 متوسط -3
 ثانوي -4
 جامعي -5

05- التخصص:

- منفذ -1
 عون تحكم -2
 إطار -3

06- الحالة المهنية:

- عامل دائم -1
 متعاقد -2
 متربص -3

- 1- داخل مدينة عنابة.....
- 2- خارج مدينة عنابة.....

- 1- 0-5 سنوات.....
- 2- 6-10 سنوات.....
- 3- 11-15 سنة.....
- 4- 16-20 سنة.....
- 5- أكثر من 21 سنة.....

2- دور الاتصال في تزويد الفاعلين بالمعلومات داخل المنشأة

09-هل تقدم لك إدارة المنشأة معلومات بجميع المعطيات الخاصة بالعمل؟

- 1- نعم : دائما.....
- 2- نعم : أحيانا.....
- 3- نعم : نادرا.....
- 4- لا.....

10-كيف ترى المعلومات المقدمة لك. هل هي؟

- 1- كافية لأداء العمل بطريقة جيدة.....
- 2- غير كافية لأداء العمل بطريقة جيدة.....
- 3- دون رأي.....

11-هل تحب أن تكون على دراية بكل ما يحدث داخل المنشأة؟

- 1- أحب معرفة كل شيء حول المنشأة.....
- 2- أهتم بنطاق عملي فقط.....
- 3- غير مهتم.....

12-هل تتلقى المعلومات من رؤسائك المباشرين بانتظام؟

- 1- نعم : دائما.....
- 2- نعم : أحيانا.....
- 3- لا.....

13- إذا كان جوابك ب "لا" فألى ما ترجع ذلك ؟

- 1- البث الغير منتظم للمعلومات.....
- 2- هناك من يحتكرون المعلومات إداريا.....

14- ما هي الوسائل المستعملة من طرف الإدارة في ميدان الإعلام ؟

- 1- ملصقات (لوائح ، إعلانات ...).....
- 2- رسائل كتابية.....
- 3- رسائل شفوية.....
- 4- اجتماعات.....
- 5- مسؤول مباشر.....
- 6- إعلام داخلي.....

15- ما هي الوسائل التي تستعملها في اتصالك مع إدارة المنشأة ؟

- 1- طلب خطي.....
- 2- مسؤول مباشر.....
- 3- مقابلة شخصية.....
- 4- الهاتف.....

16- عادة: لماذا تتصل بالإدارة ؟

- 1- تقديم تقارير العمل.....
- 2- طلب تفسيرات.....
- 3- تقديم شكاوي واحتجاجات.....
- 4- تقديم ملاحظات واقتراحات.....
- 5- أخرى تذكر:.....

17- هل تتلقى الرد من طرف الإدارة بعد اتصالك بها ؟

- 1- نعم : دائما.....
- 2- نعم : أحيانا.....
- 3- لا.....

18- إذا كانت إجابتك بنعم : فهل الرد يكون :

- 1- سريعا.....
- 2- بطيئا.....

19- ملاحظاتك واقتراحاتك : هل تؤخذ بعين الاعتبار ؟

- 1- نعم : دائما.....
- 2- نعم : أحيانا.....
- 3- لا.....

20- حسب رأيك هل هناك عوائق تعرقل السير الحسن للمعلومات داخل المنشأة ؟

- 1- نعم.....
- 2- لا.....
- 3- لا رأي.....

21- إذا كانت إجابتك بـ "نعم" فإلى ماذا ترجع هذه العوائق ؟

- 1- حجم المنشأة
- 2- التنظيم السيئ.....
- 3- نقص وسائل الاتصال.....
- 4- كثرة المستويات التنظيمية

3 نظرة الفاعلين للتغيير التنظيمي (الإصلاحات):

22- هناك مجموعة من الإصلاحات تتعرض لها المنشأة. هل أنت على علم بها ؟

- 1- نعم.....
- 2- لا.....
- 3- غير مهتم.....

23- إذا كنت على علم بها. فمن أي مصدر تلقيت هذه المعلومات ؟

- 1- من طرف إدارة المنشأة.....
- 2- من طرف وسائل الإعلام.....
- 3- من طرف النقابة.....
- 4- بواسطة الإشاعات.....

24- ما هو تصورك لهذه الإصلاحات. هل ترى أنها ؟

- 1- نمط جديد للتسيير يركز على استغلال العامل.....
- 2- نمط جديد للتسيير يركز على العقلانية.....
- 3- نمط جديد للتسيير يهدف لزيادة الإنتاج.....
- 4- نمط جديد للتسيير يهدف للقضاء على القطاع العمومي.....
- 5- نمط جديد للتسيير يهدف للتخلص من اليد العاملة الإضافية.....
- 6- دون رأي.....

25- عند وضع الإدارة لهذه الإصلاحات. هل :

- 1- شاركت في وضعها.....
- 2- تمت استشارتك حولها.....
- 3- قدمت لك معلومات حولها.....
- 4- طبقت مباشرة دون أن تعلم بها مسبقا.....

26- في حالة تلقيك معلومات حول الإصلاحات فهل كانت ؟

- 1- معلومات واضحة ودقيقة
- 2- معلومات غامضة ومعقدة
- 3- ليست في الوقت المناسب

27- هل سمعت إشاعات حول تطبيق الإصلاحات داخل منشآتكم ؟

- 1- نعم
- 2- لا

28- حول أي موضوع كانت تدور هذه الإشاعات ؟

- 1- تخفيض الأجور
- 2- تسريح العمال
- 3- صعوبات المرحلة الجديدة
- 4- حل المنشأة

29- كيف كان رد فعلك حول هذه الإشاعات ؟

- 1- تقبل الإشاعات
- 2- عدم تقبل الإشاعات
- 3- غير مهتم

4- العلاقة : الاتصال التنظيمي - مقاومة التغيير - التكيف:

30- ما هو موقفك حول تطبيق الإصلاحات على منشآتكم ؟

- 1- موافق
- 2- محايد
- 3- غير موافق

31- إذا كنت غير موافق. فهل يعود هذا إلى

- 1- محتوى الإصلاحات
- 2- سيرورة التنفيذ
- 3- غموض التطبيق
- 4- نقص المعلومات حولها

32- هل تتناقش مع زملاء العمل حول الإجراءات الجديدة ؟

- 1- نعم : مع الأصدقاء فقط
- 2- نعم : مع المسؤولين والأصدقاء
- 3- لا

33- هل تطبيق هذه الإصلاحات يمكن أن يكون ذو أثر سلبي على علاقتك بالآخرين ؟

- 1- نعم
- 2- لا
- 3- دون رأي

34- كيف هي علاقتك مع رؤسائك. هل هي :

- 1- جيدة
- 2- صحيحة
- 3- متباعدة ومائعة
- 4- سيئة

35- كيف ترى الاتصال التنظيمي داخل منشآتكم ؟

- 1- جيد
- 2- مقبول
- 3- رديء

36- هل ترى أن الاتصال التنظيمي يمكن أن يحسن العلاقة بين الإدارة-أفراد المنشأة ؟

- 1- نعم
- 2- لا

37- إذا كانت إجابتك بـ "نعم" على السؤال السابق. فإلى ماذا يؤدي الاتصال التنظيمي الجيد حول الإجراءات الجديدة داخل المنشأة ؟

- 1- القضاء على الغموض حول ما يجري داخل المنشأة
- 2- تحفيز الأفراد ودفعهم للعمل أكثر
- 3- يساعد على تقبل الأفراد لكل ما هو جديد

38- هل ترى أن الاتصال التنظيمي السائد حالياً داخل المنشأة قد حسن حقيقة العلاقة

(إدارة - أفراد المنشأة) ؟

- 1- نعم
- 2- لا

39- إذا كانت إجابتك بلا. فما هي حسب رأيك المشاكل المرتبطة بالاتصال التنظيمي داخل المنشأة ؟ (بالترتيب من 1-6).

- 1- حجم المنشأة.....
- 2- كثرة المستويات التنظيمية.....
- 3- طبيعة الاتصال.....
- 4- تردد الاتصال.....
- 5- نوع الاتصال.....
- 6- شكل الاتصال.....

40- هل تقوم الإدارة بتحسينات في جانب الاتصال التنظيمي ؟

- 1- نعم.....
- 2- لا.....
- 3- لا رأي.....

41- إذا كانت إجابتك بـ "نعم" فهل تراها:

- 1- كافية.....
- 2- ناقصة نوعا ما.....
- 3- غير كافية.....

42- حسب رأيك ما هي الطرق التي يجب اتباعها لتحسين الاتصال التنظيمي داخل منشأتكم ؟

- 1- تكوين قصير المدى حول الاتصال.....
- 2- تكوين طويل المدى حول الاتصال.....
- 3- مؤتمرات وندوات تحسيسية.....
- 4- توفير وسائل أكثر فعالية.....
- 5- الإنقاص من المستويات التنظيمية.....

*دليل المقابلة:

السؤال	الهدف من السؤال
1- ما هو تقييمكم لعمل مصلحة الاتصال داخل ألفا سيد. هل هو : أ- جيد ب- متوسط ج- ضعيف	1- معرفة قيمة العمل الذي تقوم به المصلحة داخل المنشأة ومكانة الاتصال.
2- ما هو تصوركم للعمل الذي يجب أن تقوم به هذه المصلحة في ميدان الاتصال التنظيمي ؟	2- معرفة مفهوم الاتصال التنظيمي عند المستجوب.
3- ما هي التحسينات التي يجب القيام بها في مجال الاتصال التنظيمي داخل ألفا سيد. هل تكون حول: أ- نوع الاتصال ب- طبيعة الاتصال ج- شكل الاتصال د- تردد الاتصال	3- معرفة مناطق الضعف في الاتصال التنظيمي داخل المنشأة عند المستجوب.
4- كيف تنتقل المعلومات حاليا داخل المنشأة؟	4- معرفة مختلف القنوات المستعملة داخل المنشأة لنقل المعلومات من مستوى لآخر.
5- هل هناك عوائق أمام حركة المعلومات داخل المنشأة ؟	5- معرفة تواجد عوائق أمام حركة المعلومات داخل المنشأة.
6- ما نوع هذه العوائق، وهل هي مرتبطة بـ: أ- الأشخاص (إدارة، مصلحة الاتصال) ب- وضعية المنشأة (حجم، مستويات كثيرة) ج- فلسفة المنشأة: داخليا وخارجيا. د- توجهات المنشأة (ترويج، تسويق...)	6- معرفة نوع العوائق المسيطرة داخل المنشأة.
7- ما هي نوع الإصلاحات التي تعرفها منشأتكم. هل هي تمس : أ- نمط التسيير ب- عضوية ج- هيكلية	7- معرفة معنى الإصلاحات بالنسبة للمستجوب، أو ماذا تمثل له.

السؤال	الهدف من السؤال
8- هل هناك عوائق أمام تطبيق هذه الإصلاحات ؟ 9- ما نوع هذه العوائق : أ- نقص الاتصال التنظيمي وعدم فهم مشروع التغيير فهما صحيحا. ب- عوائق ماکرو اقتصادية (سياسة البلد الاقتصادية) ج- تغيير الرضاية، تغيير المدراء د- هل هناك عوامل أخرى	8- معرفة تواجد العوائق أمام تطبيق الإصلاحات. 9- معرفة نوع العوائق وهل هي مرتبطة بالاتصال التنظيمي أم بأشياء أخرى.
10- ما هي ردود أفعال العمال تجاه هذه الإصلاحات ؟ 11- ما هي أسباب مقاومة العمال للتغيير وتطبيق الإصلاحات داخل المنشأة. هل يرجع ذلك إلى: أ- رداءة وضعف الاتصال التنظيمي ب- أمن العمل ج- جوانب شخصية د- كل العوامل مجتمعة	10- معرفة هل هناك مقاومة للتغيير داخل المنشأة أم لا. 11- معرفة أهم الأسباب التي تدفع إلى المقاومة وهل لها علاقة بالاتصال التنظيمي.
12- حسب رأيكم : هل أن الاتصال الجيد حول المشروع يمكن أن يؤدي إلى تقليص درجة مقاومة العمال للتغيير وتطبيق الإصلاحات	12- معرفة دور الاتصال في تقليص درجة المقاومة للتغيير.

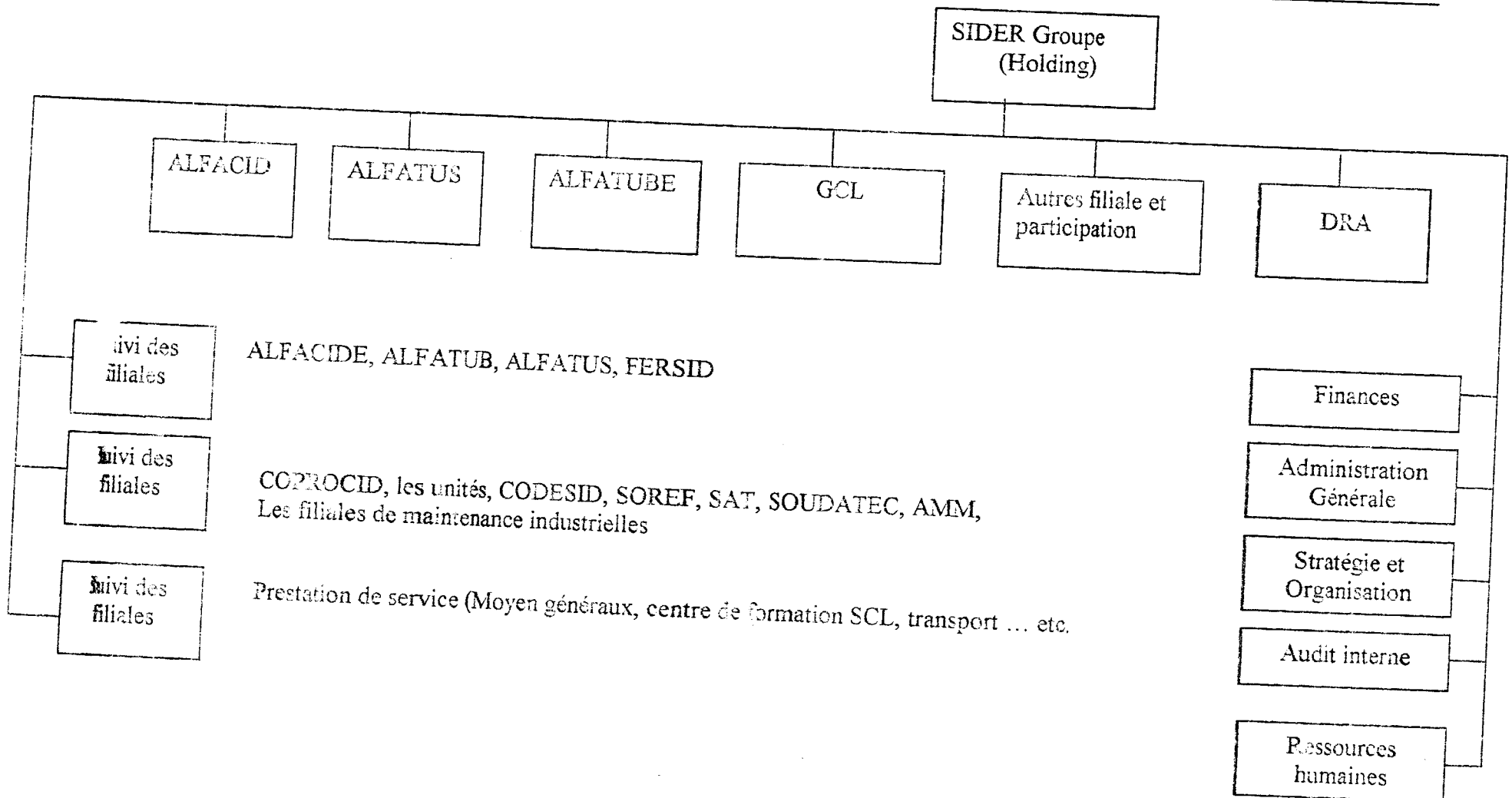
* قائمة الجداول :

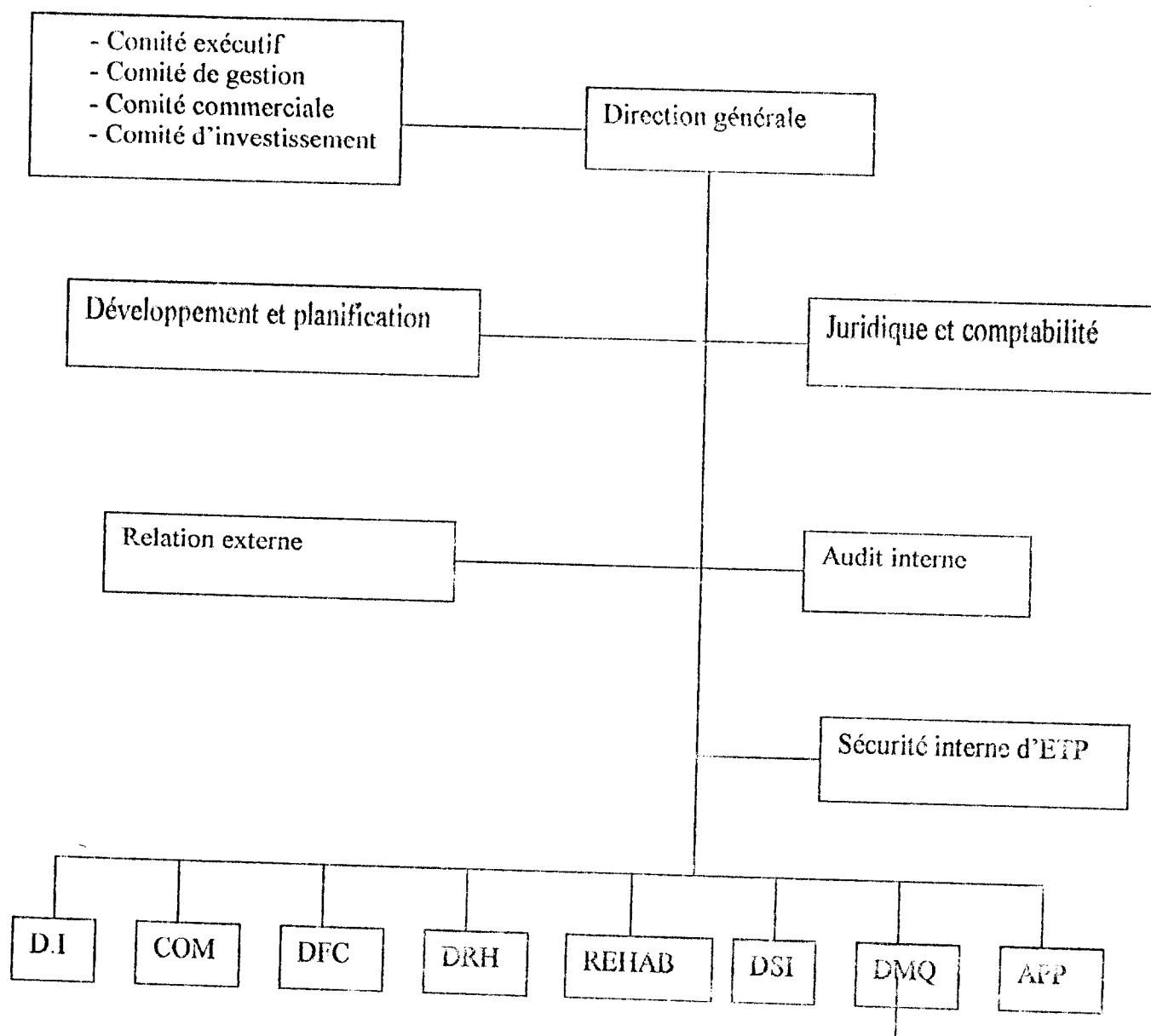
رقم الجدول	موضوع الجدول	الصفحة
01	تقديم المعلومات الخاصة بالعمل من طرف الإدارة	99
02	قيمة المعلومات المقدمة من طرف الإدارة	100
03	مدى اهتمام الفاعل بالمعلومات داخل المنشأة	101
04	مكانة الاتصال النازل داخل المنشأة	102
05	سبب غياب المعلومات النازلة داخل المنشأة	103
06	الوسائل المستعملة من طرف إدارة المنشأة في ميدان الإعلام	104
07	الوسائل المستعملة في الإتصال الصاعد	105
08	محتوى الإتصال الصاعد	106
09	رد الإدارة على إتصال الفاعلين بها	107
10	يدين درجة سرعة الرد على اتصال الفاعلين بالإدارة	108
11	يبين مشاركة الفاعلين في سير العمل من خلال الاقتراحات والملاحظات	109
12	معرفة رأي الفاعلين حول تواجد عوائق أمام حركة المعلومات داخل المنشأة	110
13	نوع العوائق التي تعرقل السير الحسن للمعلومات داخل المنشأة	111
14	مدى معرفة الفاعلين لموضوع الإصلاحات	112
15	مصدر المعلومات المتعلقة بالإصلاحات عند الفاعلين	113
16	تصور الفاعلين للإصلاحات داخل المنشأة	114
17	مدى مساهمة الفاعلين في وضع الإصلاحات	115
18	نوعية المعلومات المقدمة من طرف الإدارة حول الإصلاحات	116
19	مدى انتشار الإشاعات داخل المنشأة	117
20	موضوع الإشاعات المتداولة داخل المنشأة	118
21	رد فعل الفاعلين أمام الإشاعات	119
22	موقف الفاعلين حول تطبيق الإصلاحات	120
23	أسباب رفض الفاعلين للإصلاحات	121
24	الاتصال ما بين الفاعلين حول الإصلاحات	122
25	أثر تطبيق الإصلاحات على العلاقة بين الفاعلين	123
26	نوعية العلاقة بين الرؤساء والعمال داخل المنشأة	124
27	نوعية الاتصال الموجود داخل المنشأة	125
28	نظرة الفاعلين إلى دور الاتصال التنظيمي في تحسين علاقتهم بالإدارة	126
29	دور الاتصال في تقبل الأفراد لتغيير داخل المنشأة	127

128	رأي الفاعلين حول الإتصال التنظيمي المتواجد داخل منشأتهم ودوره في تحسين علاقتهم مع الإدارة	30
129	نوع المشاكل المرتبطة بالإتصال التنظيمي داخل المنشأة	31
130	محاولات الإدارة لتحسين الإتصال التنظيمي داخل المنشأة	32
131	نوعية التحسينات التي تقوم بها الإدارة في جانب الإتصال التنظيمي	33
132	الطرق والوسائل المحبذة عند الفاعلين لتحسين وضعية الإتصال التنظيمي	34

ORGANISATION de SIDER GROUPE

Holding SIDMET

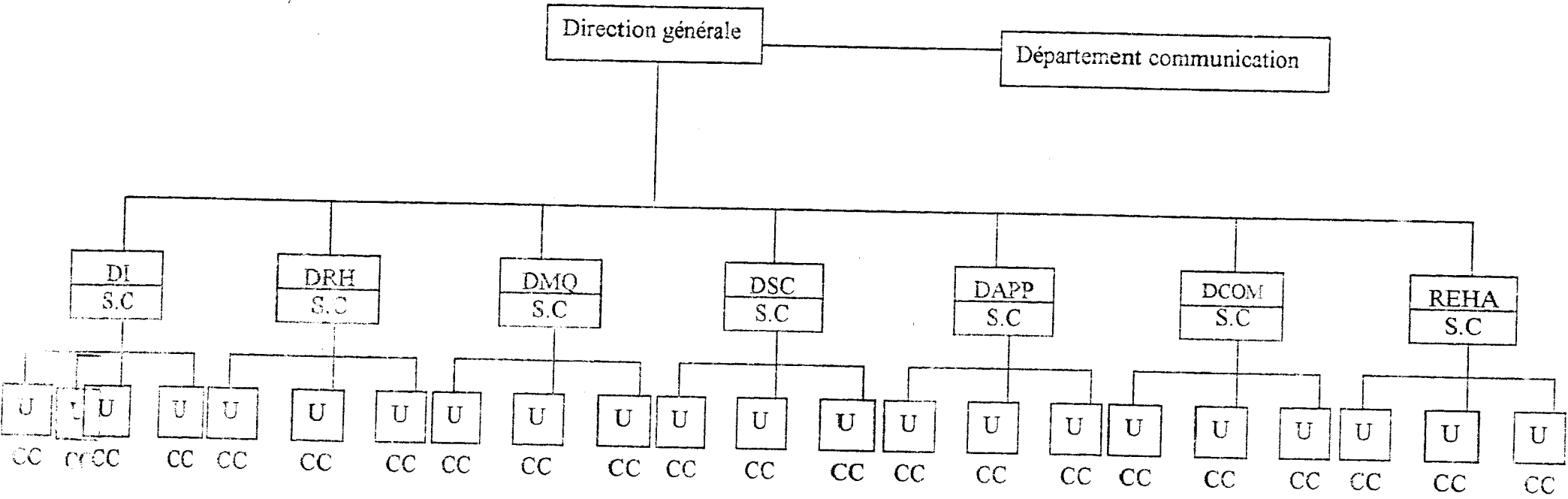




ALFACIDE/DRH/ARP/Novembre 1999

- DI : Direction industrielle.
- COM : Direction commerciale.
- DFC : Direction financier et comptabilité.
- REEHAB : Direction de réhabilitation industrielle.
- DSI : Direction système informatique.
- DMQ : Direction métallurgie et qualité.
- AFP : Direction approvisionnement.
- DRH : Direction ressources humaines.

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES



U = Unité
 S.C = Service communication
 C.C = Cellule communication

ORGANISATION PROPOSEE (AVEC Département communication)
 Figure 1

