



مذكرة

مقدمة بكلية الآداب والعلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا
لنيل شهادة
الماجستير

من طرف
السيد زين الدين خرشي

الموضوع

دور الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في
المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية.
دراسة ميدانية بشركة اتصالات الجزائر. المديرية الإقليمية سطيف

أمام اللجنة المكونة من:

أستاذ التعليم العالي بجامعة برج بوعريريج

أستاذ التعليم العالي بجامعة سطيف

أستاذة محاضرة بجامعة سطيف

أستاذة محاضرة بجامعة سطيف

رشيد زرواتي

رئيسا

ميلود سفاري

مشرفا

نادية عيشور

ممتحنا

فيروز زرارقة

ممتحنا

**دور الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في
المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية.
دراسة ميدانية بشركة اتصالات الجزائر. المديرية الإقليمية سطيف**

شكر وتقدير:

أول من أخصه بالشكر و التقدير هو الأستاذ الدكتور ميلود سفاري
المشرف على هذا العمل المتواضع
شكري له على سنوات التدريس الطويلة
على تشجيعه الدائم لي
و على صبره الطويل عليّ

أتقدم بالشكر الجزيل كذلك، لكافة إطارات و عمال شركة اتصالات
الجزائر، المديرية الإقليمية - سطيف، على التسهيلات التي قدموها
لي، و على تعاونهم معي

أيضا أوجه الشكر والعرفان لصديقي و زميلي مهدي لعوارم، الذي
لولا مساعدته لي ووقوفه لجانبي لانتهيت قبل أن ينتهي هذا العمل.

فهرس المحتويات:

المقدمة..... 1

الباب الأول: الجانب النظري

الفصل الأول: موضوع الدراسة

- 1..... أولا. تحديد الإشكالية
2..... ثانيا. فرضيات الدراسة
4..... ثالثا. أهمية وأسباب اختيار الموضوع
4..... رابعا. أهداف الدراسة
5..... خامسا. تحديد المفاهيم
15..... سادسا. الدراسات السابقة

الفصل الثاني: التراث النظري للتغيير التنظيمي

- 18..... أولا. مفهوم التغيير التنظيمي
19..... ثانيا. المداخل السوسيولوجية المهمة بدراسة التغير في التنظيم

- 19..... 1. المدخل الماركسي والراديكالي
- 23..... 2. المداخل الإمبريقية
- 29..... 3. المداخل النظرية
- 32..... 4. مناقشة وتقييم
- 34..... ثالثا. مجالات التغيير التنظيمي

الفصل الثالث: التراث النظري للاتصال التنظيمي

- 37..... أولا. ماهية الاتصال التنظيمي
- 37..... 1. تعريف الاتصال التنظيمي
- 38..... 2. عناصر الاتصال التنظيمي
- 39..... 3. خصائص الاتصال التنظيمي
- 39..... 4. أهمية الاتصال التنظيمي وأهدافه
- 42..... 5. وظائف الاتصال التنظيمي
- 44..... 6. أنماط الاتصال التنظيمي
- 46..... 7. طرق و وسائل الاتصال التنظيمي
- 49..... 8. أنواع الاتصال التنظيمي
- 53..... 9. العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي
- 53..... ثانيا. نظريات الاتصال التنظيمي
- 54..... 1. المدرسة التقليدية
- 56..... 2. المدرسة الحديثة
- 60..... 3. المقاربات النقدية الحديثة لنظريات الاتصال التنظيمي
- 61..... ثالثا. إستراتيجية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية
- 61..... 1. الخطة الإستراتيجية للاتصال
- 62..... 2. مراحل إعداد خطة الاتصال
- 64..... 3. معوقات الاتصال التنظيمي
- 64..... 4. خصائص الاتصال الجيد

الفصل الرابع: التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وواقع الاتصال الداخلي

- 66..... أولا. التسيير الذاتي للمؤسسات الاقتصادية
- 66..... 1. مفهوم التسيير الذاتي
- 67..... 2. مرجعيات و مبادئ التسيير الذاتي في الجزائر
- 67..... 3. معالم التسيير الذاتي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
- 68.....
- 72..... 4. واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية المسيرة ذاتيا
- 73..... 5. تقييم أبعاد و مضامين تشريعات التسيير الذاتي للمؤسسات الاقتصادية
- 74..... ثانيا. التسيير الاشتراكي للمؤسسات الاقتصادية
- 74..... 1. تبلور الفكر الاشتراكي في الجزائر
- 77..... 2. تطبيق الاشتراكية في الجزائر
- 80..... 3. المؤسسة الاقتصادية في ظل التسيير الاشتراكي
- 80..... 4. الاتصال الداخلي و محدداته في المؤسسة الاقتصادية المسيرة
- 85..... اشتراكيا
- 88..... ثالثا. إعادة الهيكلة
- 88..... 1. الأوضاع العامة للجزائر مع بداية الثمانينات من القرن الماضي
- 90..... 2. بؤادر التغيير الاقتصادي والاجتماعي

- 91..... 3. مفهوم إعادة الهيكلة
- 95..... 4. المؤسسة الاقتصادية في ظل إعادة الهيكلة
- 96..... 5. الاتصال الداخلي في ظل إعادة الهيكلة
- 98..... 6. من إعادة الهيكلة إلى استقلالية المؤسسات
- 99..... رابعا. استقلالية المؤسسات
- 99..... 1. استقلالية المؤسسات، الأهداف والمبادئ
- 102..... 2. المؤسسة الاقتصادية في ظل الاستقلالية
- 104..... 3. المشاركة العمالية في ظل المؤسسة الاقتصادية المستقلة
- 105..... خامسا. الخصوصية
- 105..... 1. برنامج التعديل الهيكلي والطريق نحو الخصوصية
- 107..... 2. ماهية الخصوصية
- 111..... 3. شروط البدء في الخصوصية ونجاحها
- 112..... 4. المؤسسة الاقتصادية في ظل الخصوصية
- 118..... 5. الانعكاسات الاجتماعية للخصوصية والتعديل الهيكلي
- 120..... 6. الدور الجديد للدولة في ظل هذه التغيرات
- 122..... 7. العوامل المحددة لواقع الاتصال الداخلي في المرحلة الأخيرة

الفصل الخامس: الاتصال الداخلي، التغيير التنظيمي و إدارة الموارد البشرية

- 125..... أولا. الاتصال الداخلي و الظواهر التنظيمية
- 125..... 1. الثقافة التنظيمية كمحدد للاتصال الداخلي
- 127..... 2. جماعات العمل كمحدد للاتصال الداخلي
- 132..... 3. نمط القيادة كمحدد للاتصال الداخلي
- 135..... 4. البعد الإنساني و البيئي (الإيكولوجي) للمعلومات
- 139..... ثانيا. التغيير التنظيمي و إدارة الموارد البشرية
- 139..... 1. إدارة الموارد البشرية و إستراتيجية التغيير
- 141..... 2. إستراتيجيات إدارة التغيير و علاقتها بالقيادة
- 143..... 3. مقاومة التغيير

الباب الثاني: الجانب الميداني

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

- 147..... أولا. مجالات الدراسة
- 147..... 1. المجال البشري
- 147..... 2. المجال الجغرافي
- 147..... 3. المجال الزمني
- 148..... ثانيا. التعريف بالشركة موضوع الدراسة
- 148..... 1. طبيعة نشاط اتصالات الجزائر
- 148..... 2. التغيير التنظيمي في اتصالات الجزائر
- 152..... ثالثا. تصميم العينة
- 153..... رابعا. منهج الدراسة
- 154..... خامسا. أدوات جمع البيانات
- 154..... 1. الملاحظة
- 154..... 2. المقابلة
- 155..... 3. الاستمارة

الفصل الثاني: عرض البيانات وتحليلها وتفسير النتائج

157.....	أولا. عرض وتحليل نتائج الأدوات المستخدمة في الدراسة
157.....	1. عرض وتحليل نتائج الملاحظة
158.....	2. عرض وتحليل نتائج المقابلة
162.....	3. عرض وتحليل نتائج الإستمارة
190.....	ثانيا. مناقشة نتائج الأدوات المستخدمة في ضوء فرضيات الدراسة
190.....	1. بالنسبة للفرضية الرئيسية
193.....	2. بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى
194.....	3. بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية
195.....	ثالثا. النتيجة العامة للدراسة
197.....	الخاتمة
199.....	قائمة المراجع
205.....	فهرس الأشكال والجداول
208.....	الملاحق

المقدمة:

لقد شكل موضوع التغير شكلت -ولا زال- أحد أهم مجالات الدراسة في العلوم الاجتماعية بصفة عامة، وعلم الاجتماع على وجه الخصوص. يرجع هذا إلى اعتبارات متعلقة بنشأة و تطور هذا العلم، إذ ارتبط تاريخيا وبشكل مباشر بحالة التغير العميق الذي عرفته المجتمعات الأوروبية على كافة الأصعدة بداية من القرن 17 وما تلاه. الأمر الذي جعل موضوع الدراسة في علم الاجتماع ولمدة طويلة مقرونا بدراسة التغير الاجتماعي، إلى حد اعتبار البعض له أنه علم دراسة التغير في المجتمع (ويليام أوجبرن *William Ogburn*).

هذا الارتباط بين علم الاجتماع من جهة و التغير الاجتماعي من جهة أخرى لم يكن ليتحقق لولا الرهانات الكبرى (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الفكرية...) التي طرحها الواقع الجديد للمجتمعات الأوروبية بعد عصر التنوير. لِمَا صارت عليه مساءل: فهم، تفسير و توجيه التغيرات الحاصلة من ضرورة. و هو الإطار العام الذي حاول الرواد المؤسسون لعلم الاجتماع العمل فيه، و ضمنه تدخل غالبية أعمالهم الفكرية من سان سيمون إلى كونت، ماركس و دوركايم.

رحلة البحث عن أجوبة للأسئلة المتعلقة بميكانيزمات التغير، مراحل و محدداته، تُرجمت على أرض الواقع في أنساق فكرية كبرى مست تفسيراتها كل بعد من أبعاد الواقع الاجتماعي، بما فيه الاقتصادي. هذا

الأخير تم التطرق إليه من ناحية "أن كل تغير اجتماعي يكون مقروناً بتغير آخر اقتصادي". و برغم عمق الخلاف التقليدي حول أي من التغيرين سابق للآخر و محدث له -بين ماركسيين و ليبراليين-، يبقى الأكد أن التداخل بين الاجتماعي و الاقتصادي هو من العمق لدرجة يصعب معها ترسيم حدود ثابتة بينهما. فالكائن الاقتصادي الذي هو العامل في التنظيم، يُعدّ امتداداً طبيعياً و ثقافياً للكائن الاجتماعي الذي هو الفرد في المجتمع.

وفق هذه التوافقية (*continuité*) بين الاقتصادي و الاجتماعي، وجدت إشكالية التغير مكاناً لها في الدراسات و التطبيقات الخاصة بإدارة و تسيير التنظيمات الاقتصادية، انطلاقاً من الخلفية النظرية التي وفرتها الأبحاث في علم الاجتماع و علم النفس. نتلمس هذا في العديد من المساهمات الفكرية التي اهتمت بمواضيع تنظيم العمل، زيادة الإنتاج، التحفيز، القيادة... أوائل القرن العشرين، و ما أفرزته من تقنيات تسييرية و إدارية مازال يُعتمد عليها إلى اليوم (التنظيم العلمي للعمل *Taylor*، الإدارة العلمية *Fayol*، مدرسة العلاقات الإنسانية *Mayo*، هرم الحاجات *Maslow*).

المؤسسة الاقتصادية من حيث هي تنظيم تعد إطاراً لالتقاء مجموعة من الفردانيات، يحرص التسيير العقلاني للمؤسسة على توحيدها وتقنين تفاعلاتها في سياق يخدم هدفاً أو أهدافاً معينة، هي أهداف التنظيم التي أسس لأجلها. هاتان المهمتان لا يمكن تحقيقهما إلا بوجود نظام شامل للاتصال و تبادل المعلومات، لأنه بهذا الأخير وبه فقط يمكن ضمان توحيد الفردانيات المختلفة المكونة للتنظيم، وكذا ضمان تقنين وتوجيه مختلف التفاعلات التي تحدث بينها في كل المستويات التنظيمية.

تأكيداً على أهمية نظام الاتصال وتبادل المعلومات في التنظيم عموماً، وفي المؤسسة الاقتصادية على وجه خاص، يذهب الكثير من المختصين إلى تشبيه هذا النظام بالجهاز العصبي في جسم الإنسان. فكما أنه لا حياة للإنسان من دون جهاز عصبي، كذلك لا حياة للمؤسسة الاقتصادية من دون اتصال و تبادل للمعلومات. فوجود المؤسسة ذاته واستمرارها، مرهون بوجود نظام فعال للاتصال وتبادل المعلومات، وغياب الاتصال يعني غياب التنظيم.

إن تسارع وتيرة التغيرات التقنية، المعرفية، السياسية... في العالم بداية من النصف الثاني من القرن العشرين، جعل المؤسسة الاقتصادية أحد أهم الفضاءات -في المجتمع- التي تحدث فيها و تنعكس عليها هذه التغيرات المستمرة. إما على صعيد تقنيات الإدارة و التسيير، أو على صعيد تقنيات الإنتاج و التصنيع. لذلك صار امتلاك خاصية الليونة (*flexibilité*) من الأهمية لدرجة اعتبارها ركيزة لمختلف استراتيجيات التسيير (تسيير الموارد البشرية، التسيير المالي، التسويق...)، وشرطاً لا بد من توفره للتكيف مع التغير الحاصل في محيط المؤسسة.

أما الليونة كقيمة (*valeur managériale*) و كميّار لجودة التسيير، تُكسب التنظيم و المؤسسة الاقتصادية أفضلية في التعامل مع التغير. بالليونة في التسيير تكون المؤسسة قد انتقلت من حالة "انتظار" التغير إلى حالة "استباقه" -عبر إحداث التغيير-. من وضعية تكبّد التغير (*subir le changement*) إلى وضعية الفعل فيه (*provoquer le changement*). والفرق بين حالتي "التغيير" و "التغيير" يبرز في المسافة الموجودة بين فعلين، الأول تلقائي و غير مُتعمّد (التغيير) والثاني مقصود هادف مخطط و مبرمج (التغيير).

هنا تكمن أهمية إدارة و تسيير برامج التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية. فالتغيير التنظيمي في ذلك شأنه شأن بقية الإجراءات والخيارات، يجب التخطيط له ومرافقة وإدارة تطبيقه، حرصاً على تحقق الفعالية في التسيير و تفادياً للمعوقات التي من شأنها أن تحدّ من نجاحه. في هذا الإطار تعد مقاومة التغيير أحد أهم الصعوبات الواجب تفاديها، علماً أنها (مقاومة التغيير) منتج خالص للمكون البشري للمؤسسة، فلوحده يمكنه إبطال مفعول أي تغيير لسبب أو لآخر.

لا مبالغة في القول أن التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، مهما كان نوعه (مباشراً أو غير مباشر...) أو درجة عمقه (شامل أو جزئي...)، يبقى مجاله الرئيسي و الأول هو المكون البشري للمؤسسة. فهو يبدأ منه و ينتهي إليه. ونجاح أي مشروع تغيير في المؤسسات الاقتصادية يتوقف على مدى إدراكه و أخذه بعين الاعتبار للعنصر البشري فيها.

إن ارتباط وجود واستمرارية المؤسسة الاقتصادية بنظام للاتصال وتبادل المعلومات من جهة، و بليونة التسيير والقدرة على التكيف مع التغيرات المختلفة من جهة أخرى، يتيح إدراك مساحة التلاقي بين

كل من الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي. على نحو مبسط - القصد منه توضيح الفكرة لا اعتبارها قانونا رياضيا- يمكن التعبير عن هذا التلاقي بالقول أن نظام اتصال فعال + ليونة في التسيير = مؤسسة اقتصادية ناجحة وقادرة على الاستمرار.

داخل هذا الإطار الذي يجمع بين متغيري الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي يتحدد موضوع دراستنا، التي تبحث في إشكالية: دور الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي. وعلى هذا الأساس ضُمّنت الدراسة سبعة فصول، الخمسة الأولى منها في الجانب النظري، و الفصلان الأخيران السادس والسابع في الجانب الميداني. ولقد احتوى كل منها على ما يلي:

الفصل الأول: خصص للتعريف بموضوع الدراسة، عبر عرض الإشكالية و التساؤلات الفرعية الخاصة بها، إضافة إلى تحديد الفرضيات و المفاهيم الأساسية. وقد تضمن الفصل أيضا أهداف الدراسة و أهميتها، مع تقديم لدراستين سابقتين بحثتا في موضوع الاتصال الداخلي و التغيير التنظيمي بالنسبة للأولى (دراسة أجنبية)، و في معوقات الاتصال التنظيمي بالنسبة للثانية (دراسة وطنية).

الفصلان الثاني و الثالث: تناولوا بالعرض و التحليل للتراث النظري لكل من التغيير التنظيمي في الأول، وللاتصال التنظيمي في الثاني.

الفصل الرابع: خصص لتحليل مختلف التغييرات التنظيمية التي عرفتها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية منذ الاستقلال إلى اليوم (التسيير الذاتي، التسيير الاشتراكي، إعادة الهيكلة، استقلالية المؤسسات، الخصوصية)، مع إبراز التحولات التي صاحبته على صعيد الاتصال الداخلي فيها.

الفصل الخامس: و هو آخر فصول الباب الأول المتعلق بالجانب النظري للدراسة، بيّن بعض ملامح العلاقة التي تجمع بين متغيرات الاتصال الداخلي، التغيير التنظيمي و إدارة الموارد البشرية. وذلك من خلال التطرق لمؤشرات: الثقافة التنظيمية، جماعات العمل، القيادة، إدارة التغيير، مقاومة التغيير.

الفصلان السادس و السابع: يخصان الجانب الميداني. في الأول حُدّد الإطار المنهجي للدراسة: مجالاتها، صعوباتها، التعريف بالشركة موضوع الدراسة، المنهج، الأدوات، العينة. أما في الفصل الثاني فتمّ عرض و تحليل البيانات المستقاة من الميدان، و مناقشتها على ضوء تساؤلات و فرضيات الدراسة.

الباب الأول:

الجانب النظري

الفصل الأول: موضوع الدراسة

أولاً. تحديد الإشكالية

ثانياً. فرضيات الدراسة

ثالثاً. أهمية و أسباب اختيار الموضوع

رابعاً. أهداف الدراسة

خامساً. تحديد المفاهيم

سادساً. الدراسات السابقة

أولاً. تحديد الإشكالية:

في خضم التحولات والتغيرات الاقتصادية والسوسيو-ثقافية التي فرضتها العولمة، وما أنتجته من بيئة اقتصادية جديدة تنسم بالتنافس الشديد في مختلف المجالات، ومع تضاعف الفواصل الزمنية والمكانية وتحول المجتمع الدولي إلى قرية صغيرة، أدركت المؤسسات الاقتصادية أن تحقيق مكانة لها في ظل هذه التحولات والتغيرات ليس بالأمر الهين أمام تداخل العلاقات الاقتصادية وسرعة انتشار المعلوماتية والتقنية، التي فرضها النظام الاقتصادي الجديد.

ولعل من أبرز المساعي التي تنتهجها المؤسسات الاقتصادية اليوم للتكيف مع هذا الواقع الجديد هو سعيها الدائم إلى تحقيق الاستثمار البشري الفعال، القادر على الحفاظ على استمراريتها ونمو نشاطها، وذلك من خلال التركيز على قدرات وطاقات هذا المورد لخدمة أهدافها. وبهذا أصبح للعنصر البشري المكانة المحورية كأحد أهم عناصر ومدخلات النظام الاقتصادي الجديد، وأعظم القوى المتحركة في تحديد هوية المؤسسة الحديثة ورسم معالمها المستقبلية.

والجزائر ليست بمعزل عن هذه التحولات والتغيرات الاقتصادية العالمية، حيث و في ظل هذا الواقع وجدت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية نفسها مدفوعة و بقوة إلى إدخال جملة من التغييرات الجذرية على أنظمتها التسييرية و هياكلها التنظيمية قصد التكيف مع هذا المناخ الجديد.

وعلى اعتبار أن الحركة الاقتصادية في الجزائر و على امتداد ثلاثة عقود كانت معتمدة على القطاع العام، وتدار وفق مبدأي ملكية الدولة ومركزية التخطيط، فقد كان لجملة التحولات الحاصلة على الصعيد العالمي أن أظهرت للعلن الكثير من النقائص و الثغرات، وعرضتها لسلسلة من الأزمات والاختلالات، التي جعلت المؤسسات الاقتصادية العمومية أمام ضرورة تبني سياسات جديدة تحقق التغيير في واقعها المتأزم، وجاء هذا في إطار أشمل كرّسته التوجهات الجديدة للدولة الجزائرية على كثير من الأصعدة خاصة منها الاقتصادية.

سيرا في هذا الاتجاه، أخذت المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر تنتهج سياسات تغيير تنظيمي شاملة، أحدثت تحولات كبيرة في بُناها وهياكلها، وطرق وأساليب تسييرها، بما يضمن اكتسابها القدرة على التكيف مع المتطلبات الراهنة للاقتصاديين الوطني و الدولي.

في إطار هذا المسعى خُصّ الاتصال التنظيمي الداخلي -بصفته أداة تنظيمية و تسييرية- بمكانة تخوله لعب دور الداعم و المحقق لأهداف برامج التغيير التنظيمي، من خلال الخصائص التي يتيحها: الإعلام، التحسيس، التعبئة، التوجيه و المتابعة لمختلف مراحل التغيير. كون الاتصال الداخلي -في أي تنظيم كان- يشكل أرضية لنشأة و نمو مختلف التفاعلات و الديناميكيات الاجتماعية و التنظيمية، فهو في دراستنا هذه المعنونة بـ"دور الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية" يقع في مركز تتلاقى فيه ثلاث كيانات سوسيو-تنظيمية، أولا: الإدارة المركزية و برنامج التغيير التنظيمي، ثانيا: المكون البشري للشركة، و أخيرا: مصلحة إدارة الموارد البشرية.

و عليه، نحاول ضمن دراستنا هذه تسليط الضوء على جانين في هذه العلاقة التي تجمع بين الاتصال الداخلي و التغيير التنظيمي، وفق تصور مفاده أن حدوث التغيير التنظيمي جاء بفعل مسيبيات و دوافع مختلفة، منها السياسية، الإيديولوجية، الاقتصادية و الاجتماعية من جهة (التوجهات الجديدة للدولة)، و سعيها وراء تحقيق أهداف تنظيمية و اقتصادية من جهة أخرى (الانفتاح على المنافسة و تقديم خدمات جديدة). في هذا الإطار نبحث في مرحلة أولى في الكيفية التي وفقها تم الاستعانة بالاتصال الداخلي لتحقيق أهداف التغيير التنظيمي، عبر دراسة الدور -و بذلك المكانة- المنوط به في مشروع التغيير، و طبيعة العلاقة بينهما. أما في المرحلة الثانية فنسعى للبحث في طبيعة الدور الاتصالي لإدارة الموارد البشرية في سياق التغيير التنظيمي.

السؤال الرئيسي:

إلى أي حد يساهم الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية؟

الأسئلة الفرعية:

- ما هو دور الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية؟

- ما طبيعة العلاقة بين الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية؟

- ما الذي يميز وظيفة الاتصال لدى مصلحة إدارة الموارد البشرية، في سياق التغيير التنظيمي؟

ثانيا. فرضيات الدراسة:

يعتبر **موريس أنجرس (M. Angers)** فرصيات الدراسة «أول عملية تضفي طابعا ملموسا على سؤال البحث»،⁽¹⁾ و من هنا تكتسب أهميتها كأحد الخطوات المنهجية الرئيسية في البحوث الاجتماعية، فهي بمثابة الحلول أو الإجابات المؤقتة لمشكلة و تساؤلات البحث، ما يجعلها محددة لإطار البحث، و منه محددة لما يتبعها من خطوات منهجية و نظرية أخرى.
انطلاقا من هذا، حاولنا صياغة جملة من الفرضيات التي انبثقت من طبيعة موضوع الدراسة.

الفرضية الرئيسية:

يساهم الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية.
إن ما نسعى لتأكيد عبر هذه الفرضية، هو تبيان طبيعة المساهمة التي يقدمها الاتصال الداخلي في سبيل تحقيق أهداف التغيير التنظيمي، وخدمة مختلف أبعاده. ويتبين هذا الدور من خلال مجموعة من المؤشرات هي:
- الإعلام: عبر تزويد أفراد التنظيم بمختلف المعلومات التي لها علاقة بمضمون التغيير و أهدافه.
- التحسيس: بهدف ضمان تعبئة شاملة لأفراد التنظيم حول أهداف التغيير، و يكون ذلك من خلال تحسيس العامل بأهمية دوره و مساهمته في التغيير.
- المشاركة: على اعتبار الاتصال الداخلي مؤلدا لديناميكية التفاعل بين أفراد التنظيم. و يوفر أرضية للحوار المتعلق بمضمون التغيير التنظيمي و أهدافه.
توفر هذه المؤشرات (الخصائص) الثلاث في الاتصال الداخلي، والعمل بها، يحدد الدرجة التي وفقها يساهم الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى:

هناك علاقة وظيفية بين الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي.

تنتطق هذه الفرضية من الاعتقاد القائل بأن أيّ فعلٍ تسييري هو بالضرورة فعل اتصالي (*gérer c'est communiquer*)، ما يعني أن هناك تلازما بين وظيفتي التسيير و الاتصال.
العلاقة الوظيفية بين الاتصال الداخلي و التغيير التنظيمي في هذه الفرضية تتضح في مستويين:
- الأول: التغيير التنظيمي كإجراء تسييري لا بد و أن يستند على الاتصال.
- الثاني: إجراء التغيير -أيّا كان نوعه- على أحد مكونات التنظيم، يؤدي إلى تغيير في الاتصال الداخلي بوصفه أحد هذه المكونات.

الفرضية الفرعية الثانية:

مصلحة إدارة الموارد البشرية تُعدّ حلقة وصل بين الإدارة والعمال، في سياق التغيير التنظيمي.

خصوصية فعل الاتصال لدى مصلحة (إ.م.ب) في سياق التغيير التنظيمي، تستمد من خصوصية موقعها في الهيكل التنظيمي للشركة. فهي -على خلاف بقية المصالح- معنية في المقام الأول بالتوفيق بين مصالح العمال من جهة ومصالح التنظيم من جهة أخرى، ما يجعلها -أليا- همزة الوصل بين الإدارة (المركزية و الإقليمية) صاحبة مشروع التغيير والعمال (على اختلاف مستوياتهم الوظيفية) هدف مشروع التغيير.

نشاطات (إ.م.ب) في سياق التغيير التنظيمي، تنكبّ على توفير المعلومات من جهة، ومتابعة تطبيق مختلف مراحل التغيير من جهة أخرى. تحقيقا لأهداف التغيير وضمانا لمصالح العمال في نفس الوقت، والاتصال الداخلي في هذا الإطار يشكل أبرز وسيلة للقيام بهذه المهمة.

ثالثا. أهمية و أسباب اختيار الموضوع:

أهمية الدراسة:

1 موريس أنجرس، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصب للنشر، الجزائر، 2006، ص 150.

أصبح العنصر البشري يشكل أحد أهم الاستثمارات التي تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيقها، ذلك لقناعتها بالقدرات و الإمكانيات التي ينطوي عليها هذا العنصر، و الدور الذي يمكن أن يلعبه في خضم التحولات و التغييرات التنظيمية. من هذا المنطلق تتجلى أهمية دراستنا كونها تركز على أهم العمليات التنظيمية داخل التنظيم و هي عملية الاتصال الداخلي، و التي تشكل محور العمليات التنظيمية للمؤسسة. كما أن دراسة التغيير التنظيمي في حد ذاته تكتسي أهمية خاصة من الناحية السوسيوولوجية. فمن هذا المنطلق جاءت دراستنا لتركز على حيثيات و أبعاد هذا التغيير التنظيمي في علاقته بالاتصال، كما أن للظروف السوسيوثقافية الداخلية و الخارجية تأثير مباشر على المؤسسة الاقتصادية باعتبارها فضاء اقتصاديا و اجتماعيا، و هذا ما سنحاول -من خلال هذه الدراسة- إبرازه خاصة فيما يتعلق بعلاقة التغيير التنظيمي بالاتصال التنظيمي الذي يعد محور نشاط المؤسسات الحديثة.

أسباب اختيار الموضوع:

تناولنا لهذا الموضوع ورد استجابة لجملة من الأسباب، نوردتها في ما يلي:

- من بين الأسباب الداعية للبحث في هذا الموضوع هو تلك التغييرات التنظيمية و التسييرية التي شهدتها و تشهدها المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، و الانعكاسات التي نجمت عنها على صعيد مختلف العمليات التنظيمية داخل المؤسسة. كما أن هذه التغييرات التنظيمية ساهمت بشكل أو بآخر بطرح جملة من الآليات التي تعبر عن تكريس نظام اقتصادي يعتمد على المنافسة القوية، وهذا ما يستدعي تكيف مختلف العمليات التنظيمية خاصة عملية الاتصال مع متطلبات التغيير الحاصل.
- من بين الأسباب كذلك، نقص الدراسات التي تناولت المؤسسة الاقتصادية من منظور اجتماعي (الجانب البشري)، بحيث لم يتم التركيز عليه و على مختلف العمليات التي يقوم بها في ظل هذه التغييرات التنظيمية كون أن معظم الدراسات ركزت على ما هو اقتصادي و تسييري فقط.

رابعاً. أهداف الدراسة:

تهدف دراستنا الحالية إلى:

- معرفة العلاقة الموجودة بين الاتصال الداخلي و التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، و المكانة التي يحتلها الاتصال في سياق التغييرات الحاصلة.
- الوقوف على الانعكاسات الناجمة عن التغيير التنظيمي على مختلف العمليات التنظيمية و التسييرية للمؤسسة، خاصة عملية الاتصال الداخلي.
- إدارة الموارد البشرية لها مكانة أساسية ضمن أي تنظيم اقتصادي، فمن هذا المنطلق سنحاول معرفة دور إدارة الموارد البشرية كجهاز تنظيمي بالمؤسسة في متابعة مختلف العمليات التنظيمية، و كذا علاقتها بالتغييرات التنظيمية.

خامساً. تحديد المفاهيم:

التغيير:

لغويًا: في اللغة العربية "التغيير" من الفعل "غير"، و "غير الشيء" أي حوله و بَدَل فيه، و جعله غير ما كان⁽²⁾.

أما في اللغة الفرنسية فنجد كلمة: *Changement* و هي من الفعل *Changer* و *Changer* *quelque chose* بمعنى تبديل الشيء بحالة غير حالته الأولى⁽³⁾.

اصطلاحاً: نجد أن مفهوم "التغيير" يشيع استعماله في العلوم الاجتماعية عموماً -و علم الاجتماع بصفة خاصة- مقروناً بوصف حالة أو واقع اجتماعي ما، فيقال "التغيير الاجتماعي" بمعنى «كل تحول يقع في التنظيم الاجتماعي، سواء في بُناه أو في وظائفه، خلال فترة زمنية معينة. و يشمل ذلك كل تغيير يقع في التركيب السكاني للمجتمع، أو في بنائه الطبقي و نظمه الاجتماعية، أو في أنماط العلاقات الاجتماعية، أو في

2 المنجد في اللغة و الأعلام، دار المشرق، بيروت، ط 31، ص 563.

3 *Dictionnaire de langue française*, Institut Pédagogique National, Alger, 1986, p 136.

القيم و المعايير التي تؤثر في سلوك الأفراد و التي تحدد مكانتهم و أدوارهم في مختلف التنظيمات الاجتماعية التي ينتمون إليها»⁽⁴⁾.

كما أن التغيير الاجتماعي يعني «كل تغير يطرأ على البناء الاجتماعي في الوظائف و القيم و الأدوار الاجتماعية خلال فترة زمنية محددة، و قد يكون هذا التغيير ايجابيا أي تقدما، و قد يكون سلبيا أي تخلفا»⁽⁵⁾. و ينظر علماء الاجتماع إلى التغيير الاجتماعي على أنه حالة طبيعية في المجتمع، و يُستدل على هذا من خلال الملامح الرئيسية للتغيير الاجتماعي في المجتمعات المعاصرة، و هذا ما لخصه ويلبرت مور (W. Moore) في النقاط التالية:⁽⁶⁾

- تعتبر ظاهرة التغيير صفة ملازمة لأي مجتمع يمكن ملاحظتها بصفة مستمرة.
- لا يمكن عزل التغييرات الاجتماعية عن البعدين الزمني و المكاني، كونها تحدث في سلسلة متصلة الحلقات، و بالتالي فهي لا تعبر بالضرورة عن مظاهر لأزمات آنية تتطلب إعادة البناء.
- حجم التغييرات الاجتماعية -سواء كانت مخططة أو نتيجة لترتيبات أخرى- يأخذ طابعا شموليا من حيث درجة التأثير على مختلف النظم الاجتماعية.
- يشير مصطلح التغيير الاجتماعي إلى أوضاع جديدة تطرأ على البناء الاجتماعي و التنظيمي و العادات، نتيجة لصدور تشريعات جديدة لضبط السلوك، أو نتاج لتغير إما في بناء فرعي معين، أو جانب من جوانب الوجود الاجتماعي، أو البيئة الطبيعية أو الاجتماعية.
- و بناء على ما سبق يمكن تعريف "التغيير" من وجهة النظر السوسولوجية بكونه: أي تعديل أو تحول يحدث في بعض أجزاء البناء الاجتماعي، من حيث التنظيم أو القيم أو القوة أو التوازن.

التنظيم:

لغويا: كلمة "التنظيم" مشتقة من الفعل "نظم"، و "نَظَمَ الشيء" أي أَلْفَه و جمعه، و "انتظم الأمر" أي استقام و اتسق⁽⁷⁾، و يقابل مفردة التنظيم في اللغة الفرنسية مفردة *Organisation* من الفعل *Organiser*، والذي يعني تحضير الشيء وفق خطة معينة⁽⁸⁾، و كلمة *Organisation* بهذا المعنى تشمل هو كل وحدة أو جماعة قائمة بطريقة مقصودة، لتحقيق أهداف محددة.⁽⁹⁾

اصطلاحا: فلقد خاض الكثير من الباحثين و الدارسين في مجال التنظيم في تحديد مفهوم دقيق و واضح لـ"التنظيم"، غير أن هناك وجهات نظر متباينة ساهمت في إثراء هذا المفهوم، و من بين هذه التعاريف نورد:

تعريف **آلفن براون (A. Brown)** الذي يعرف التنظيم على أنه «مجموعة من المسؤوليات الدقيقة، و تباين في توزيع السلطة ... و هو (التنظيم) الذي يحدد شكل القيادة الإدارية»⁽¹⁰⁾. ما يلاحظ على هذا التعريف هو اختصاره للفعل التنظيمي في الوظيفة الإدارية لشخص المدير أو المسؤول الإداري، و هذه الوظيفة تنطوي على تحديد الأنشطة و المسؤوليات و توزيع المهام على الأفراد.

تعريف **لويس آلان (L. Alain)** و الذي يرى التنظيم على أنه «عملية تحديد و تجميع العمل الذي ينبغي أدائه، مع تحديد تفويض المسؤولية و السلطة و إقامة العلاقات بغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكبر فاعلية لتحقيق الأهداف»⁽¹¹⁾.

تعريف **ديموك (Demock)** للتنظيم على أنه « مجموعة تركيبات بنائية، أنشئت بغرض التحقيق الواعي للأهداف التي وضعتها الجماعة»⁽¹²⁾، و في نفس السياق يقول **مونني (Monnier)** أن التنظيم هو «الشكل الذي يتخذ كل تجمع بشري للوصول إلى هدف مشترك»⁽¹³⁾. و الملاحظ على هاذين التعريفين أنهما

4 أحمد بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1978، ص 382.

5 محمد الدقس، التغيير الاجتماعي بين النظرية و التطبيق، دار مجدلاوي، عمان، 1987، ص 19.

6 محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1988، ص 414.

7 منجد الطلاب، دار المشرق، بيروت، 1986، ص 807.

8 *Dictionnaire Larousse*, Maison Larousse, Paris, 1977, p 982.

9 عبد الرزاق جليبي، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 16.

10 كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر، بيروت، 1997، ص 25.

11 جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، 1984، ص 148.

12 أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 8.

13 نفس المرجع، ص 8.

يتخذان نفس المقاربة لدراسة و تحليل التنظيم، و تنبع هذه المقاربة من اعتبار "التنظيم" في أساسه صورة للتجمع البشري الواعي و المقنن، يهدف أعضائه إلى تحقيق هدف أو أهداف مشتركة.

تعريف **جيمس تومسون** (*J. Thomson*) الذي ينظر إلى أهداف التنظيم على أنها -بالإضافة إلى كونها عامل تجميع- المصدر الأساسي لتحديد الخصوصيات و الجزئيات البنائية و الوظيفية للتنظيم الذي «ينشأ لتحقيق أهداف معينة، و من ثمة فإن كثيرا من تصرفاته تكون متوقعة بالنظر إلى تلك الأهداف»⁽¹⁴⁾

تعريف **شيستر برنارد** (*Ch. Bernard*) و الذي يعرف التنظيمات على أنها «أنساق فرعية تدخل في نطاق ما يعرف بالنسق التعاوني (*Co-operation Systems*)، و يتكون النسق التعاوني من عناصر مركبة (فيزيائية، بيولوجية، نفسية و اجتماعية) تنشأ بينها علاقة منظمة من نوع خاص ... و هي أيضا نسق من الوعي يقوم على النشاطات المنسقة أو قوى لاتنين أو أكثر من الأشخاص»⁽¹⁵⁾ و في إطار آخر يقدم برنارد تعريفا أكثر تخصصا للتنظيم باعتباره «نظام مركب، أو هيكل ينطوي على مختلف الاتصالات و العلاقات التي تحكم الأفراد، و من خلال هذه العلاقات يستمد الفرد جانبا كبيرا من المعلومات و القيم و الاتجاهات»⁽¹⁶⁾ و الملاحظ من تعريفي برنارد أن التنظيم عنده يقوم على مجموعة من الخصائص و المبادئ العامة المتمثلة في:

- توفر الفرض التعاوني، من خلال اشتراك أفراد التنظيم في غاية جامعة هي تحقيق هدف معين.

- الوعي و القصد، من خلال وجود رغبة و استعداد لدى الأفراد للتعاون.

- وجود نظام للاتصالات و نمط للعلاقات، يتماشى و أهداف التنظيم و خصوصياته.

و كأن رؤية برنارد تنطلق من فكرة بسيطة مفادها أن "صفة التنظيم" في أي تجمع بشري تستلزم وجود مبدئين أساسيين، الواحد منهما نتيجة منطقية للثاني. أول مبدأ هو التوافق على تحقيق هدف معين، ما يستلزم المبدأ الثاني الذي هو وجود رغبة في التعاون لتحقيق الهدف، و كل ما يأتي بعد هذا من مبادئ تنظيمية أخرى (نظام اتصال و نمط علاقات) ما هو إلا نتيجة و أداة لخدمة المبدئين الأساسيين. و تماشيا مع الربط المنطقي للمبدئين اللذان أكدهما برنارد، جاءت غالبية التعاريف الأخرى لتؤكد على أهميتهما، و من ذلك:

تعريف **طارق طه** الذي يرى في التنظيم «الوظيفة المتعلقة بترتيب و تنسيق موارد المنظمة (بشرية، مادية، معلوماتية ...) اللازمة لإنجاز مهام تحقق أهدافها»⁽¹⁷⁾

و من خلال هذا العرض لجملة التعاريف التي تطرقت لمفهوم التنظيم، يمكن أن نخلص للتعريف الإجرائي التالي: **التنظيم هو عملية منهجية يتم من خلالها تحديد الأنشطة و الأعمال، و توزيع المهام و المسؤوليات، حسب أسس محددة و دقيقة، و في إطار رسمي لعلاقات العمل من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.**

التغيير التنظيمي:

قبل عرض مختلف التعاريف لمفهوم "التغيير التنظيمي"، نشير إلى أنه في هذا الإطار قد انتقلنا من الحديث عن "التغير" إلى الحديث عن "التغيير"، لما يحمله المفهوم الثاني (التغيير) من دلالات الفعل التنظيمي الواعي، المقصود، الهادف و المبرمج.

يذهب **مصطفى عشوي** إلى تعريف التغيير التنظيمي على أنه «الانتقال من حالة إلى حالة أخرى مغايرة لها، و عادة ما يفترض أن يكون التغيير لما هو أحسن من الوضعية السابقة ... و يهدف إلى إنجاز المهام عن طريق إتباع إستراتيجية الانتقال من الجزئي إلى الكلي، و تحقيق الأهداف التي تأسست من أجلها المنظمة بمنهجية أحسن و فعالية أفضل، لغرض إشباع الحاجات المادية و المعنوية للأفراد الذين ينشطون داخل المؤسسة»⁽¹⁸⁾

أما عند **أحمد زايد** فإن «التغيير الحادث في التنظيم يهدف إلى تعديل سياسات الإدارة أو أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي، و بالتالي فهو يحدث تغييرا على الأفراد العاملين من ناحية استبدالهم بآخرين

14 على السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص 196.

15 السيد علي شتا، الاغتراب في التنظيمات الاجتماعية، مكتبة الإشعاع للطباعة و النشر، الإسكندرية، 1997، ص 13.

16 نفس المرجع، ص 13.

17 طارق طه، الإدارة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1982، ص 166.

18 مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1998، ص 74.

أكثر كفاءة، أو برفع و تنمية مهاراتهم من خلال نظم التدريب أو تغيير في النظم و الإجراءات، و تطوير النظم بهدف تخفيض الوقت و الجهد و الموارد المستخدمة لأداء الأعمال التنظيمية وصولاً إلى كفاءة عالية. أيضاً يشمل الهيكل التنظيمي و هذا بهدف توزيع الاختصاصات و تجميع الوظائف، مع إعادة تصميم خطوط الاتصالات و قنوات تدفق السلطة و قد تشمل إعادة هيكلة التنظيم و زيادة وحدات تنظيمية جديدة»⁽¹⁹⁾. إن أهم ما يميز هذا التعريف هو عرضه للمجالين الأساسيين لعملية التغيير التنظيمي، و هما: المجال الجزئي المتعلق بالمجال المباشر للعمل و الأداء (من خلال إحداث التغيير على الأفراد العاملين و طريقة أدائهم)، و المجال الكلي المتعلق بالهيكل التنظيمي العام و قنوات الاتصال و السلطة.

أما علي عبد الرزاق جلبي فيرى أن التغيير التنظيمي هو تعبير عن «اختلاف حجم التنظيم من وقت لآخر، و تباین بنائه عبر الزمن، و استبدال أهدافه و وظائفه مع الوقت»⁽²⁰⁾ فقد يتغير حجم المشاركين في التنظيم و تتباين خصائصهم المهنية و مستويات أداءهم، و قد يختلف بناء التنظيم بحيث تتغير أنماط السلطة و القواعد القانونية و تتحسن التكنولوجيا، و تتباين أساليب الاتصال و نظمها، و تتنوع التخصصات و يتعدّد تقسيم العمل.

يرى جرينس و بارنس (Greens & Barrens) أن «أي تغيير تنظيمي مهما كان نوعه، سواء عن طريق تصميم هيكل جديدة أو عن طريق برامج تكوينية، هو في القاعدة محاولة لدفع العمال لتبني أنماط سلوكية جديدة و لخلق قواعد جديدة تنظم العلاقة بين بعضهم البعض»⁽²¹⁾. إن هذا التعريف يُرجع - في مضمونه - الهدف الأساسي من وراء التغيير التنظيمي إلى المربع الأول، من ناحية توجيه السلوك التنظيمي و التأثير فيه، لخدمة الأهداف العامة للتنظيم وفق النظرة الاتصالية للتنظيم، و التي ترى في كل إجراء تنظيمي مُحدداً جديداً لنمط علاقات جديدة.

من خلال عرضنا لمختلف هذه التعاريف، فإن أهم ما يمكن استخلاصه يتمثل في:

- التغيير التنظيمي هو الانتقال من حالة معينة إلى حالة أفضل.
- للتغيير التنظيمي مجالات أساسية للتطبيق هي: حجم التنظيم، بناءه، أهدافه و وظائفه، و على العموم يمكن حصر هذه المجالات في مجال جزئي (الجانب البشري في التنظيم) و مجال كلي (الجانب الهيكلي في التنظيم).

يمكن صياغة التعريف الإجرائي كما يلي: التغيير التنظيمي إجراء تصحيحي، مجال تطبيقه الرئيسي هو الهيكل التنظيمي (إعادة هيكلة) و الطبيعة القانونية (استقلالية في التسيير) للمؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية. جاء مصاحباً للتحويل الاقتصادي، الذي أجبر المؤسسات الوطنية بصفة عامة و الاقتصادية منها بصفة خاصة، على البحث عن مواطن الضعف في تنظيمها من أجل إعادة التوازن لها، و تحقيق المزيد من الفعالية و الكفاءة في النظام الجديد.

الاتصال:

لغويًا: كلمة "اتصال" في اللغة العربية مشتقة من الجذر "وَصَلَ"، و الذي يحمل معنيين اثنين. الأول هو "الربط" بين شيئين أو شخصين، أي إيجاد علاقة من نوع معين تربط بين الطرفين، أما المعنى الثاني فهو "البلوغ و الانتهاء إلى غاية معينة". إذن الاتصال في اللغة العربية هو العلاقة أو الصلة التي تجمع بين طرفين لغاية معينة⁽²²⁾.

في اللغة الأجنبية نجد أصل كلمة *Communication* في المصطلح اللاتيني *Communis*، و الذي يعني بالإنجليزية *Common* أي مُشترك أو اشتراك. و بداية من القرن الثامن عشر صار لمصطلح *Communication* استعمال واسع، يشمل مروحة كبيرة من المعاني و الدلالات، فبارتباط مصطلح *Communication* بنقل الشيء *le Transmettre* صارت كل عملية نقل أو انتقال لشيء أو معلومة أو قصة أو شخص هي عملية اتصال، و من مؤشرات هذا شيوع استعمال مفهوم *Communication* للدلالة على نشاط شركات النقل و الطبع و النشر و صناعة الأفلام و الاتصالات الهاتفية و الإعلام الآلي.

19 أحمد زايد، علم الاجتماع بين الاتجاهات الكلاسيكية و النقدية، دار المعرفة، القاهرة، 1981، ص 121.

20 علي عبد الرزاق جلبي، مرجع سابق، ص 34.

21 بوفلحة غياث، علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص 39.

22 مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، 1990، ص 19.

اصطلاحاً: يشيع استعمال "الاتصال" كـفعل أو كـمفهوم- لدى عدد كبير من الناس، و هم في هذا قد يتفقون أو يختلفون حول ما يعتبرونه اتصالاً، فـ "الاتصال" اليوم يعد من بين المفاهيم البسيطة و المعقدة في نفس الوقت، بسيط لأنه فعل و عملية بيولوجية و اجتماعية أولية، الكل يقوم بها بشكل إرادي أو عفوي، و معقد لأنه باستعمالاته و تطبيقاته الواسعة صار مجالاً كبيراً للتداخل بين الاختصاصات العلمية.

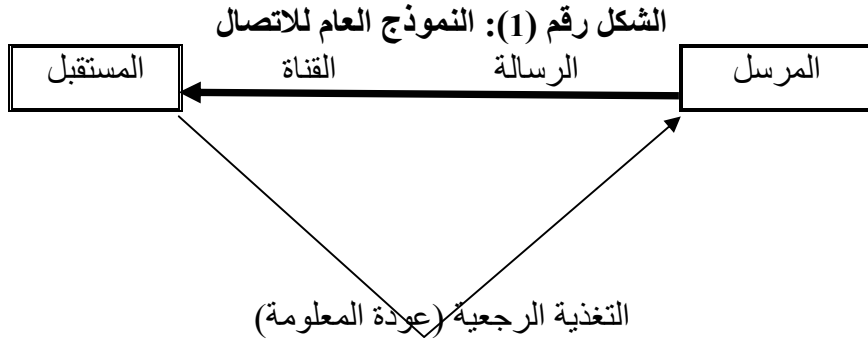
لقد تناول العلماء و الباحثون مفهوم الاتصال من عدة زوايا، كل حسب اختصاصه و حسب تطبيقات الاتصال كعملية على مجال دراسته.

ف نجد مثلاً أن علماء النفس و الإدارة يركزون اهتمامهم على قضايا اكتساب السلوك و التعلم، و من هنا يعتبرون الاتصال وسيلة للتأثير في السلوك و كذا عملية مهمة في التعلم. و على هذا فإن الاتصال من وجهة نظرهم هو عبارة عن «السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر».⁽²³⁾

مجموعة أخرى من الباحثين تركز على العمليات العقلية و الوجدانية الموجودة في الاتصال مثل: الترميز، التفسير، الربط، الاختصار، التلميح... الخ. و التي تشكل في مجموعها الجانب المعنوي في عملية الاتصال، و على ذلك فإن الاتصال هو «استخدام الكلمات و الحركات و غيرها من الرموز لتبادل المعلومات».⁽²⁴⁾

أما علماء نظم المعلومات فينظرون إلى الاتصالات من وجهة النظر الرياضية، الإحصائية و الهندسية. فالشيء محل الاتصال هو المعلومات و يتم إرسالها أو استقبالها من خلال إشارات كهربائية، و يتم تخزين المعلومات وفقاً لنظام محدد للتوثيق، و عليه فإن الاتصالات وفقاً لوجهة النظر هذه هي عملية «استقبال و ترميز و تخزين و تحليل و استرجاع و عرض و إرسال المعلومات».⁽²⁵⁾

و بغض النظر عن الاختلافات الموجودة في تعاريف الاتصال لدى مختلف الباحثين و العلماء، فإن الملاحظ على هذه التعاريف خاصة الحديثة منها-، هو كونها تخضع لنفس البناء المصطلحي، بمعنى آخر أغلب هذه التعاريف نجدها متضمنة للعناصر الخمسة المكونة لعملية الاتصال، فهي بطريقة أو بأخرى مشابهة للنموذج العام لعملية الاتصال (أنظر الشكل رقم 1). و يقوم هذا النموذج على اعتبار أن كل عملية اتصال تقوم على خمسة عناصر أساسية هي: المرسل، الرسالة، القناة، المستقبل، عودة الرسالة (التغذية الرجعية).



بناءً على ما سبق يمكن استخلاص التعريف التالي للاتصال، على أنه عملية إيصال، تلقي و تبادل آراء و أفكار و معلومات، بين شخصين أو أكثر، بغرض الفهم أو الإقناع أو المعرفة، لتحقيق أهداف مشتركة أو أعمال محددة.

الاتصال الداخلي:

أولاً تجدر الإشارة إلى أن عملية الاتصال داخل المنظمات عموماً، و الاقتصادية منها على الخصوص، هي عملية متميزة عن باقي عمليات الاتصال بصفة عامة. يعود هذا -في المقام الأول- إلى كون الاتصال داخل التنظيم الاقتصادي يخضع كعملية تنظيمية و تسييرية، للمقومات التنظيمية و الهيكلية للتنظيم،

23 أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 23.

24 نفس المرجع، ص 23.

25 نفس المرجع، ص 24.

فالتبادل الحاصل للمعلومات والأفكار بين أفراد التنظيم يجب أن يخضع لمعايير تنظيمية (سلم القيادة) و تسييرية (خدمة أهداف التنظيم) محددة مسبقاً، لا مجال لتجاوزها أو إنكارها.

بالإضافة إلى هذا، يجب ملاحظة أن الاهتمام بالاتصال الداخلي كمفهوم و كظاهرة، يعود تاريخياً إلى بضعة عقود ماضية فقط. فقد كان يدرس كمتغير ضمن متغيرات تنظيمية أخرى، تشكل مواضيع كبرى للدراسة و الاهتمام مثل مواضيع: القيادة، السلطة، جماعات العمل... الخ، و يعود هذا الربط إلى التداخل الواضح للاتصال الداخلي في كل متغيرات التنظيم، كونه قبل كل شيء هو فعل سلوكي يؤثر و يتأثر ببقية الأنماط السلوكية الموجودة في التنظيم.

مما سبق فإن مفهوم الاتصال الداخلي يعد أحد المفاهيم التي تعرف ثراءً كبيراً في تعريفها، و من أبرز هذه التعاريف:

تعريف **محمد علي محمد** الذي يرى في الاتصال التنظيمي الداخلي «عبارة عن شبكات مصممة من أجل نقل المعلومات داخل البناء التنظيمي على مختلف مستوياته ... و بدونها يتعذر أن يوجد تنظيم سليم، لأن الاتصال هو العملية الوحيدة التي تربط الأفراد ببعضهم داخل جماعة العمل، و هو الممر الذي تعبر عليه كل أنواع المعلومات الفنية و العلاقات الإنسانية».⁽²⁶⁾

تعريف **جينسون (Jensen)** للاتصال الداخلي على أنه «ارتباطات أو قنوات الاتصال بين مختلف المستويات التسييرية، أو بين العمال و المسيرين».⁽²⁷⁾

ما يلاحظ على هذه التعاريف أنها تبرز فكرة الارتباطات كمتغير أساسي في أنساق الاتصال الداخلي. تعكس هذه الارتباطات بعداً مهماً في عملية الاتصال، هو جانب التفاعل الاجتماعي بين أعضاء التنظيم، و الذي بدونها لا يمكن أن يحدث اتصال على الإطلاق. إن لهذا التفاعل الاجتماعي دور بارز في خلق مشاعر التعاون و التكامل ما يؤدي في نهاية الأمر إلى اندماج الأفراد و الجماعات بالتنظيم في تحقيق الأهداف المرجوة.

تعريف **محمد منير حجاب**، و الذي يرى في الاتصال الداخلي «العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات و المعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة، في مختلف الاتجاهات بين هابطة و صاعدة و أفقية، و عبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي».⁽²⁸⁾

كما يذهب فريق من الباحثين في مجال الإدارة إلى التأكيد على أن الاتصال الداخلي هو تلك «العملية الهادفة إلى نقل و تبادل، المعلومات و الآراء و الأفكار و الاتجاهات و المشاعر بين طرفي الاتصال داخل الجماعة أو التنظيم، باستخدام وسيلة أو وسائل معينة، و رموز شفوية أو مكتوبة في إطار موقفي محدد، و بغرض تحقيق التفاعل و التفاهم المتبادل لتحقيق أهداف محددة».⁽²⁹⁾

تعريف كل من **محمد الصرايرة و محمد عايش** للاتصال الداخلي على أنه «عملية تدفق المعلومات في اتجاهين، بين مستويات تنظيمية متفاوتة داخل المؤسسة، في مسارات عمودية و أفقية، و في أطر رسمية و غير رسمية، باستخدام قنوات اتصال متنوعة، كرافد أساسي للعمليات التنظيمية التي تجري داخل المؤسسة».⁽³⁰⁾

هذه التعاريف الثلاث توضح بجلاء أهمية عنصر "نقل المعلومات" كمضمون أساسي للاتصال الداخلي، و هذا ما يتبين من التأكيد على متغيرات مثل: تدفق البيانات و المعلومات، نقل و تبادل الأفكار و المشاعر و الاتجاهات ... الخ، و التي تمثل في مجملها الوظيفة الأساسية للاتصال الداخلي. من جهة أخرى تؤكد هذه التعاريف على الإطار التنظيمي الرسمي للاتصال داخل المؤسسة، و هذا ما يميز الاتصال - التنظيمي- الداخلي عن باقي نماذج الاتصال الأخرى.

26 محمد علي محمد، في: عبد القادر شليحي، واقع الاتصال الرسمي في تنظيم المؤسسة، رسالة ماجستير في علم اجتماع الاتصال، جامعة قسنطينة، 1995، ص 51.

27 نفس المرجع، ص 51.

28 محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، المجلد الأول، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003، ص 35.

29 نفس المرجع، ص 35.

30 محمد الصرايرة و محمد عايش، الاتصال التنظيمي: إطار نظري، جامعة اليرموك، الأردن، 1995، ص 135.

و على ذلك فإن مفهوم الاتصال الداخلي، على النحو الذي تأخذ به هذه الدراسة هو: عملية نقل و تبادل المعلومات و الأفكار بين الأفراد أو الجماعة داخل إطار تنظيمي، قصد التأثير في السلوك و المواقف و الاتجاهات، إما لتوجيهها أو تغييرها أو تعديلها.

المؤسسة الاقتصادية:

تعني كلمة "مؤسسة" في علم الاجتماع، مجموعة الأحكام و القوانين التي تحدد السلوك و العلاقات الاجتماعية في المجتمع، فلقد استعمل أوجست كونت (A. Comte) مصطلح المؤسسة في مجالات كثيرة خلال القرن التاسع عشر، فتكلم عن المؤسسة العائلية، المؤسسة الاقتصادية، المؤسسة الثقافية و التربوية. كما استعمل هربرت سبنسر (H. Spencer) هذا المصطلح في كتابه "مبادئ علم الاجتماع" ليعرف المؤسسة على أنها «العضو أو الجهاز الذي ينجز وظائف مهمة للمجتمع».⁽³¹⁾

و لأن مصطلح المؤسسة (Entreprise) صار له مدلول و ارتباط كبير بالنشاط الاقتصادي، فلقد اهتم الاقتصاديون بوضع تعاريف مختلفة لهذا المصطلح، و منها نورد:

تعريف غوتنبيرغ (Guttenberg)، الذي يعتبر أن كل تجمع لعناصر الإنتاج يسمى مؤسسة اقتصادية، و يحدد خصائصها في: أن يحدث فيها مزج لعناصر الإنتاج. أن تنطلق من المبدأ الاقتصادي. أن تحافظ على توازنها المالي.

تعريف شين (Schein) للمؤسسة الاقتصادية على أنها «عبارة عن تنسيق عقلائي لنشاط يقوم به عدد من الأشخاص لتحقيق أهداف مشتركة محددة، و ذلك بواسطة نظام لتقسيم العمل و هيكل السلطة».⁽³²⁾

تعريف روجرز (Rogers) للمؤسسة الاقتصادية بأنها «نسق (Système) ثابت من الأفراد الذين يشتغلون مع بعضهم البعض، في إطار هيكل للسلطة و نظام لتنسيق العمل، و ذلك لتحقيق أهداف المجتمع».⁽³³⁾

تعريف روك روا (R. Roi) «هي مجموعة من العناصر التي تؤثر و تتأثر ببعضها البعض، تقوم بإنتاج السلع و المواد و الخدمات».⁽³⁴⁾

تعريف عمر صخري «المؤسسة الاقتصادية تتركب من عدة عوامل مادية، بشرية و مالية، لتكون عرف اقتصادي و نظام اجتماعي في محيط يتفاعل معها، أي تؤثر فيه و يتأثر بها».⁽³⁵⁾

تعريف صامويل عبود «المؤسسة الاقتصادية هي الوحدة الإنتاجية التي تقوم على الأساس الجماعي للعاملين فيها (العامل البشري)، و المزودين بالموجودات المادية و المالية (العامل المادي). و المؤسسة تكون الوحدة الأساسية في الاقتصاد الوطني. يمكن إقامتها من قبل الدولة، إلا أنها تتمتع باستقلاليتها من الناحية الحقوقية و الاقتصادية».⁽³⁶⁾

و بغض النظر عن الاختلاف الموجود في أنواع و تقسيمات المؤسسات الاقتصادية و نماذجها المختلفة (انظر الجدول رقم: 1)، فإن معظم التعاريف التي تعرضت للمؤسسة الاقتصادية تتفق على أنها:

- تنظيم بشري اجتماعي، يؤثر و يتأثر بمحيطه.
- لها دور و وظيفة اقتصادية و اجتماعية.
- لها استقلالية قانونية، مع مراعاة درجة الاستقلالية حسب الأنظمة الاقتصادية الموجودة فيها.
- تخضع لتنظيم هيكلية يُنظم العمل و المسؤوليات.

الجدول رقم (1): يمثل أنواع المؤسسات الاقتصادية.

تقسيم حسب النشاط الاقتصادي	تقسيم حسب طبيعة الملكية	تقسيم حسب الشكل القانوني
----------------------------	-------------------------	--------------------------

31 ميشيل دنكن، ترجمة: محمد الحسن إحسان، معجم علم الاجتماع، دار الطليعة، بيروت، 1981، ص 130.

32 مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص 35.

33 نفس المرجع، ص 36.

34 Abdellah Boughaba, *Comptabilité Générale*, OPU, Alger, 1988, p 21.

35 عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1991، ص 23.

36 صامويل عبود، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 60.

مؤسسات صناعية مؤسسات فلاحية مؤسسات تجارية مؤسسات مالية مؤسسات خدمية	مؤسسات خاصة مؤسسات عمومية مؤسسات مختلطة	مؤسسات فردية شركات
---	---	-----------------------

المصدر: عمر صخري، مرجع سابق، ص 27.

إدارة الموارد البشرية:

يعد مفهوم "إدارة الموارد البشرية" من بين المفاهيم التي تعتمد عليها هذه الدراسة، و ذلك من منطلق أن المورد البشري: كـمكون أساسي للمؤسسة الاقتصادية، و إدارة الموارد البشرية: كوظيفة إدارية في المؤسسة، لهما ارتباط مباشر بعمليتي التغيير التنظيمي و الاتصال الداخلي.

إن مصطلح إدارة الموارد البشرية يستخدم للدلالة على العملية الإدارية المتعلقة بتسيير العنصر البشري داخل المؤسسة، و في هذا الاتجاه يذهب مارتين (Martine) فيعرف إدارة الموارد البشرية على أنها «ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات و علاقاتهم داخل التنظيم، و كذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاية التنظيم. و هي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب و التنمية الإدارية، العلاقات العمالية، مكافأة و تعويض العاملين و تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية، ثم أخيرا المعلومات و السجلات الخاصة بالعاملين»⁽³⁷⁾.

بالنظر لموضوع دراستنا هذه يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية هي تلك النشاطات و الوظائف و كذا السياسات، التي تنتهجها المؤسسة الاقتصادية في إطار تسيير و إدارة الجانب البشري فيها، قصد خلق الانسجام بينه و بين عناصر الإنتاج الأخرى، بهدف تحقيق الأهداف العامة و الخاصة للمؤسسة.

سادسا. الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

التعريف بالدراسة:

هي مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم الإعلام و الاتصال، كلية الآداب، جامعة لافال (Laval) بمقاطعة الكيبك بكندا. المذكرة بعنوان: "التغيير التنظيمي و الاتصال: حالة الشركة الوطنية للسكك الحديدية التونسية".

(*Le changement organisationnel et la communication: le cas de la société nationale des chemins de fer tunisiens*)

أنجزتها الطالبة أمال علوي، و ناقشتها في جوان 2000 تحت إشراف الأستاذ ميشيل بوشون (Michel Beauchamp). المذكرة بنسختها الالكترونية منشورة على الموقع الرسمي للمكتبة الوطنية الكندية قسم الأطروحات الجامعية.*

المذكرة جاءت في 101 صفحة من قياس A4، و هي مقسمة إلى جزأين:

-الجزء الأول: بعنوان "الموجهات النظرية و المنهجية"، و يتضمن فصلين، الأول خاص بالموجهات النظرية (مفهوم التغيير التنظيمي، دواعي التغيير التنظيمي، الاتصال و التغيير التنظيمي، تساؤلات الدراسة)، أما الفصل الثاني فخاص بالموجهات المنهجية (الشركة موضوع الدراسة، التقنيات المنهجية المستعملة).

-الجزء الثاني: بعنوان "دراسة الحالة و نتائج الدراسة"، و يتضمن فصلين، الأول خاص بالتعريف بالتغيرات الكبرى التي عرفها الاقتصاد التونسي و كذا الشركة، أما الفصل الثاني فخاص بعرض نتائج الدراسة.

ملخص الدراسة:

37 صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 12.

* <http://www.collectionscanada.ca/obj/s4/f2/dsk2/ftp01/MQ53918.pdf>

بالرغم من أن الدراسة ركزت على حالة خاصة، إلا أنها وفق مقاربتها العامة للموضوع عالجت حالة الاقتصاد التونسي، الذي منذ 1980 وهو عرضة لعدة تغيرات كبيرة على الصعيدين العام والخاص، والشركات الاقتصادية الوطنية تمثل في هذا الإطار المجال الأساسي لهذه التغيرات. اشتملت الدراسة على شركة واحدة من هذه الشركات وهي "الشركة الوطنية للسكك الحديدية التونسية" (SNCF)، فمنذ 1997 عرفت هذه الشركة إعادة هيكلة تهدف إلى تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق ربحية أعلى، واهتمت هذه الدراسة بتبيان وتحليل إستراتيجية الاتصال الداخلي التي واكبت هذه التغيرات وفق تساؤلين موجّهين أساسيين:

- بما أن نجاح التغيير التنظيمي يستلزم مشاركة أفراد التنظيم فيه، ما هي مميزات إستراتيجية الاتصال الموجهة لعمال الشركة؟

- بما أن المقاربة الشاملة و المتكاملة في إستراتيجية الاتصال التنظيمي هي داعم مباشر لنجاح التغيير، ما هي مكانة الاتصال الخارجي من الإستراتيجية العامة للاتصال للشركة؟

و للإجابة على هاذين التساؤلين استعانت الباحثة بتقنيتي بحث هما: المقابلة الموجهة و تحليل الوثائق. و لقد توصلت إلى أنه في حالة تغيير تنظيمي كالذي تعيشه هذه الشركة فإن إستراتيجيتها في الاتصال توافقت و تماشت و متطلبات الوضع الجديد سواء من ناحية الاتصال الداخلي أو من ناحية الاتصال الخارجي.

توظيف الدراسة:

أهم ما يميز هذه الدراسة هو تركيزها واعتمادها الواضح والمباشر على الجانب الميداني، والاختصار في الجانب النظري على ما يخدم البحث فقط، فنجد مثلا أن الباحثة لم تعرض ولم تناقش مختلف المقاربات النظرية حول التغيير التنظيمي أو الاتصال، بل اكتفت فقط بالجانب النظري من حيث هو موجه للبحث. أما في الجانب الميداني فلقد استوفت ملاحظة و تحليل مجمل البيانات المتعلقة بالتغيير التنظيمي والاتصال بنوعيه الداخلي والخارجي.

توظيفنا لهذه الدراسة يعود لسبب أساسي، كونها تمثل توجيهها بحثيا جيدا، فهي ومن خلال ثراء وجدية جانبها الميداني وتقنيات البحث فيها لمست وأوضحت العديد من المؤشرات الأساسية المكونة للعلاقة بين التغيير التنظيمي من جهة والاتصال التنظيمي الداخلي من جهة أخرى، ومدى الارتباط الوظيفي والتنظيمي بينهما.

الدراسة الثانية:

التعريف بالدراسة:

هي مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، بكلية العلوم الاقتصادية و التسيير جامعة فرحات عباس سطيف، للموسم الجامعي 1999-2000، من إعداد الطالب جمال صالح، تحت إشراف الأستاذ لحسن بوعبد الله وهي غير منشورة، المذكرة جاءت تحت عنوان: "معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية".

شملت الدراسة الميدانية ثلاث مؤسسات هي: الشركة الجزائرية للتأمين الشامل (CAAT) عنابة، بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) قالمة، مؤسسة البستان للمصبرات الغذائية الطارف. المذكرة جاءت في 218 صفحة من قياس A4. متضمنة لسبعة فصول.

ملخص الدراسة:

يصف الباحث الإشكالية التي يتمحور حولها بحثه في تأكيده على أنه «لا يكفي وضع ومتابعة سياسة اتصال تنظيمي فعال لتحقيق التسيير الأمثل للمؤسسة الاقتصادية، فالطريق لا يخلو من العقبات ولا ننفي وجود حواجز وموانع لها عميق الأثر والضرر على عمليات الاتصال التنظيمي ... وتشكل هذه المعوقات تهديدا أقوى، وتحديا أصعب، أمام نجاح أية سياسة اتصالية مهما كانت فعاليتها وعبقرية واضعيتها ومهما أنقن المسيرون تنفيذها ومتابعتها»، ويحدد الباحث الهدف الأساسي لبحثه في «محاولة تحليل هذه المعوقات وتحديد تأثيرها وسلبياتها بغية وضع علاج لها».

ولقد اشتملت فرضيات الدراسة على:

- الاتصال التنظيمي يتأثر بمعوقات متعددة (نفسية، تقنية، تنظيمية، بيئية).

- ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد المؤسسات الثلاث لأبعاد معوقات الاتصال التنظيمي.

- ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الذكور و الإناث لأبعاد معوقات الاتصال التنظيمي.

- ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة (-إطارات -أعوان تحكم -منفذين).

و للتأكد من مدى صحة هذه الفرضيات استعان الباحث في دراسته بالمنهجين الوصفي والمقارن، كما استعمل الملاحظة، المقابلة والاستمارة كأدوات لجمع البيانات، ولقد تضمنت الاستمارة 21 سؤالاً، وقسمت هذه الأسئلة إلى 5 محاور، أربع منها مخصصة لكل بعد من أبعاد المعوقات التنظيمية (معوقات نفسية، معوقات تقنية، معوقات تنظيمية، معوقات بيئية) والمحور الأول خاص بالبيانات الشخصية.

توظيف الدراسة:

من خلال اطلاعنا على هذه الدراسة التمسنا جملة من القضايا التي أوضحت لنا الكثير من النقاط، سواء تلك المتعلقة بالتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وكذا أبعاد هذا التغيير على سياسات ومكانة الاتصال في هذه المؤسسات، أو تلك المرتبطة بمفهوم الاتصال التنظيمي عموماً والاتصال الداخلي بصفة خاصة.

الفصل الثاني: التراث النظري للتغيير التنظيمي

أولاً. مفهوم التغيير التنظيمي

ثانياً. المداخل السوسولوجية المهمة بدراسة التغير في التنظيم

1. المدخل الماركسي والراديكالي

2. المداخل الإمبريقية

3. المداخل النظرية

4. مناقشة وتقييم

ثالثاً. مجالات التغيير التنظيمي

أولاً. مفهوم التغيير التنظيمي:

يقصد بالتغيير التنظيمي من وجهة نظر علماء التنظيم، إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافاً لأحد أمرين أساسيين هما:⁽³⁸⁾

- إحداث نوع من الانسجام بين التنظيم والمحيط، بفرض ملائمة التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغيرات و أوضاع جديدة في المناخ المحيط بالتنظيم. أي خلق ظروف مناسبة للتكامل والتناسق بينها.
- المساهمة في استحداث ظروف تنظيمية وأساليب إدارية ونشاطات جديدة، تساعد التنظيم على تحقيق التطور على غيره من التنظيمات، وبالتالي تمكنه من إنجاز أهدافه الاقتصادية.

بالنظر لهذا يمكن الإقرار بأن التغيير التنظيمي بصفة عامة يهدف إلى التعديل في أوضاع التنظيم من حيث بناءه ووظائفه، حتى يتمكن من الانسجام والتكيف مع الأوضاع السائدة في محيطه الخارجي.

يشير أيضاً مفهوم التغيير التنظيمي إلى «اختلاف حجم التنظيم من وقت لآخر وتباين بناؤه عبر الزمن واستبدال وظائفه مع الوقت، فقد يتغير حجم المشاركين في التنظيم وتباين خصائصه المهنية والقواعد القانونية، وتحسن التكنولوجيا وتباين أساليب الاتصال وتنوع التخصصات ويتعدّد تقسيم العمل، وقد يستبدل التنظيم أهدافه بأخرى جديدة، ويلتزم بمستويات مغايرة تجاه بيئته...».⁽³⁹⁾

بناءً على هذا التعريف فإن التغيير التنظيمي يستهدف بناء التنظيم وكذا وظائفه، قصد تحقيق التكيف مع الظروف السائدة في محيطه، بالإضافة إلى أنه قد ينتج عن التغيرات التي تقع من حين لآخر داخل التنظيم كتغير عدد العمال وتطور مستوى التكنولوجيا أو تغير في أساليب العمل.

يتخذ التغيير التنظيمي أشكالاً متعددة، يمكن إيجازها في ما يلي:⁽⁴⁰⁾

- التغيير استجابة لضغوط خارجية: فقد تبادر إدارة التنظيم إلى اتخاذ إجراءات هادفة إلى تعديل الأوضاع والأساليب بمجرد حدوث تغيرات سابقة في بعض ظروف المجتمع، ففي هذه الحالة تلجأ إدارة التنظيم إلى اختيار التغييرات الضرورية وتبدأ بتنفيذها داخل التنظيم.
- التغيير بهدف السيطرة على المحيط: يتطلع هذا النمط من التغيير نحو التحكم في سلوك الأفراد والجماعات غير الخاضعة لسيطرة التنظيم، مما قد يؤدي إلى تعرضه لتناقضات وصراعات مع التنظيمات الأخرى.
- التغيير بهدف حل مشكلات ذاتية: فقد تلجأ الإدارة إلى ما يسمى بـ "إعادة التنظيم"، وذلك عندما تعلم أن هناك حاجة ماسة إلى التغيير على ضوء توفر المؤشرات الدالة عن وجود بعض المشكلات التنظيمية، مثل مشكل كثرة التغيب، حدوث النزاعات و الإضرابات العمالية... الخ.

في ضوء ما تقدم، يمكن القول أن التغيير التنظيمي هو تلك التحولات أو التعديلات التي تطرأ على الأوضاع التنظيمية في فترات متلاحقة سعياً لتحقيق الأهداف التنظيمية، سواء كانت اقتصادية، مادية، أو اجتماعية. أو لتحقيق التكيف مع البيئة أو المحيط.

الشكل رقم (2): يمثل أنواع التغييرات التنظيمية حسب مصدرها

38 علي السلمي، مرجع سابق، ص 237.

39 علي عبد الرزاق جلي، مرجع سابق، ص 14.

40 علي السلمي، مرجع سابق، ص 242، 244.

مصدر التغيير: محيط لمؤسسة



مصدر التغيير: إستراتيجية

المصدر: Amel Aloui, op.cit, p 07.

ثانيا. المداخل السوسيولوجية المهمة بدراسة التغيير في التنظيم:

1. المدخل الماركسي و الراديكالي:

1.1. المدخل الماركسي:

يعتمد الاتجاه الماركسي على جملة من القضايا الفكرية التي انطلق منها كارل ماركس (K. Marx) في تحليلاته للتنظيمات خاصة التنظيمات البيروقراطية، وكذا إضافات وتعديلات لبعض المفكرين الذين تبنا المدخل الماركسي كإطار مرجعي لتحليلاتهم النظرية.

التنظيمات البيروقراطية في نظر ماركس تشكل فئة اجتماعية متميزة، كونها أداة من أدوات الدولة التي تمارس من خلالها الطبقات الحاكمة سيطرتها واستغلالها للطبقات الأخرى، فالوظيفة الأساسية لهذه التنظيمات هي فرض نظام يدعم التقسيم الطبقي والاستغلال، مع الإشارة إلى أن هذه التنظيمات لا ترتبط ارتباطا مباشرا بعمليات الإنتاج لأن نموها يعد طفيليا، ومهمتها الأساسية هي الحفاظ على الأوضاع الراهنة التي تعبر عن استغلال الطبقات الحاكمة للطبقات المغلوبة على أمرها.⁽⁴¹⁾

وفق هذا التصور وضع ماركس تحليلاته للتنظيمات البيروقراطية في إطار نظريته حول صراع الطبقات، ليكشف عن جوهر ذلك التناقض والصراع الناشئ عن النظام الرأسمالي، والمرتبط بالصراع بين علاقات الإنتاج والقوى المنتجة.

المعروف أن النظرية الماركسية تفترض بأن القوى المنتجة تتغير وتتمو باستمرار، نظرا لامتدادها على مستوى النشاط الإنساني، لتعبر عن مقاومة علاقات الإنتاج الثابتة، مما ينتج عن ذلك ظهور التناقضات داخل التنظيمات. ومن ثم فإن هذه التناقضات يمكن أن تشتمل على مختلف المستويات التنظيمية، خاصة بين أبنية السلطة، كما هو الحال بين الأقسام والوحدات الإنتاجية داخل المصنع، والحقيقة أن تلك التناقضات قد لا تؤدي دائما إلى تحولات وتغيرات راديكالية داخل التنظيمات، بل يكفي أن تظهر في شكل أزمات سياسية يمكن رؤيتها أو كآزمة قانونية. إن مثل هذه الأزمات يمكن رؤيتها كظواهر سطحية، ولكنها تعبر في الواقع عن عمق التناقضات التنظيمية والتي حددها ماركس في النقاط التالية:⁽⁴²⁾

- إن التنظيمات كغيرها من الأبنية الاجتماعية يجب دراستها في إطار العمليات التاريخية التي تساعدها على النمو، وتؤدي أيضا إلى حدوث تناقضات مختلفة بين التنظيم والقوى الاجتماعية.

41 السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة النظم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1990، ص 41.

42 كارل ماركس، رأس المال نقد الاقتصاد السياسي، المجلد الأول، الكتاب الأول، دار التقدم، موسكو، 1985، ص 306، 311.

- إن حيوية البناء الاجتماعي لا يجب قياسها أو تحديدها بمفاهيم الزمن أو الثبات المؤقت، وبنمو معيار الوحدة الذاتية كما هو الحال في التنظيمات، وإنما يتم تحديدها عن طريق معدل الأشكال الاجتماعية المبدئية التي بدأت تظهر في مقابل أشكال أخرى بدأت تختفي.

- تتنوع التنظيمات تبعاً لتنوع درجة التناقضات البنائية التي تتطور بداخلها، كما أن المشاركين قد أصبحوا يشعرون بهذه التناقضات إلى درجة أنها انعكست على مستوى الإيديولوجيات من جهة، وعلى مستوى المراكز السياسية من جهة أخرى.

- إن دراسة التنظيمات باعتبارها تتكون من مشاركين مندمجين مع بعضهم البعض داخل نشاط معين، يخفي وراءه خصائص ومميزات وأشكال الجماعات بداخله. كما يخفي خصوصية المصالح ما بين مختلف الجماعات، أين يبدأ يظهر التناقض والتضارب بين هذه المصالح، ومنه فإن التنظيمات تعد مراكز لتطويع التناقضات.

وفي سياق آخر يذهب كارل ماركس إلى تحليل العلاقة بين الرأسمالية وتقسيم العمل، ليكشف عن وجود تأثيرات حتمية على تقسيم العمل وبناء التنظيمات ككل، وترتبط هذه العلاقة بحسبه بسببين مترابطين للنظام الرأسمالي: (43)

- تعتبر القوى العاملة في نظر الرأسمالية بمثابة سلعة، وعاملاً للإنتاج يجب استخدامه بطريقة مربحة، علماً أنه يتم تحديد علاقة العمال في ضوء سعي صاحب العمل لتحقيق الربح، وكذا قوى السوق أي العرض والطلب.

- إذا كانت مصلحة الرأسمالي تتحقق فقط من خلال شراء القوى العاملة التي تحقق له الربح، فإن هذا الوضع سيؤدي إلى نتيجة واحدة وهي الصراع أو التعارض بين المصالح، العامل الذي يبيع قوة عمله وصاحب العمل الذي يشتريها، ثم يستغلها في تحقيق فائض القيمة.

في المقابل أيضاً تسعى الرأسمالية إلى التقليل من دور القوى العاملة، فهي تنظر إلى العامل باعتباره مخلوقاً عاجزاً يجب تقييد حركاته والتحكم فيها. وهكذا يتضح أن تقسيم العمل داخل المصنع يعكس السلطة المطلقة للرأسمالية وخضوع العمال باعتبارهم أجزاء تابعة لسلطة صاحب العمل. أما فيما يتعلق بدور ونتائج استخدام التكنولوجيا على مستوى تنظيمات العمل، فقد أكد ماركس على أن المكننة ستزيد من درجة استغلال العمال، وتقلل من قيمة الأيدي العاملة، وتقوض المهارات وتدعم الضبط الذي تمارسه قلة من الملاك الرأسماليين، وبذلك يتسببون في المزيد من اغتراب العامل عن ذاته واغترابه عن غيره من الناس. (44)

ويعبر ماركس عن هذه الحقيقة بقوله «أن هذه التوترات سوف تشدد من خلال ميكانيزمات أربعة أساسية لاحظها في المجتمع الرأسمالي»، وهي: (45)

- الاستقطاب: يحدث هذا الاستقطاب تحت تأثير ظاهرة التصنيع، التي عملت على تقويض المهارات التقليدية. لذلك كان هناك عمل بين الجماهير العاملة إلى أن تستقطب في معسكرين اثنين، معسكر الرأسمالية، ومعسكر العمال الأحرار.

- التجانس: بفعل الاستقطاب تصبح الفئتين (الرأسمالية والعمال) أكثر تجانساً وتماثلاً من نواحي عديدة، فالرأسماليون العاديون يميلون إلى توسيع نشاطهم ومن ثم يصبحون أكثر ثراءً، في حين يميل العمال إلى البحث عن اكتساب مهارات جديدة نظراً للتغيرات السريعة التي فرضتها أنظمة المصانع والتكنولوجيا المتطورة.

- زيادة حالة الفقر والبؤس: فقد يؤدي اندفاع الرأسمالية نحو تحقيق أكبر قدر ممكن من الربح داخل المشروعات الصناعية - إلى تخفيض الأجور إلى مستويات دنيا، خاصة إذا أحسوا باقتراب فترات الكساد.

- عملية الاحتكار: وهي العملية التي بمقتضاها تصبح الوحدات الإنتاجية الصغرى غير قادرة على المنافسة أمام الوحدات الإنتاجية الكبرى، ما يجعل هذه الأخيرة تزداد توسعاً نتيجة لشرائها كميات كبيرة من المواد الخام، وفي بعض الحالات يلجأ الرأسمالي إلى ممارسة الضبط على سلعته ثم يتحول إلى محتكر لتلك السلعة في سوق العمل.

43 سعيد عيد مرسي بدر، الإيدولوجيا ونظرية التنظيم، مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1990، ص 68.

44 نبيل رمزي اسكندر، الاغتراب و أزمة الإنسان المعاصر، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1988، ص 35.

45 علي عبد الرزاق جلي، الاتجاهات الأساسية في نظرية علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1991، ص 204.

اعتقد **ماركس** أن هذه التناقضات ستؤدي إلى تغير جذري وعنيف للنسق الرأسمالي، نتيجة لنمو الوعي الحقيقي لدى الطبقة العاملة التي تتكفل في شكل نقابات وأحزاب، ليكون بمقدارها النضال من أجل قلب موازين الأمور واستبدال هذا النظام بنظام جديد.

1.2 المدخل الراديكالي:

يحاول المدخل الراديكالي في المجال التنظيمي تقديم إطار تحليلي لدراسة العلاقات التنظيمية، يستند على الفكر الجدلي المستمد من الفكر الهيجلي الماركسي، بحيث تعتبر هذه المحاولة كرد فعل معارض لتوجهات بعض علماء اجتماع التنظيم في الغرب، أي أصحاب النظريات التقليدية على وجه الخصوص الذين قدموا تفسيرات "ضيقة" تؤكد على ثبات الأوضاع داخل التنظيمات.

في مقابل وجهة النظر السالفة، اهتم الباحثون الراديكاليون ببحث العلاقة الجدلية بين الأشكال المجتمعية وأبنية المصالح والسيطرة وأنساق الضبط داخل تنظيمات العمل الكبيرة الحجم. من ثمة فهم يعارضون الافتراض التقليدي القائل بأنه يمكن تجريد التنظيم من علاقاته بالجماعات المسيطرة، ومصادر القوى والبناء الإيديولوجي للمجتمع.⁽⁴⁶⁾

انتقد **هربرت ماركيز** (*H. Marcuse*) نظرية التنظيم في المجتمعات الرأسمالية وخاصة مفهوم الترشيد عند **ماكس فيبر** (*M. Weber*)، والتحول التكنولوجي للمجتمع الرأسمالي. وينطلق **ماركيوز** من نفه لفكرة الترشيد المبنية أساسا على الاختيار المناسب للتكنولوجيا التي تحقق المزيد من السيطرة والهيمنة على مستوى تنظيمات العمل. على الرغم من أن الواقع الاجتماعي للبلدان قد شهد تغيرا كبيرا، إلا أن ذلك لم يؤدي إلى تغير علاقات السيطرة التي تربط الإنسان بالإنسان، التي يفرضها النسق التكنولوجي، ومع ذلك فإن المجتمع الرأسمالي يسعى جاهدا إلى القيام بتطبيق التحول التكنولوجي وتعديل أساليب السيطرة سعيا منه إلى إخفاء الطابع الظالم والمستغل بواسطة الترشيد التنظيمي.

أكد **ماركيوز** في دراسته الموسومة "الإنسان ذو البعد الواحد" على وجود شكل شائع لسيطرة المجتمع التنظيمي على الأفراد، و الذي يتضح من خلال خضوعهم لسيطرة قوة كلية مستقلة عن إرادتهم. في هذا السياق يشير إلى الدور الذي لعبته التكنولوجيا التي تحولت -حسب رأيه- من مجرد أداة في أيدي أفراد المجتمع إلى قوة محددة لملامح وصفات المجتمع الأساسية، بمعنى أنها أصبحت مظهرا أساسيا للحياة الاجتماعية.

ماركيوز لم يكتف بتوضيح الدور الذي لعبته التكنولوجيا في تنظيمات العمل الرأسمالية، بل إن تحليلاته تجاوزت هذه المعضلة، محاولا تحديد بعض السمات والخصائص التي يمتاز بها الإنسان ذو البعد الواحد والمتمثلة -حسب رأيه- في عدم قدرته على المشاركة في النضال الاجتماعي التاريخي بحجة أن هذا الإنسان يسعى إلى الاندماج في النظام القائم، بحيث يصبح مرتبطا أشد الارتباط بأي جزء منه.

بناء على هذا فإن رأي **ماركيوز** أن هذا الوضع حرم الإنسان ذو البعد الواحد من الدعم ومن السند الإيديولوجي الذي يوجه أفعال وتصرفات الأفراد في المجتمع. ولتجاوز هذا العجز اقترح الباحث أشكالا محدودة من النشاطات التي من شأنها أن تحفز الإنسان، وتدفعه إلى إحداث التغيير على مستوى تنظيمات العمل مثل زيادة المشاركة العمالية في الإدارة التنظيمية، على اعتبار أن ذلك يشكل خطوة تمهيدية للتغيير الاجتماعي التدريجي، بالإضافة إلى ضرورة العمل على استبدال وسائل الضبط الحالية في العمليات الإنتاجية بوسائل ضبط تكون أقل قهرا.

إن التحليل الذي قدمه **ماركيوز** حول طبيعة التغيرات التي يمكن إدخالها على تنظيمات العمل، تشير بوضوح إلى تأثير هذا الباحث بالأيديولوجيا الرأسمالية رغم تقديمه لنظرية نقدية للمجتمع البرجوازي الصناعي الحديث، كما نجد أن هذا التحليل يماثل ذلك التحليل الذي قدمه **جون رومر** (*J. Roemer*) باعتباره أحد الراديكاليين المحدثين، حول نقده لمفهوم الاستغلال الذي تبناه **ماركس**، فقد أكد **رومر** بأن مفهوم **ماركس** للاستغلال القائم على فائض القيمة لا يعبر عن جوهر علاقات الاستغلال مقارنة بعلاقات الملكية التي نستطيع من خلالها تفسير البديل الذي يناسب البروليتاريا.⁽⁴⁷⁾

46 Claude Rivière, *L'Analyse Dynamique en Sociologie*, PUF, Paris, 1978, p 151.

47 يوسف سعدون، علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دت، ص 12.

2. المداخل الامبريقية:

1. حركة الإدارة العلمية:

يعود الفضل في ظهور هذه الحركة إلى جهود **فريدريك تايلور** (*F. Taylor*)، الذي حدد مبادئها ووضع فلسفتها رفقة بعض زملائه أمثال **فرانك جيلبرت** (*F. Gilberth*)، نتيجة لقيامه بالعديد من الدراسات والبحوث في عدة مصانع مثل شركة "بتلهم للحديد" وشركة "ميدفال للصلب"، والتي نشرت نتائجها في كتابيه الشهيرين "إدارة الورش" عام 1903م و"أصول الإدارة العلمية" عام 1912م.

الدافع الحقيقي الذي شجع **تايلور** على القيام بدراساته هو تلك الظروف الصعبة والمشكلات التي كان يعاني منها المجتمع الأمريكي، والمتمثلة في ضعف الإنتاج الصناعي، رغم استخدام الآلات والمعدات الضخمة الحديثة، ومع ذلك ظل الرأسمال الصناعي يعاني من الخسائر بسبب أساليب العمل المطبقة في المشروعات الصناعية، والتي اكتشفت بأنها أساليب موروثية وغير مخططة تترك للعمال هامش كبير من الحرية في الأداء، مما ينتج عنه تباطؤ عمليات الإنتاج، وحتى إتلاف بعض الآلات وتبذير في الإنتاج⁽⁴⁸⁾ على هذا الأساس جاءت بحوث ودراسات أقطاب "الإدارة العلمية"، لكي تواجه تلك المشكلات التي عانت منها إدارة التنظيم، وذلك عن طريق إدخال تغييرات على طرق وأساليب العمل والإنتاج، ما من شأنه زيادة الإنتاج مع خفض التكاليف، وبالتالي تقليص حجم الخسائر.

سعى منه لتحقيق الأهداف السابقة الذكر، أجرى **تايلور** سلسلة من التجارب ركزت في بداية الأمر على ثلاثة مبادئ نظرية، هي:

- الاختيار العلمي للعاملين: بمعنى اختيار العامل الأحسن والأكفأ، و الذي يُتوقع منه إنجاز عمله بكفاءة عالية.

- التدريب السليم للأفراد: بأن يتم تحديد طريقة مثلى لأداء العمل تؤدي إلى تحقيق مستوى نموذجي من الإنتاج.

- تطبيق مبدأ الحوافز: تشجيع العمال عن طريق منحهم مبالغ مالية إضافية مقابل زيادة الإنتاج. بينت نتائج تجربة **تايلور** الأولى بشركة "بتلهم للحديد" عدم قدرة الإدارة فيها على التحكم في العديد من العقبات التنظيمية المرتبطة بطرق أداء العمل، ولقد سجل أنه وفي خلال ثلاث سنوات من إجراء التجربة ارتفع إنتاج الشركة إلى الضعف بعد تطبيقه للمبادئ الثلاثة السابقة الذكر. بعد هذا قام **تايلور** بإجراء تجربة مماثلة بشركة "ميدفال" ركز فيها على تحليل العمل ودراسة الوقت اللازم لأداء العملية الإنتاجية معتمداً في ذلك على الخطوات التالية:⁽⁴⁹⁾

- تقسيم العمل الذي يقوم به العامل إلى حركات بسيطة.
- حذف الحركات غير الضرورية للعمل.
- الاحتفاظ بالحركات المتبقية وجعلها نموذجاً لطريقة عمل العامل.
- رصد كل حركة من هذه الحركات مع تحديد الوقت الفعلي اللازم لأدائها.
- تحديد نسبة مئوية، تمثل التأخير غير المتوقع الذي قد ينجم عند حدوث الأعطال في الآلات وإضافتها إلى الوقت الفعلي المحدود للعمل.
- تحديد نسبة مئوية تضاف إلى الوقت الفعلي، تعبر عن بطء الأداء بالنسبة للعامل المبتدأ، والذي تنقصه المهارة والخبرة.
- تحديد نسبة مئوية تمثل فترات الراحة التي يختلسها العامل لكي يستعيد بها نشاطه مع إضافتها للوقت الفعلي.

وعلى الرغم من أن اهتمامات **تايلور** كانت موجهة نحو دراسة الحركة كجزء تقني لدراسة وقت العمل، إلا أنه اتجه بعد ذلك إلى التركيز على ظروف العمل والعناية بالآلات والمعدات المستخدمة في العملية الإنتاجية، بحيث تفتن إلى قضية هامة مفادها أنه لا يمكن التركيز فقط على جهد العامل من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية، بل أن الآلة وأدوات العمل تلعب دوراً حاسماً في هذا المجال،⁽⁵⁰⁾ فقد تعمل بعض الآلات

48 السيد عبد العاطي السيد، علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1985، ص 83.

49 نفس المرجع، ص 84، 85.

50 عبد الله محمد عبد الرحمن، سوسيولوجيا التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1987، ص 170.

على التقليل من الجهد الذي يبذله العامل، و بالتالي نساعد على زيادة الإنتاج عكس بعض الآلات الأخرى التي قد تكون لها مواصفات معقدة تضاعف من المجهودات العضلية والذهنية للعامل، ومن ثم ينعكس ذلك سلبا على الإنتاج.

انتقل **تايلور** بعد ذلك إلى إجراء تجاربه حول ظروف العمل، بإدخال بعض التغييرات عليها للتأكد من تأثيرها على عمليات الإنتاج، ولعل أشهرها تلك التي أجراها في مصنع شملت فيه التجربة كل العوامل اللائي بلغ عددهن 120 فتاة يعملن لمدة 12 ساعة ونصف يوميا، ما عدا فترة العطلة الأسبوعية، انطلق تايلور في تجربته هذه بالإبقاء على نظام العمل كما هو في السابق مع إدخاله لبعض التغييرات تمثلت في تحسين ظروف العمل للعاملات حتى يتم تخفيض الضغوط المترتبة عن عمليات الإنتاج التي تعتمد على التركيز الشديد والمراقبة المستمرة، معتمدا كخطوة أولى على تخفيض ساعات العمل إلى ثماني ساعات ونصف مع الإبقاء على نفس الأجر. بعد ذلك لجأ تايلور إلى البحث فيما إذا كان هذا التخفيض له تأثير سلبي على كمية الإنتاج، فوجد أن إنتاج العاملات لم يتغير، ومنه قام بإدخال بعض التحسينات فيما يتعلق بشروط العمل مثل إعطاء العاملات فترات للراحة وكذا تطبيق لنظام الحوافز وفقا لمبدأ إنجاز العمل في الوقت المحدد، مما أدى إلى تسجيل ارتفاع في أجور العاملات مقابل تخفيض ساعات العمل، وارتفاع الروح المعنوية لديهن ورضاء الإدارة على نشاطهن الإنتاجي.

وفي معرض تقييمه لتجاربه التي أحدثت ثورة فكرية في تنظيمات العمل الصناعي في مقابل الثورة الصناعية في تصميم الآلات، توصل تايلور إلى استخلاص جملة من الملاحظات لخصها فيما يلي: (51)

- يلجأ العمال إلى التكاسل أثناء أدائهم لعملهم، بسبب عدم وجود حوافز مادية تدفعهم إلى بذل مجهودات إضافية لزيادة الإنتاج.

- إن تحديد نظام الأجر وفقا لمعايير المركز و الأقدمية قد أثر سلبا على معنويات العمال، أي أنه قتل روح المبادرة لديهم، ومن ثم انخفض معدل إنتاجيتهم.

- عدم دراية الإدارة القديمة بأساليب التنظيم العلمي للعمل، خاصة فيما يتعلق بحساب الوقت اللازم الذي تستغرقه العملية الإنتاجية، وكذا تقديرات مستوى الإنتاج.

- تخوف العمال من المواقف المحتملة للإدارة، وذلك حسب الاعتقاد الذي كان سائدا والذي يزعم بأن العمال قد يتعرضون إلى التسريح إذا رفعوا كمية إنتاجهم، لأن الإدارة قد تلجأ إلى الاستغناء عن بعض العمال الزائدين عن حاجتها.

يرى الكثير من الباحثين في مجال التنظيم، أنه بالرغم من تحقيق تجارب تايلور للكثير من النتائج الإيجابية التي ساهمت في حل العديد من المشكلات التنظيمية عن طريق إدخالها لتغييرات نوعية على أساليب العمل، إلا أنها وجهت لها انتقادات منها:

- إن اعتماد هذه التجربة على مبدأ التخصص الدقيق، قد ساهم في تقييد حرية وحركة العامل في عمليات الإنتاج، بحيث أصبح العامل جزء من الآلة التي يعمل عليها، ومن ثم أفقده هذا الوضع جانبا كبيرا من مقوماته الشخصية في العمل.

- لم تهتم هذه الحركة بالقدر الكافي- بالجوانب الإنسانية وكذا النفسية التي تعتبر إحدى الشروط الموضوعية التي تساهم في التكيف والانسجام بين العمال داخل بيئة العمل.

- لقد صممت تلك البحوث والتجارب لخدمة أصحاب المشاريع لتطوير إنتاجهم، وذلك من خلال التركيز على العوامل والشروط التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج والربح، دون مراعاة لأوضاع العمال داخل التنظيم. فالتغييرات التي أدخلها تايلور على ظروف العمل لم تكن إلا لخدمة هدف واحد هو زيادة الإنتاج.

2.2. حركة العلاقات الإنسانية:

ظهرت حركة العلاقات الإنسانية نتيجة الجهود الكبيرة التي بذلها **إلتون مايو** (E. Mayo) وزملاؤه من جامعة هارفارد- في أبحاثهم و دراساتهم المعروفة بتجارب "هاوثورن"، والتي أجريت في شركة "وسترن إلكترليك". في عام 1927م دعت هذه الشركة إلتون مايو لدراسة المتغيرات التي تؤثر في إنتاجية العمال، بحيث اتجهت تلك التجارب في البداية نحو دراسة الآثار المترتبة عن تغيير الظروف الفيزيائية

للمعمل. استخدم إلتون مايو وزملاؤه منهجا في البحث يحاكي مناهج العلوم الطبيعية، محاولين التحكم بقدر الإمكان في المتغيرات، فيما يشبه التجربة المخبرية.⁽⁵²⁾

بدأت تلك التجارب بقياس خمسة عوامل كنّ يشتغلن بتصنيع أجهزة التلفون، بحيث تم عزلهن في غرفة اختبار خاصة، تماثل ظروف العمل فيها نفس ظروف العمل في الشركة، ثم شرع بعد ذلك فريق البحث في إدخال بعض التغييرات على ظروف العمل تمثلت في تغيير فترات الراحة، وجبات الغذاء، وعدد ساعات العمل اليومية، ومنه توصلت هذه الدراسة إلى نتيجة مؤداها أن الإنتاج قد استمر في الزيادة بغض النظر عن التغييرات التي أدخلت على الظروف الفيزيائية للعمل.

بناءا عليه، استخلص مايو أن هناك مجموعة أخرى من العوامل أكثر تأثيرا من الظروف الفيزيائية للعمل أثرت على نتائج التجربة، وغيرت من مجراها الحقيقي، فقد تغير موقف الفتيات بمجرد علمهن بأنهن تحت التجربة بحيث تمكن من التخلص من قنوات الإشراف الروتينية التي كانت تمارس عليهن من طرف إدارة الشركة، بالإضافة إلى أن مشاركة الباحثين لهن وإشراكهن في القرارات الخاصة بالعمل قد ساهم في تكوين روابط اجتماعية بينهم، نتيجة شعورهن بالاعتزاز يفوق زميلاتهن خارج إطار التجربة، كما لوحظ أن هناك تغيرا جوهريا قد بدأ يظهر في طبيعة العلاقة التي أصبحت سائدة بينهن وبين الإدارة.

هكذا أمكن التوصل في نهاية المطاف إلى اكتشاف تلك الحقيقة، و التي تشير إلى أن «تغيير أنشطة الأفراد واتجاهاتهم يتطلب أولا التغيير في طبيعة العلاقة السائدة بينهم، ومن ثمّ وجهت تلك النتائج جهود الباحثين نحو الاهتمام بقضايا أخرى مثل تأثير الروح المعنوية على الإنتاج، وتأثير نمط الإشراف على إنتاجية العامل».⁽⁵³⁾

إذا كانت تجارب إلتون مايو قد اقتصرت على دراسة تأثير التغييرات التقنية التي تم إدخالها على بيئة العمل، فإن هناك دراسات أخرى تعد امتدادا لهذه الحركة، حاولت التركيز على جوانب أخرى أكثر تأثيرا على العلاقات التنظيمية. نشير في هذا الصدد إلى تلك الإسهامات التي قدمها كل من كوش (Coch) و فرانش (French) في دراستهما التي أجريت في أحد مصانع الملابس حول "تأثير أنماط القيادة على سلوك وتصرفات العمال"، حيث كانت الإدارة تسمح لهم بالمشاركة في تخطيط متغيرات العمل. لاحظ الباحثان أن هذا الموقف أفرز معارضة أو مقاومة أقل نحو تلك التغييرات المستحدثة في ميدان العمل، صاحبه اهتمام متزايد من طرف العمال بزيادة الإنتاج عكس الجماعات التي حرمت من المشاركة.⁽⁵⁴⁾

في المقابل توصلت تجارب مايو على مستوى تنظيمات العمل الصناعي في تحسين الظروف الفيزيائية للعمل وإحداث تغييرات على مستوى العلاقات بين العمال، لتكون النتائج إيجابية لمعظم هذه التجارب خاصة على صعيد تأثير العلاقات العمالية على الإنتاج، أين لاحظ مايو بأن للعلاقات العمالية دور كبير في عملية الإنتاج بالرغم من وجود بعض المعوقات المادية والتنظيمية الأخرى.

من هذا المنطلق أكدت التجارب التي قام بها مايو وزملاؤه خطأ الكثير من الأفكار التي كانت سائدة خلال تلك الفترة حول دوافع السلوك الإنساني في العمل، فقد أثبتت هذه التجارب أن الأفراد لا يستجيبون لمطالب الإدارة بطرق فردية أو شخصية تحت تأثير الحافز المادي، وإنما تكون استجابتهم جماعية باعتبارهم أعضاء في جماعة العمل، وأن الحافز المادي لا يمكن النظر إليه كقوة دافعة وحيدة لرفع إنتاجية العامل. ومنه يمكن استخلاص الآتي:

- تلعب المكافآت غير الاقتصادية (المعنوية) دورا رئيسيا في تحديد دافعية العمال نحو عملهم، كونها تحقق لهم المزيد من الإشباع النفسي.

- تميل جماعات العمل إلى تكوين تنظيم غير رسمي يوازي التنظيم الرسمي الذي تقيمه الإدارة، بحيث يُنشأ هذا التنظيم قيادة حرة بإمكانها التأثير على الأداء وكذا الإنتاج، كما تلجأ لتعديل بعض الأساليب المتبعة في العمل.

إن اهتمام حركة العلاقات الإنسانية بدراسة السلوك الإنساني في العمل، يعتبر بمثابة نقطة تحول في الدراسات التنظيمية التي ظلت لفترة طويلة مهتمة بالجوانب المادية، ومن ثمّ أكدت على ضرورة دراسة

1 محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات و الموضوع و المنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1986، ص 14.

53 السيد عبد العاطي السيد، مرجع سابق، ص 98.

54 نفس المرجع، ص 100.

الواقع التنظيمي بمختلف أبعاده الثابتة والمتغيرة لأن حل المشاكل التنظيمية لا يتم عن طريق تغيير بعض عناصر البيئة المادية، وإنما يتطلب كذلك تغيير بعض أساليب العمل التي لم تعد تسير البيئة الاجتماعية والإنسانية لتنظيمات العمل.

بالرغم من هذه المحاسن التي تنطوي عليها حركة العلاقات الإنسانية، إلا أن التنظيمات غير الرسمية يمكن أن تخلق بعض المشاكل التنظيمية، كمقاومة التغيير والصراعات، كما تظهر شبكة غير رسمية موازية للشبكة الرسمية من حيث شبكة الاتصالات، لذا نجد بعض المديرين يلجئون إلى محاولة إزالة هذه التنظيمات لأنهم يرون فيها قوة معارضة ومقاومة للتنظيم الرسمي، وبالنظر إلى أن التنظيم غير الرسمي ينشأ بصفة عفوية وتلقائية فإنه دائما يعمل إلى جانب التنظيم الرسمي ويحاول تنظيم مقاومة لكل ما يمكن أن يتنافى وأسس.

إضافة إلى هذا، نجد أن حركة العلاقات الإنسانية، أغفلت جانب أساسي، فالتنظيم ليس صورة اجتماعية فحسب، بل هو كذلك فضاء للإنتاج والعمل، دون إهمال للأساسيات والأهداف التي يسعى إليها التنظيم والمؤسسة. فالصراع والخلافات يمكن أن تنشأ بين العمال أنفسهم حتى داخل التنظيم غير الرسمي، وكذا يمكن أن تنشأ بين العمال والإدارة في إطار التنظيم الرسمي، ومنه فإن سلوك الفرد العامل متغير وغير ثابت أي لا يمكن الحكم مطلقا على أن العلاقات الإنسانية تلعب دائما دورا إيجابيا في عملية الإنتاج. كذلك فإن هذه الحركة «تميل إلى رؤية جميع المشكلات على اعتبار أنها مشكلات في الاتصال متجاهلة مشكلة القوة، وتأثير العوامل الاقتصادية والاجتماعية الخارجية بالنسبة للنسق الاجتماعي للتنظيم»⁽⁵⁵⁾.

بصفة عامة فإن حركة العلاقات الإنسانية أحدثت تغييرا في الأفكار التي كانت سائدة، والقائمة على النظرية التaylorية في التنظيمات الصناعية وتسيير عمليات الإنتاج، فهي بهذا تعد بمثابة مرحلة تحول في الاهتمام بالعنصر البشري داخل التنظيم والتركيز عليه كفاعل أساسي في عملية الإنتاج.

2.3. مدخل الأنساق الاجتماعية والفنية:

بالرغم من أن للاتجاه البنائي الوظيفي تأثير كبير على مدخل الأنساق الاجتماعية والفنية في دراسة التنظيمات، إلا أن الأخير استطاع تطوير عدة قضايا جديدة أغفلها أصحاب الاتجاه البنائي الوظيفي. لقد سعى هذا المدخل إلى توضيح أثر التكنولوجيا على البناءات التنظيمية الداخلية، وكذا في علاقاتها بالبيئة الخارجية، ومن ثم التركيز على دراسة القوة التكنولوجية المتغيرة باستمرار لتلاءم طبيعة التغير الشامل في التنظيمات الاجتماعية بصفة عامة.

ترجع بداية الاهتمام بالمدخل التكنولوجي في دراسة التنظيمات إلى عام 1904م حينما قام الباحث **فيبلن (T. Veblen)** بتقديم آرائه حول سيطرة الآلات والمعدات التكنولوجية على شخصية الإنسان الحديث، والتي وصفت من قبل علماء الاجتماع بأنها تشاؤمية، كونها لم تبرز أهمية التكنولوجيا وتأثيرها الإيجابي على تنظيمات العمل الصناعي بشكل خاص والمجتمعات الإنسانية بشكل عام.

يؤكد مدخل النسق الاجتماعي الفني على ضرورة النظر إلى هذا النسق باعتباره نسقا مفتوحا، غير أنه يربط بالبيئة الخارجية عن طريق عملية التبادل (المدخلات و المخرجات) التي تحقق له مزيدا من التوازن والاستقرار مهما تباينت المواقف والظروف⁽⁵⁶⁾.

والجدير بالذكر أن هذا المفهوم، أي "النسق الاجتماعي الفني" قد تم استخدامه في دراسات عديدة، أشهرها تلك الدراسات التي أجريت في مناجم الفحم في بريطانيا و في مصانع القطن في الهند، والتي تم فيها تحديد المواقف من نمط التكنولوجيا المطبقة في أنظمة الإنتاج، فقد جاءت تلك البحوث لتدحض الافتراضات التي كانت ترى بأن التخصص الدقيق المطبق في التنظيمات الإنتاجية كان مطلبا مرغوبا فيه من قبل إدارة تلك التنظيمات دون مراعاة لمواقف العمال وردود أفعالهم اتجاه التغييرات التقنية المرتبطة ببيئة العمل. جاءت نتائج الدراسة المقارنة التي أجريت في مناجم الفحم بين تنظيمين، أحدهما تقليدي يستخدم الآلات استخداما جزئيا، والآخر حديث يستخدم آلات مركبة، لتؤكد تأثير نمط التكنولوجيا المتقدم في عمليات الإنتاج على العلاقات والروابط الاجتماعية في العمل. فقد أدى فصل جماعات العمل، و توزيعها على أدوار عمل

55 طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، مكتبة غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، 1993، ص 87.

56 عبد الله محمد عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 190، 191.

متميزة و متخصصة في التنظيم الأول -الذي كان يمتاز عماله بالاتزان و تحمل المسؤولية- إلى بروز الصراع بين جماعات العمل و انخفاض الروح المعنوية خلافا لما كانت عليه في السابق، أما بالنسبة للتنظيم الحديث، فرغم استخدامه نفس التكنولوجيا وخصوعه لظروف عمل مشابهة لتلك السائدة في التنظيم الأول، إلا أن ردود أفعال جماعات العمل قد اختلفت عن سابقتها، حيث استطاعت هذه الأخيرة أن تنظم نفسها بنفسها، وبالتالي تمكنت من تحقيق قدر كبير من الإشباع في ميدان العمل، مما ساهم في زيادة الإنتاج بهذا التنظيم.⁽⁵⁷⁾

هناك دراسات أخرى اهتمت بالتكنولوجيا باعتبارها بعدا تحليليا، ومن بين الباحثين الذين كان لهم إسهام مميز في هذا المجال نشير إلى كل من روبرت بلونر (R. Bloner)، شارلز برو (C. Perrow)، ود وورد (W. Word) وغيرهم، ولعل من أشهر تلك الإسهامات هي تلك الدراسة الحقلية التي قامت بها الباحثة وورد ضمن أكثر من مائتي شركة بريطانية، حيث اعتمدت على المنهج المقارن، وتوصلت من خلالها إلى نتائج هامة، تؤكد على وجود علاقة وثيقة بين التكنولوجيا ونوعية البناء التنظيمي في حد ذاته وعلاقة ذلك بأنماط العلاقات الإنسانية السائدة داخل تنظيمات العمل الصناعي.⁽⁵⁸⁾ وإن كان فإن هذه الدراسة هي نموذج أو حالة من بين نماذج أخرى لدراسات قام بها باحثون في هذا المجال مثل ليونارد سايلز (L. Sayles)، و التي ساهمت في الكشف عن دور التكنولوجيا في التنظيمات الصناعية وكذا الآثار المترتبة عنها والتي تكون في مجملها عبارة عن دوافع للقيام بتغييرات تنظيمية.

إن مدخل الأنساق الاجتماعية والفنية في دراسة تنظيمات العمل، أثار قضايا هامة لها علاقة وثيقة بالواقع التنظيمي بوجه خاص والبيئة الخارجية بوجه عام. خاصة تلك القضية التي تؤكد على التفاعل بين مختلف الأبعاد التنظيمية والفنية والاجتماعية والتي من المحتمل أن تؤدي في حالات معينة إلى استقرار وتوازن التنظيمات، كما يحتمل في حالات أخرى أن تؤدي إلى نشوب توترات وصراعات تعبر عن رفض جماعات العمل لأساليب العمل الحالية ومطالبتها بإدخال تغييرات على شروط العمل تساعدها على تحسين ظروفها الاجتماعية والاقتصادية.

3. المداخل النظرية:

نظرا لافئقار التراث السوسولوجي لنظريات جاهزة ومفسرة للتغيير التنظيمي، فإن محاولتنا للبحث قد أسفرت عن إيجاد مدخلين نظريين أساسيين عُنيا بتكوين مداخل نظرية لمقاربة موضوع التغيير التنظيمي. المدخل الأول يفسر التغيير التنظيمي بالعودة إلى المصادر الأساسية التي تحركه. أما المدخل الثاني فيحاول صياغة نماذج نظرية للتغيير التنظيمي المخطط، بالاعتماد على مدخل التنمية التنظيمية، ويفسر التغيير بناء على توجهات رسمها المخطط بغرض الوصول إلى نتائج محددة. وفيما يلي عرض لهذين المدخلين بشيء من التفصيل:⁽⁵⁹⁾

3.1. المدخل المهم بالمصادر المحركة للتغيير التنظيمي:

يرى أصحاب هذا المدخل بأن القوة الدافعة للتغيير التنظيمي تنبع من مصادر عديدة، لها علاقة بالنسق الذي ينظر إليه كوسيلة لدعم مختلف مصادر الدفع الهادفة إلى تغيير بعض التنظيمات، ويحدد هؤلاء تلك المصادر المحركة بسنة (06) مصادر أساسية هي:

- المصدر البيئي: يتأثر بناء التنظيم بالتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة به، و التي تتشكل من مجموعة عناصر (تكنولوجية، اقتصادية، قانونية، اجتماعية، سياسية، إيكولوجية، ثقافية... الخ)، ومن ثم فإن التغيير المترادف في المحيط بإمكانه أن يتسبب في حدوث تغيرات هامة في التنظيمات، وأبرز مثال على ذلك ما حدث من تغيير في النظام الاقتصادي الأمريكي نتيجة أسعار البترول خلال فترة الثمانينات (اندماج مجموعة من المؤسسات الاقتصادية مع بعضها البعض مشكلة ما يسمى بالتكتلات، مثل مركز البترول في كاليفورنيا (Socal))، وبالرغم من صعوبة التنبؤ بتأثير الاندماجات والتكتلات على النشاط الاقتصادي ككل، إلا أن ذلك

57 السيد عبد العاطي السيد، مرجع سابق، ص 53، 54.

58 عبد الله محمد عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 190، 191.

59 يوسف سعدون، مرجع سابق، ص 26، 27، 28.

من الممكن أن يعجل بحدوث تغيرات في بناء تلك التنظيمات استجابة للتغير الذي حدث في النظام الاقتصادي.

- **المصدر التقني:** يعد النسق التقني بمثابة مصدر بديهي للتغيير. الدليل على ذلك أن التقنيات الحديثة في الميكانيك و الأوتوماتك و الإعلام الآلي قد أصبح لها انعكاسات واسعة على تنظيمات العمل، لذلك فإن التغيرات التقنية أصبحت تشمل شكل و عمل و وظيفة المنتج و الخدمة، ما يصاحبها تغييرات في الأبنية التنظيمية، ومن ثم قد حظي موضوع التنبؤ التكنولوجي باهتمام متزايد من قبل الباحثين سعياً لمساعدة التنظيمات على تحقيق تكيف فعال مع التجديدات التكنولوجية.

- **المصدر البنائي:** يمثل النسق النوعي البنائي مصدراً أساسياً في مصادر التغيير التنظيمي، بحيث تكون هذه التغيرات مرتبطة بتغيرات أكثر ملائمة إذا بقيت العناصر الأخرى والمتمثلة في أنظمة فرعية المشكلة للبناء التنظيمي مثال: تعديل طرق تقييم العمل، خلق وسائل جديدة للتنسيق في العمل حتى نجعل المؤسسة تحقق المزيد من الفعالية. أما بالنسبة للتنظيمات الكبيرة الحجم فإن التغيرات البنائية غالباً ما يتم اللجوء إليها من أجل التقليل من حجم التشغيل والتي قد تكون لها تأثيرات طويلة المدى.

- **المصدر النفسي الاجتماعي:** يرى أصحاب هذا الاتجاه بأن القوة المحركة للتغيير في التنظيمات كثيراً ما تأتي من النسق الاجتماعي، وبذلك يتوقف النجاح في إنجاز الأهداف التنظيمية - حسب رأيهم - على مدى تحفيز القدرات البشرية الكامنة، وعليه فإن التغيرات في معنويات ودوافع الأفراد والجماعات سيكون له تأثير كبير على الأهداف الاقتصادية للتنظيمات.

- **المصدر التسييري:** تستوجب الوظيفة التسييرية الحفاظ على توازن دينامي بين الحاجة إلى الاستقرار التنظيمي واستمراريته من جهة، و الحاجة إلى التكيف و التجديد من جهة أخرى، ففي معظم التنظيمات يواجه المسير تغييراً سريعاً في النسق العام والبيئة الخارجية وباقي السياسات التنظيمية الداخلية التي تؤثر على العملية الإنتاجية، ما يؤدي إلى تعقيد متزايد فيها، لذلك وجب على المسير (*Manager*) أن يكون قادراً على اتخاذ خيارات إستراتيجية تساعد التنظيم على التكيف مع التغيرات المحتملة التي تحدث، كاستجابة لحاجات محددة وفي ظروف زمنية معينة.

- **المصدر المتعلق بالأهداف والقيم:** هناك قوة دافعة للتغيير مصدرها التغير الحاصل على مستوى أهداف التنظيم، وكذا التغيرات في القيم، وقد تتغير الأهداف التنظيمية تحت تأثير عوامل خارجية، حينما تتدخل الحكومة وتفرض القوانين التي تكون الغاية منها حماية بعض السلع و المنتجات.

3. المدخل المهم بصياغة نماذج نظرية للتغيير التنظيمي المخطط:

يسعى أنصار مدخل التغيير المخطط إلى إدخال سلسلة من التغيرات على التنظيمات، حيث يكون الغرض من الأنشطة هو تحقيق نتائج إيجابية لفائدة تلك التنظيمات، وبناءً على هذا التحديد يطرح هذا المدخل ثلاثة (03) نماذج نظرية هي:

- **نموذج "ليوين" للتغيير:** هو من النماذج الأساسية للتغيير التنظيمي المخطط، ظهر هذا النموذج على يد كورت ليوين (*K. Lewin*)، والذي يحدد التغيير على أنه: تعديل في تلك القوى التي تحافظ على ثبات أنساق السلوك، وبالأخص في تلك اللحظة التي يكون فيها مستوى السلوك هو نتيجة لمجموعتين من القوى، الأولى تتمثل في تلك القوى التي تعمل وتكافح من أجل المحافظة على المكانة (الوضع) في حالة استقرار وثبات، والثانية تعبر عن القوى التي تدفع إلى التغيير.

يرى ليوين أنه كلما اقتربت تلك المجموعتين من القوى إلى التساوي، فإن مستويات السلوك تبقى على حالها مستقرة، وهذا ما يسميه بحالة التوازن شبه الثابت. ولتغيير هذا الوضع يقترح ليوين تحريك القوى التي تؤدي إلى التغيير، مع تقليص القوى المحافظة، ما ينتج عنه حدوث التغيير المرغوب فيه. من جهة أخرى يشير ليوين إلى أن تغيير تلك القوى التي تحافظ على المكانة أو الأوضاع المستقرة تنتج ضغوطاً و مقاومة أقل من القوى الثانية، ومنه يصبح الاعتماد على القوى الأخيرة أكثر فعالية في تجسيد إستراتيجية التغيير.⁽⁶⁰⁾

- نموذج بحث الفعل: يحدد هذا النموذج التغيير المحظوظ على أنه عملية دائرية، حيث يقدم البحث الأول حول التنظيم معلومات لتوجيه فعل لاحق ينتج عنه، وبعد ذلك تُقِيم نتائج الحركة من أجل إعطاء معلومات أكثر توجه الفعل أكثر و هكذا... الخ، ويرى أصحاب هذا النموذج بأن هذه الدورة المتكررة والمستمرة في البحث والفعل تستوجب تعاون كبير بين أفراد المؤسسة، وممارسي التنمية التنظيمية، ويعتمد هذا النموذج على جمع المعلومات، والتشخيص السابق لتخطيط الفعل، ثم التجسيد في الواقع، وكذا التقييم الدقيق والجيد للنتائج بعد القيام بالفعل.

لقد كان الهدف من وضع "نموذج بحث الفعل" (Action Research Model) في البداية هو تقديم الدعم لتنظيمات محددة ومساعدتها على تنفيذ التغيير التنظيمي من جهة، ومن جهة أخرى كان القصد منه هو تطوير معرفة عامة يمكن تطبيقها في بيئة عمل أخرى.

- نموذج التكيفات المعاصرة لرد الفعل: يعد "نموذج بحث الفعل" كأساس لأغلب المداخل المهمة بالتغيير التنظيمي، لذلك فقد تم في الآونة الأخيرة توسيعه ليشمل مختلف البيئات التنظيمية، وفي هذا الإطار تتجه جهود الباحثين والممارسين في مجال التنظيمات نحو تكيف "بحث الفعل" مع متطلبات البيئة التنظيمية المتغيرة، وبالتالي تمتد التوجهات في تطبيق بحث الفعل لتشمل الانتقال من الجوانب الجزئية للتنظيمات إلى الأنساق الكلية، وعندئذ يكون بحث الفعل أكثر تعقيدا، ولهذا فإن دورة بحث الفعل تكون منسقة ومترابطة عبر عمليات تغيير مختلفة تشارك فيها مختلف الأطراف التي تربطها علاقات مصالح بالمؤسسة.

4. مناقشة وتقييم:

بعد عرض أهم المداخل السوسولوجية المقترحة لتحليل وتفسير قضية التغيير في التنظيمات، نحاول وبايجاز مناقشة تلك المداخل. نعني بذلك المدخل الماركسي، المدخل الراديكالي، النظريات الإمبريقية (الإدارة العلمية وحركة العلاقات الإنسانية ومدخل الأنساق الاجتماعية والفنية)، بالإضافة إلى تلك الجهود التي تسعى إلى صياغة نظريات التغيير التنظيمي.

بالنسبة للتصور الماركسي الكلاسيكي، فقد جاءت التحليلات التي قدمها هذا المدخل حول قضية التغيير في التنظيمات تعبيرا عن الموقف الذي يمكن وصفه بالشمولية، نظرا لتركيزه على إبراز التناقضات الجوهرية لعلاقات الإنتاج، ولذلك فهي تفترض بأن القوى المنتجة تنمو وتتغير بصورة مستمرة لتعكس تلك الجهود والنشاطات الإنسانية الفعلية التي تسعى إلى الوصول لمستوى معيشي أفضل من جهة، ومن جهة أخرى فهي تعبر عن رفضها لهذا الواقع وسعيها الدائم نحو القضاء على علاقات الإنتاج الثابتة أو الساكنة، مما ينتج عنه بروز التناقضات بين الطرفين. لكن السؤال الذي يمكن طرحه في هذا الشأن هو: هل تؤدي تلك التناقضات إلى حدوث تغييرات جذرية على مستوى تنظيمات العمل؟

كان ماركس قد أجاب في هذا الشأن، أن تلك التناقضات قد لا تؤدي بالضرورة إلى تغييرات داخل التنظيمات، وإنما قد تظهر في شكل أزمات اقتصادية وتنظيمية، ولعل ما يبرز هذا هو وجود صراعات داخل تنظيمات العمل الرأسمالية.

في حين يرجع المدخل الراديكالي حدوث التناقضات على مستوى تنظيمات العمل إلى ذلك التعارض بين جماعتي الإدارة والعمال، ولعل هذا التعارض مرده تباين المصالح بين الطرفين، وللتغلب على معارضة جماعة العمال ومقاومتهم للتجديدات والتغييرات على مستوى تنظيمات العمل يلجأ الرأسماليون إلى الحديث عن بعض المناورات مثل الديمقراطية، تكافؤ الفرص والمساواة وغيرها. من أجل كسب ثقة الطبقة العاملة، حتى تقرر قبول السياسات التنظيمية الرأسمالية لأنهم يخافون على مصالحهم من تلك التغييرات المحتملة التي قد تؤدي إلى إعادة البناء.

أما فيما يتعلق بتحليلات المداخل الإمبريقية للتغيير على مستوى تنظيمات العمل، فقد لوحظ نوع من التوافق في مواقف المداخل الثلاثة وهي حركة الإدارة، وحركة العلاقات الإنسانية وكذا مدخل الأنساق الاجتماعية و الفنية. ولعل أهم الموضوعات التي تشكل نقطة الالتقاء فيما بينها هي رفضها لتبني فكرة التغييرات الجذرية على مستوى تنظيمات العمل، لأن تلك المداخل تسعى للبحث عن الشروط الموضوعية التي تساعد التنظيمات على تحقيق الفعالية الإنتاجية، ومن هذا المنطلق فهي تؤمن بإحداث بعض التغييرات الجزئية التي تساعد تنظيمات العمل على التكيف والتوافق مع الواقع التنظيمي المتغير.

وبالرغم من وجود هذا الاتفاق حول طبيعته عملية التغيير بين المداخل الثلاثة، إلا أنها تختلف من حيث نوع التغيير المحتمل إدخاله على تنظيمات العمل، فإذا كانت حركة الإدارة العلمية تركز على إدخال بعض التغييرات المتعلقة بظروف العمل، فإن حركة العلاقات الإنسانية قد اهتمت بإدخال بعض التغييرات التي لها علاقة بالجوانب السلوكية والنفسية في العمل مثل تنمية روح المشاركة، رفع الروح المعنوية والحوافز بمختلف أنواعها، في حين اهتم مدخل الأنساق الاجتماعية والفنية بالتغييرات التكنولوجية ونوعيتها، كما تتأثر أيضا بردود أفعال العمال اتجاه تلك التغييرات التي قد تتباين بين موقف مؤيد أحيانا ومعارض أحيانا أخرى، حيث تتوقف درجة التأييد على التزام إدارة التنظيمات بعدم اللجوء إلى ذلك النمط من التكنولوجيا الذي قد يهدد مصالح الطبقة العاملة.

هذه المداخل الثلاثة ساهمت فعلا في إثراء الدراسات التنظيمية من خلال سعيها نحو تحليل عناصر بيئة العمل والواقع التنظيمي من جوانب عديدة، ما وفر رؤية منهجية علمية في دراسة التنظيمات. بالإضافة إلى المداخل السالفة، من الضروري مناقشة وتقييم المداخل النظرية التي حاولت تفسير التغيير التنظيمي وفقا لتوجهات محددة ووجهات نظر متباينة في غالب الأحيان. قد يعود هذا إلى اختلاف الأسس الفكرية التي استند عليها أنصار كل مدخل في معالجتهم وتحليلهم لهذا الموضوع، فإذا نظرنا إلى المدخل الأول لوجدناه يؤكد على أهمية المصادر المحركة للتغيير التنظيمي باعتبارها قوى دافعة لحدوثه، حيث حاول تحديدها في جملة من المصادر، وهذا يدل على أنه نظر إلى التنظيمات كأنساق مفتوحة، تتأثر وتؤثر في البيئة المحيطة، كما أن نجاح التنظيم في تحقيق أهدافه الاقتصادية مرهون بتحفيز الأفراد والجماعات للمشاركة فيه على الاستجابة لتلك التغييرات والتكيف معها.

في خضم المناقشة لهذه المداخل النظرية، فإن دراستنا الحالية تتبنى مدخل المصادر المحركة للتغيير التنظيمي، على اعتبار أنه قدم رؤية شاملة ومركزة للتغيير التنظيمي بأبعاده ومصادره المختلفة، ما يجعل دراسة ظاهرة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية مفتوحا على دراسة بيئتها الاقتصادية، السياسية والاجتماعية، هذا إضافة إلى أن تفسير واقع التغييرات التي عرفتها وتعرفها المؤسسة الجزائرية يتناسب و عناصر هذا المدخل.

تكلمة للمناقشة فإن المدخل الثاني يركز على الاهتمام بصياغة بعض النماذج النظرية التي تسعى إلى التحكم في حدوث التغيير داخل التنظيمات وتوجيهه نحو خدمة أهداف التنظيم دون الاهتمام بمصالح العمال وأهدافهم، فهو إذن يميل إلى الانحياز -إن صح القول- نحو أهداف التنظيم على حساب أهداف العمال.

ثالثا. مجالات التغيير التنظيمي:

ما سبق من عناصر ضمن هذا الفصل يدفعنا إلى الإقرار أن هناك رؤى متباينة حول قضية التغيير التنظيمي، غير أن هناك نقطة أساسية ضمن دراستنا هذه تركز على التغيير التنظيمي ألا وهي مجالات التغيير التنظيمي، والجدير كذلك بالإشارة في هذا الإطار هو أن دراستنا ستركز على المؤسسة الاقتصادية العمومية بحكم أنها كانت في الجزائر مجال عمليات التغيير التي شهدتها الاقتصاد الوطني منذ الاستقلال.

الجدول رقم (2): يوضح مجالات التغيير التنظيمي

التغيير الإستراتيجي	التغيير البنائي	التغيير التكنولوجي	التغيير الإنساني
---------------------	-----------------	--------------------	------------------

<p>-المهارة -الأداء -الاتجاهات -الإدراك -السلوكيات.</p>	<p>-المعدات -تصميم العمل -تتابع العمل -الأوتوماتية (الآلية) -نظام معالجة المعلومات</p>	<p>-مكونات البناء التنظيمي -التصميم التنظيمي -نظام المكافآت -تقييم الأداء -نظم الرقابة</p>	<p>-إستراتيجية المنظمة -إستراتيجية النشاط -الإستراتيجية الوظيفية</p>
---	--	--	--

المصدر: علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 1997، ص 328.

من خلال هذا الجدول يتضح لنا أن هناك مجالات متنوعة يحدث فيها التغيير التنظيمي. فيما يلي توضيح لأهم هذه المجالات:⁽⁶¹⁾

- التغيير الإستراتيجي:

إن أي تعديل من قبل المؤسسة يمس استراتيجياتها يكون قد دخل مجال التغيير الإستراتيجي. فالمؤسسة تقوم على إستراتيجية تسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافها، وإذا كانت هذه الإستراتيجية القائمة عليها -نتيجة لمتغيرات خارجية- لا تتوافق أو لا تساعد على تحقيق الأهداف، فهي بهذا تكون مطالبة بإحداث تغيير على مستوياتها. فهناك مؤسسات كان لديها نفوذ على مستوى الأسواق العالمية، ونتيجة للتحويلات الاقتصادية صارت إستراتيجياتها فاشلة، بمعنى قد تتحول المؤسسة من إستراتيجية النمو إلى إستراتيجية التراجع، فقد تغير المنظمة واحدة أو أكثر من إستراتيجيتها الوظيفية الخاصة بالتسويق أو الإنتاج أو التمويل أو البحوث والتنمية أو القوى العاملة أو حتى إستراتيجية تصميم البناء التنظيمي، وبالمثل قد تستبعد المؤسسة إحدى وحداتها الإستراتيجية أو تضيف وحدة أخرى على مستوى النشاط، وذلك حسب طبيعة الظروف المحيطة بها.

- التغيير البنائي (الهيكل):

يقصد به أي تغيير موجه إلى جزء من الهيكل التنظيمي الرسمي، أي المساس بمكونات البناء التنظيمي (تصميم العمل والتخصص، التكويني التنظيمي، التفويض، نطاق الإدارة...)، ومن ثم فإن أي تغيير في أحد أو بعض المكونات التي يتشكل منها البناء التنظيمي يدخل ضمن مجال التغيير البنائي، ومعنى ذلك أن المنظمة قد تغير من وسائل التنسيق أو مستوى التخصص، أو توسع أو تضيق من نطاق الإدارة، أو تزيد أو تقلل من سلطة اتخاذ القرارات.

وفي حالات أخرى تلجأ المؤسسة إلى إحداث تغيير شامل في بنائها التنظيمي ككل، ويطلق على هذه العملية اصطلاح "إعادة التنظيم"⁽⁶²⁾.

من التغييرات التنظيمية أيضا تغيير نظام القيادة، نظام الإشراف، أو نظام الأجور... الخ، ما ينعكس على مستويات عديدة، سواء بالنسبة للمؤسسة أو بالنسبة للعمال.

- التغيير التكنولوجي:

يأخذ التغيير التكنولوجي عدة أشكال، أبرزها استخدام تقنيات ومعدات آلية جديدة لغرض زيادة الإنتاج وخفض بعض التكاليف الناجمة عن الأسلوب التقني القديم، ومن الممكن أن يتمثل التغيير التكنولوجي في تصميم العمل وكذا العمليات التابعة لمرحلة الإنتاج.

و تعتبر الآلية والإعلام الآلي في هذا العصر من بين المستجدات التكنولوجية الطاغية على مستوى تسير عمليات الإنتاج في المؤسسة. فهذه التقنيات (خاصة تطبيقات الإعلام الآلي) أحدثت تغييرا واضحا على مستوى تسير المؤسسة لمختلف عملياتها الإنتاجية و التنظيمية، حيث أضيفت -بفعلها- أجهزة تنظيمية جديدة كمصلحة الصيانة والبحث التقني والتكنولوجي وكذا دخول أنظمة تقنية تشتغل بها المؤسسات تميزها

61 علي شريف، مرجع سابق، ص 329.

62 نفس المرجع، ص 329.

عن باقي المؤسسات الأخرى، فهذا التحول على المستوى التكنولوجي أحدث تغييرا تنظيميا أخذ شكل التغيير التكنولوجي.

- التغيير الإنساني:

كل مجالات التغيير سألقة الذكر هي في الحقيقة تغيرات مادية، لكن هناك تغيير آخر ومن نوع آخر، هو التغيير في المجال البشري، فالمؤسسة ليست مجال للالات والأنظمة التسييرية فحسب، بل هي فضاء اجتماعي كذلك يشتمل على الجانب الإنساني في المؤسسة بكل محتوياته.

إن التغيير الإنساني يشتمل على ناحيتين هما:

-المهارات و الأداء.

-الاتجاهات، الإدراك، السلوكات و التوقعات.

تلعب المهارات التي ينطوي عليها العمال دورا كبيرا في عملية التغيير التنظيمي، وبصفة عامة فإن المديرين يمكنهم إتباع مدخلين لتحديث المهارات وتحسين الأداء، المدخل الأول هو الإحلال أي الاستغناء عن العاملين الحاليين وتعيين غيرهم أكثر كفاءة، المدخل الثاني هو التحديث التدريجي للعاملين الجدد ووضع معايير جديدة لاختيار العاملين، وتطبيق هذه المعايير على العاملين الجدد والعاملين الذين يحلون محل تاركي العمل.

أما التغيير الذي يستهدف اتجاهات، مدركات، سلوكات وتوقعات العاملين، فيصطلح على تسميته في مجال الدراسات الإدارية بـ "التنمية التنظيمية"⁽⁶³⁾ والمقصود بالتنمية التنظيمية «هو الجهود التنظيمية المخططة لزيادة حيوية وفعالية المنظمة من خلال التطبيق المنهجي للتقنيات السلوكية»،⁽⁶⁴⁾ فهي إذن تمثل فلسفة إدارية تقوم على أسس تختلف من مؤسسة لأخرى حسب أوضاعها المادية والبشرية.

وبناء على ما تقدم فإن مجالات التغيير التنظيمي مجالات عديدة ومتنوعة، يمكن أن تختلف من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة أوضاعها وظروفها، فهناك مؤسسات تأخذ منطلق التغيير على أساس تكنولوجي أو بنائي وتتجاهل التغيير الإنساني، ولعل هذا يعود في الأساس إلى رؤية كل مؤسسة على حسب إستراتيجيتها في النشاط و فلسفة و مبادئ التسيير فيها.

63 نفس المرجع، ص 331.

64 نفس المرجع، ص 331.

الفصل الثالث: التراث النظري للاتصال التنظيمي

أولاً. ماهية الاتصال التنظيمي

1. تعريف الاتصال التنظيمي
2. عناصر الاتصال التنظيمي
3. خصائص الاتصال التنظيمي
4. أهمية الاتصال التنظيمي و أهدافه
5. وظائف الاتصال التنظيمي
6. أنماط الاتصال التنظيمي
7. طرق و وسائل الاتصال التنظيمي
8. أنواع الاتصال التنظيمي
9. العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي

ثانياً. نظريات الاتصال التنظيمي

1. المدرسة التقليدية
2. المدرسة الحديثة
3. المقاربات النقدية الحديثة لنظريات الاتصال التنظيمي

ثالثاً. إستراتيجية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

1. الخطة الإستراتيجية للاتصال
2. مراحل إعداد خطة الاتصال
3. معوقات الاتصال التنظيمي
4. خصائص الاتصال الجيد

أولاً. ماهية الاتصال التنظيمي:

يجمع الكتاب والباحثون على أهمية الاتصالات في نجاح أي منظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، حيث تعتبر عملية الاتصال العملية المحورية في ديناميكية جماعات العمل، كما تمثل الشريان الذي يغذي المنظمة من خلال تبادل الآراء، الأفكار، المعلومات، المقترحات، الأوامر، الإرشادات، الخطط، السياسات، القرارات وغيرها بين أعضاء المنظمة.

1. تعريف الاتصال التنظيمي:

لا يزال يعرف موضوع الاتصال التنظيمي تباينا كبيرا في وجهات النظر بين الباحثين، على اختلاف توجهاتهم الفكرية، إذ يركز فريق منهم على العملية بحد ذاتها من حيث بناءها، و يركز فريق آخر على محتوى عملية الاتصال التنظيمي ودرجة تأثيرها على أعضاء المنظمة.

في هذا الصدد يرى **محمد علي محمد** أن «التفاعل في التنظيم يعتمد على الاتصال طالما أنه أداة نقل المعلومات والوقائع والأفكار والمشاعر من شخص إلى آخر، ومن مستوى معين إلى مستوى آخر داخل كل التنظيمات، وهذا بدوره يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية».⁽⁶⁵⁾

هذا التعريف لمحمد علي محمد يبرز الأهمية الوظيفية لعملية الاتصال التنظيمي من خلال كونها وسيلة لتبادل المعلومات والآراء وكذا فضاء لتفاعل العنصر البشري داخل التنظيم.

يرى **أحمد عزت راجح**، ومن منظور مختلف ومكمل -في أن واحد- للتعريف الأول، أن الاتصال في المنظمة يعني «انتقال المعلومات والآراء والمشاعر والاتجاهات وتبادلها بين العمال والإدارة، وبين الإدارة والعمال. و الاتصال مستمر يستهدف التفاهم والتوافق بين أولئك و هؤلاء».⁽⁶⁶⁾

على ضوء هذا التعريف يمكن أن نلاحظ الاهتمام بعملية الاتصال من حيث بنائها البسيط والتمثل في ثنائية "الإدارة والعمال"، وفي كون أن الاتصال التنظيمي يشكل همزة الوصل بينهما، كما أبرز هذا التعريف خاصية مهمة في عملية الاتصال وهي الاستمرارية في الزمن، فالإتصال من خلال هذه الخاصية يُمكن من وضع أسس لقواعد مُحددة للعلاقة بين طرفي العملية الاتصالية.

لكنه وفي المقابل نجد أن هذا التعريف قد خلى من تبيان الهدف النهائي والحقيقي لعملية الاتصال التنظيمي، والتمثلة في تحقيق أهداف المنظمة على كل الأصعدة التنظيمية والإنتاجية، فهذا التعريف حصر أفق العملية الاتصالية في تحقيق التفاهم والتوافق بين العمال والإدارة، دون أن يوسع ذلك إلى سعي الطرفين إلى تحقيق أهداف مشتركة، فالتفاهم والتوافق على أمر ما والعمل على تحقيقه شيئان مختلفان.

2. عناصر الاتصال التنظيمي:

تعتمد عملية الاتصال التنظيمي على جملة من العناصر يتحقق من خلالها الهدف من العملية ذاتها، إذ تشكل هذه العناصر وحدات لتحليل الاتصال، ولا يمكن إهمال أي عنصر من هذه العناصر التي نوردها على النحو التالي:⁽⁶⁷⁾

المُرسل:

وهو الطرف الأول في عملية الاتصال، قد يكون المدير أو الإدارة أو الجهة المسؤولة، ويقوم هذا الطرف بأخذ زمام المبادرة في عملية الاتصال، وذلك عندما يحتاج إلى نقل فكرة أو رسالة أو معلومة إلى غيره من الأطراف.

المُسْتَقْبِل:

65 محمد علي محمد في بوفلجة غياث، مرجع سابق، ص 35.

66 أحمد عزت راجح في ناصر محمد العبدلي، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الإسكندرية، 1997 ص 456.

67 مصطفى حجازي، مرجع سابق، ص 27، 28، 29.

وهو الطرف الثاني في عملية الاتصال، و هو الذي تستهدفه الرسالة، إذ بعد تلقيه لها يتفاعل معها ويقوم برد فعل معين، فهو إذن المقصود من العملية، حيث يُرغب في إثارة سلوكه أو دافعه أو اتجاهه نحو الرسالة.

الرسالة:

وهي الفكرة أو المعلومة التي يرسلها المرسل إلى المستقبل بهدف التأثير في سلوكه، وعادة تكون صياغتها بلغة مفهومة للمرسل إليه، وتتضمن ما يرغب في تحقيقه المرسل، وبعبارة أوضح يمكن القول أن محتوى الرسالة يشكل مضمون التفاعل بين المرسل والمستقبل، فهذا المضمون يعتبر أهم محددات نجاح عملية الاتصال وتحقيقها لهدفها، فجانبا هام من صعوبات الاتصال التنظيمي يتلخص أساسا في مصير المعاني والمفاهيم المشكلة لمحتوى الرسالة.

و هذا ما يتجلى في الفارق بين الكمية التي أرسلت والكمية التي استقبلت وكذلك الفارق في درجة دقتها ووضوحها.

إن أنواع الرسائل متعددة بتعدد أنواع الاتصال وغاياته وأطرافه ومجالاته.

الوسيلة:

وتعتبر الأداة المستخدمة لنقل الرسالة وهي قد تكون مرئية، مسموعة أو محسوسة أو غير ذلك، كما أنها تتعدد وتتداخل فيما بينها لدرجة أن بعضها أصبح يشكل مادة متخصصة. وسائل الاتصال هي:

اللغة اللفظية: شفوية أو كتابية، وهي الشكل الأساسي للوسائل المستخدمة وكل الأشكال الأخرى هي

أشكال بديلة لها.

اللغة دون اللفظية: وتضم أشكالا متعددة من اللغة الحركية، أي التعبير بحركاتنا واتجاهاتنا الجسدية

(الإيماءات، الإشارات، حركة الأصابع، اليدين، شكل الجلسة، شكل المشي...) وهناك إضافة إلى ذلك اللغة الانفعالية الفسيولوجية (ملامح وتقاطيع الوجه، النظرات، اصفرار الوجه أو احمراره، تقطب الحاجبين....).

3. خصائص الاتصال التنظيمي:

مما سبق من تعاريف وتحديد لعناصر الاتصال التنظيمي، يمكن تحديد بعض الملامح الأساسية المشكلة

لخصائص العملية الاتصالية في التنظيم، و هذا وفق الخاصيتين التاليتين:

- الاتصال التنظيمي في أبسط أشكاله هو عملية تبادل للمعلومات بين طرفين، مرسل ومستقبل.
- وراء كل عملية اتصال تنظيمي هدف ما، يكون في أغلب الأحيان هو التأثير على المستقبل من خلال تصحيح أو توجيه سلوكه.

و بالنظر لهاتين الخاصيتين الأساسيتين و المبدئيتين، يمكن تحديد بقية خصائص الاتصال التنظيمي

في:

- نقل المعلومات و هو أهم مضمون "عملي" و "رمزي" لعملية الاتصال التنظيمي، فالالاتصال يوجد لمجرد محاولة شخص ما إيصال معلومات إلى شخص آخر، وبشكل عام «هناك اتصال كلما استطاع أي نظام وعلى الخصوص نظام حي أن يؤثر على نظام آخر بتغيير حركته أو سلوكه، انطلاقا من تمرير معلومة»⁽⁶⁸⁾.

• تتضمن عملية الاتصال "جانبا معنويا" (*Un Côté Soft*) في الكثير من مضامينها وجوانبها، ويتلخص هذا الجانب المعنوي في الإشارات والمثيرات، والمحفزات والمنبهات و التعابير المتضمنة في العملية الاتصالية، والتي يمكن لها أن تأخذ شكل رسالة يحددها الفرد في المعنى والقصد، وجملة هذه المضامين المعنوية في عملية الاتصال تؤثر بصفة مباشرة على الشكل النهائي للعملية بحد ذاتها. ولهذه المضامين دور كبير في دعم فعالية العملية الاتصالية بقدر الأهمية المولاة لها من خلال تضمينها في الاتصال لتحقيق أهدافه.

- يضمن الاتصال خلق معنى أو قصد لدى المُنصت، وتقوم هذه الفكرة على محاولة المرسل تكوين معنى أو قصد في عقل المستقبل يشبه المعنى الموجود بذهنه، وهي من الأهداف الرئيسية للاتصال. إن هذه النقطة تعتبر من أبرز الصعوبات اللازم تجاوزها في العملية الاتصالية فبدون ذلك تفقد أو -على الأقل- تنقص فعالية

68 Gilles Amado & André Guillet, *La Dynamique des Communications dans les Groupes*, Editions Armand Colin, Paris, 1975, p 3, 5.

الاتصال التنظيمي، بسبب عدم توافق طرفي العملية الاتصالية (المرسل والمستقبل) على نفس المعنى الذي تحمله الرسالة.⁽⁶⁹⁾

4. أهمية الاتصال التنظيمي وأهدافه:

4.1. أهمية الاتصال التنظيمي:

الاتصالات وسيلة وليست غاية في حد ذاتها، ولكنها وسيلة في غاية الأهمية، لما لها من بالغ الأهمية في نجاح المنظمات. بدون الاتصال يصبح التنسيق بين أعمال الأفراد والوحدات مستحيلا، ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بينها، لأن الأفراد لا يستطيعون إيصال حاجاتهم ورغباتهم للآخرين، لكن في حال وجود اتصال تنظيمي فعال يؤدي ذلك إلى تحسين أداء الفرد في التنظيم، وحصوله على رضا أكبر في العمل، فالفرد يستطيع أن يفهم عمله بصورة أفضل ويشعر بمشاركة أكبر كما أنه يفهم أدوار الآخرين، مما يشجع على التعاون والتنسيق.

تعتبر الاتصالات وسيلة في إدارة أنشطة المنظمة وتحقيق أهدافها على اعتبار أن الاتصالات تساعد في القيام بالتالي:⁽⁷⁰⁾

- تحديد الأهداف الواجب تنفيذها: بحيث تكون عملية الاتصال أحد الوسائل والوظائف التنظيمية المساهمة في بلورة وإيضاح الأهداف التي يمكن تحقيقها، فبفضل هذه العملية يتم حصر وتنسيق جميع المهام والوظائف فيما بينها قصد تحقيق أهداف المنظمة.
- التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة: فمن خلال عملية الاتصال التنظيمي يمكن أن يتحقق التكامل بين مختلف الوحدات التنظيمية، على اعتبار الاتصال يشكل الرابط بين أجزاء التنظيم من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، سواء الأهداف المتعلقة بكل وظيفة أو الأهداف المتعلقة بالتنظيم عموما.
- توجيه الأفراد و إرشادهم: يهتم الاتصال التنظيمي بالأفراد العاملين من حيث التوجيه والإشراف والإرشاد قصد خدمة أهداف المؤسسة، وهذا ما يتضح أكثر في خاصية "التأثير" و "التفاعل" اللتين تتضمنهما عملية الاتصال التنظيمي.
- تحديد معايير ومؤشرات الأداء: فالالاتصال التنظيمي يهتم بتحسين قدرات الأفراد العاملين، فبفضل هذه العملية يمكن للمنظمة أن تحدد وتضع جملة من المعايير المحددة لمتطلبات الأداء الجيد، هذا في إطار الدور الرقابي الذي تمارسه عملية الاتصال.
- التعريف بالمشاكل وتحديد سبل علاجها: توفر الطبيعة التفاعلية لعملية الاتصال أرضية خصبة لتحديد المشكلات الحاصلة في التنظيم ووضع حلول مشتركة لها. فعملية الاتصال في جانب من جوانبها تلعب دور الكاشف للإختلالات و النقائص الموجودة داخل التنظيم.
- تحفيز وتحسيس الأفراد: يسعى الاتصال التنظيمي إلى تحفيز الأفراد من خلال الاهتمام بانشغالاتهم التي تبرز ضمن عملية الاتصال المحققة لدرجة من التفاعل وتبادل المعلومات، مما يجعل من الاتصال أداة من خلالها يمكن التعامل مع مشاكل التنظيم خاصة فيما يتعلق بالجانب البشري، لذلك اعتبرت الاتصالات الفعالة بمثابة «حياة أي تنظيم ... فبدون الاتصالات يشعر الناس بأنهم وحيدون، لأنها عملية تساعد على التماسك مع بعضهم البعض في وحدة متكاملة».⁽⁷¹⁾

4.2. أهداف الاتصال التنظيمي:

في ضوء ما تقدم حول أهمية الاتصال التنظيمي يتأكد لنا أن عملية الاتصال عملية أساسية ومحورية في التنظيم، لما تنطوي عليه من أدوار ونشاطات وكذا تأثيرات تربط بين الإدارة التي تعد صانعة القرارات و بقية أفراد التنظيم الذين يعتبرون مجال وأدوات تطبيق هذه القرارات. بالإضافة إلى هذا فإن عملية الاتصال تساهم في إبراز وتحديد الأهداف المتوخاة من التنظيم تماشيا مع أهداف ومتطلبات العنصر البشري العامل بالتنظيم.

ويمكن أن ندرج بعض أهداف عملية الاتصال على النحو التالي:

- أهداف الاتصال بالنسبة للتنظيم: وهذا من خلال:

69 ناصر دادي عبون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 2007، ص15.

70 أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 28.

71 صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 227.

- تحقيق التنسيق بين أفعال وتصرفات مختلف اقسام وأجزاء التنظيم، فبدون الاتصال التنظيمي تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض، وبالتالي تفقد القدرة على التنسيق والتكامل، وتميل المؤسسة بذلك إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة⁽⁷²⁾.

- من الأهداف العامة لعملية الاتصال التنظيمي هو وضع قواعد ثقافية تنظيمية تتضمن قيم ومبادئ تخدم وتتماشى وطبيعة نشاط المؤسسة والمحيط الذي تعمل فيه، فمن خلال الخاصية الترويجية والتفاعلية لعملية الاتصال يمكن للمؤسسة تمرير العديد من الرسائل الحاملة لقيمتها وأهدافها، سواء على الصعيد الداخلي للتنظيم أو على الصعيد الخارجي له.

- يهدف الاتصال التنظيمي إلى البلوغ بالمؤسسة إلى درجة من النموذجية (*Standardisation des Procédures de Travail*) في عملية اتخاذ القرارات داخلها، وذلك عبر وضع عناوين عريضة لطرق وآليات تحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

• **أهداف الاتصال بالنسبة للعاملين:** يعد العنصر البشري المحور الأبرز لعملية الاتصال التنظيمي. وفي إطار آخر، يعد الاتصال ومضمونه هو المحدد الأساسي لشكل ونمط العلاقات الاجتماعية والوظيفية داخل التنظيم وبين مختلف المستويات.

من هذا المنطلق فإن الإلمام بجميع المعطيات والمعلومات المنتشرة في المؤسسة يمكن الإدارة من إقامة علاقات مع الموظفين على أساس من التفاهم والثقة، وهناك أربع مجالات واسعة يمكن في إطارها أن تأخذ المعلومات طريقها إلى العمال بالمؤسسة وهي⁽⁷³⁾:

- معلومات عن المنظمة: إن الاتصال التنظيمي ومن خلال ما ينطوي عليه من إستراتيجية ضمن سياسته ومحاوره، يهدف إلى تمكين العمال من معرفة قضايا وجزئيات العمل داخل المؤسسة، من عمليات ونشاطات تخص الإنتاج ومستقبل نشاط المؤسسة، وكذا القرارات التي تتخذ على المستوى الإداري الأعلى. و هذا لا يتحقق إلا من خلال عملية الاتصال.

- معلومات عن سياسة المؤسسة: ما من شك فيه أن المؤسسة تعمل في ظل سياسة تنظيمية تتحقق بفضلها الأهداف المسطرة. وللعامل الحق في معرفة هذه السياسة التنظيمية من خلال عملية الاتصال حتى يتمكنوا من إدراك ومعرفة أهداف المؤسسة وكذا أهدافهم.

- معلومات تتعلق بمشكلات العمل: الاتصال التنظيمي يكشف عن أهم المشكلات التي يعيشها العمال داخل التنظيم، فعن طريقه يتم إيصال هذه المشكلات إلى الجهاز المسؤول من أجل إيجاد حلول لها.

- معلومات تتعلق بنشاط العمال: أي نشاط داخل المؤسسة له علاقة بغيره من الأنشطة الأخرى، لذلك فإن أحد أهداف الاتصال التنظيمي هو تزويد العمال بكل ما يحتاجون إليه من معلومات وخبرات تساعدهم على الأداء السليم لمهامهم.

في ما يلي نورد أهداف الاتصال الإجمالية في المؤسسة:

الشكل رقم (3): أهداف الاتصال الإجمالية في المؤسسة

أهداف إجمالية

تعزيز في العمل	تعظيم	تجميع
- إعلام الموظفين والعمال. - توزيع المعلومات. - تحريك المهام بواسطة الأفراد.	- الهيكل والتنظيم والموارد البشرية. - مفاهيم: الجودة، القدرة، المنافسة. - المردودية والفعالية. - الموارد الداخلية والخارجية.	- إنشاء أو تدعيم مفهوم الهوية. - تأكيد على الاشتراك في ثقافة أو قيم موحدة. - الاشتراك في طموح أو مشروع موحد.

72 صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع و الاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، 2006، ص 67.

73 عبد العزيز شرف، نماذج الاتصال في الفنون والإعلام وإدارة الأعمال، الدار المصرية اللبنانية، بيروت، 2003، ص 191.

هذا الرسم البياني يوضح بجلاء الأبعاد التنظيمية لعملية الاتصال داخل المؤسسة، والملاحظ أن هذه الأهداف الثلاث (تجميع، تعظيم، تعويض في العمل) تشمل كافة الأنشطة داخل التنظيم، كما تشمل الجانب الفردي وكذا الجماعي في العمل، ما يقودنا إلى القول أن أهداف الاتصال التنظيمي تتعدى في مجملها "الإعلام" و"الإشراف" فقط، بل تأخذ بعدا أكثر شمولية لخدمة الأهداف العامة للتنظيم والأفراد المشكلين له.

5. وظائف الاتصال التنظيمي:

ترتبط وظائف الاتصال التنظيمي في أغلب المؤسسات، بمحتوى الاتصال وأهدافه المختلفة على البعدين العام (العملية الإنتاجية) والخاص (سلوك أفراد التنظيم).
الاتصال وظيفة حساسة إذ بواسطته يتم تبادل المعلومات والبيانات التي تلعب فيها العلاقات الإنسانية دورا هاما، كما يمثل الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها المسؤول في تحقيق أهداف المؤسسة، غير أنه يصعب تحديد هذه الوظائف وذلك لتداخلها مع أهداف الاتصال، الأمر الذي يصعب فيه الفصل بينهما.

حدد مصطفى عشوي⁽⁷⁴⁾ وظائف الاتصال التنظيمي فيما يلي:

- **الإنتاج:** ويتجلى ذلك في:
 - التدخل في تحديد ومراقبة النوعية والكمية.
 - توجيهات عامة وخاصة على علاقة بالتنفيذ.
 - المتابعة الدورية والمستمرة.
 - قياس الأداء وتطويره.
- **الإبداع:** ويعني إنشاء ووضع أنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المنظمة، ويعتبر الإبداع أقل وظائف الاتصال التنظيمي ممارسة لسبب المقاومة الشديدة التي تبديها مختلف الأطراف للتغيير، حيث يقف الروتين والنمطية في وجه الإبداع، بالإضافة إلى تصلب المواقف والاتجاهات، خاصة عندما يتطلب الإبداع بذل مجهود كبير لتبني الأفكار والأنماط السلوكية الجديدة. و إن للإبداع بعدين أساسيين هما: تقديم الأفكار كمرحلة أولى و تطبيقها كمرحلة ثانية، ودور الاتصال التنظيمي في هذا الميدان هو:
 - وضع برامج تهدف إلى القضاء أو التخفيف من المقاومة.
 - إقناع كل الأطراف بضرورة تبني كل الإبداعات الجديدة في ميدان العمل والتنظيم.
 - تهيئة جو نفسي يسمح للأفراد باتخاذ المبادرة في معالجة المشاكل وفي ابتكار أساليب جديدة في مختلف المجالات.
- **الصيانة:** وتتمثل وظيفة الاتصال التنظيمي في هذا المجال في:
 - حفظ الذات.
 - تغيير مواقف الأفراد من القيمة التي يولونها للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم على مستوى أفقي وعمودي.
 - ضمان استمرارية العملية الإنتاجية والإبداعية للمنظمة.
- **الرقابة:** حيث يخدم الاتصال التنظيمي خمسة 05 أغراض هي:
 - توفير المعلومات للإدارة في مختلف المستويات التنظيمية، وهذا ضروري لتقييم النتائج في الوقت المناسب.
 - توفير المعلومات لإدارة المنظمة حيث تتمكن من إدارة مختلف الموارد بكل فعالية.
 - تزويد الإدارة بالمعايير التي تساعد في التخطيط المستقبلي بما في ذلك المؤشرات الخارجية التي تؤثر على منتجات المؤسسة وخدماتها.
 - توفير المعلومات للأطراف الخارجية ذات المصلحة في المؤسسة واستمرارها، والتي تساعد على التوصل إلى انطباع فعلي وسليم عن المؤسسة.
 - إعطاء مختلف المستويات التنظيمية الإحساس الصادق عن النشاط، وذلك عبر فسح المجال لقنوات الاتصال غير الرسمية وغير المكتوبة لإيصال المعطيات والمعلومات، ما تعجز عنه في الكثير من الأحيان التقارير الرسمية والمكتوبة.

- **الإعلام:** حيث يقوم الاتصال التنظيمي بالعمليات التالية:
 - تلقي وإرسال الرسائل وتخزين المعلومات.
 - تنفيذ عمليات على المعلومات لاستخراج نتائج جديدة لم تكن قد توافرت من قبل بشكل مباشر.
 - إعادة تركيب أحداث الماضي والمشاركة في أحداث المستقبل.
 - تقديم المعلومات الخاصة بالتغيرات الطارئة على العمل، ومواكبة العمل اليومي بتقديم المعلومات اللازمة لأدائه.

من خلال ما سبق يتضح لنا أن الاتصال يؤدي العديد من الوظائف على مستوى التنظيم، ويشارك في تحقيق هذه الوظائف كل أفراد التنظيم وهذا عبر مختلف المستويات التنظيمية، كما أن أي تنظيم لا يحقق أهدافه إلا بالرجوع والاستعانة بعملية الاتصال، ولعل هذه الوظائف والأهداف ترتبط بفلسفة إدارة المؤسسة وهيكل نظامها الداخلي والمكانة المعطاة للاتصال التنظيمي فيها كعملية تسييرية.

6. أنماط الاتصال التنظيمي:

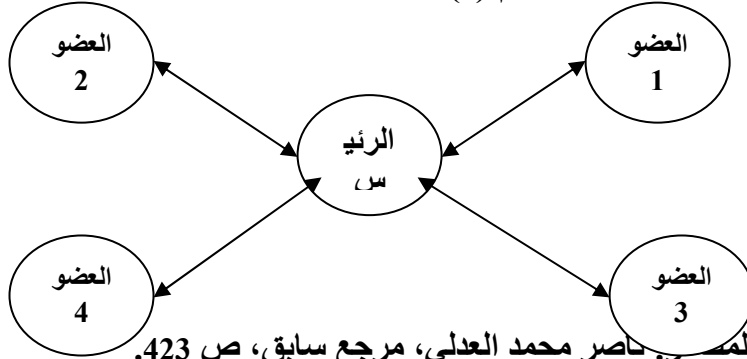
إن عملية الاتصال عملية مركبة خاصة على مستوى التنظيمات الاقتصادية الصناعية، فوصول القرارات والمعلومات إلى المستويات الدنيا يتخذ سبل وأشكال عديدة، ومن هذا المنطلق كان الاتصال التنظيمي من حيث أنماطه وأشكاله محل اهتمام الباحثين الذين اهتموا بهذه العملية وبمختلف جوانبها وامتداداتها التنظيمية.

على العموم يمكن تحديد أهم أنماط الاتصالات على النحو التالي: (75)

• النمط الأول "شكل العجلة":

هذا النمط يتيح لعضو واحد في محور الرئيس أو المشرف أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين، ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط إقامة اتصال مباشر إلا من خلال الرئيس أو المشرف، أي أن الاتصال فيما بينهم يتم عن طريق الرئيس أو المشرف، ولعل استخدام هذا النمط يجعل سلطة اتخاذ القرارات تتركز في يد الرئيس.

شكل رقم (4): شكل العجلة

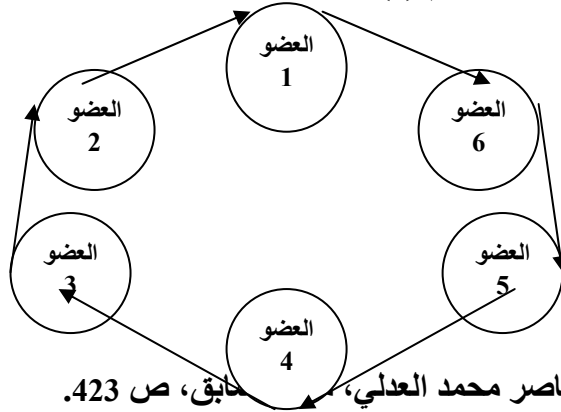


المصدر: ناصر محمد العدلي، مرجع سابق، ص 423.

• النمط الثاني "شكل الدائرة":

هذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط ارتباطا مباشرا بعضوين اثنين لا أكثر، أي أن كل فرد يستطيع أن يقيم اتصالا مباشرا مع عضوين آخرين، ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذين يتصل بهم اتصالا مباشرا، و الملاحظ على هذا النمط هو أن الفرد الواحد له ثلاث وضعيات اتصالية فهو مرسل و مستقبل و وسيط.

شكل رقم (5): شكل الدائرة

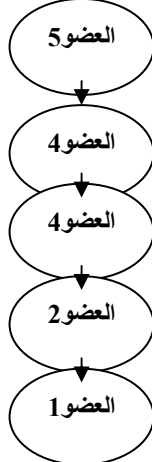


المصدر: ناصر محمد العدلي، سابق، ص 423.

النمط الثالث "شكل السلسلة":

في هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع أي عضو منهم الاتصال المباشر بأي عضو آخر خارج هذا الترتيب الخطي، أو أن يتعدى الترتيب في السلسلة، و هذا الترتيب التسلسلي لأطراف الاتصال يستند إلى السلم الإداري و الوظيفي لكل عضو.

شكل رقم (6): شكل السلسلة

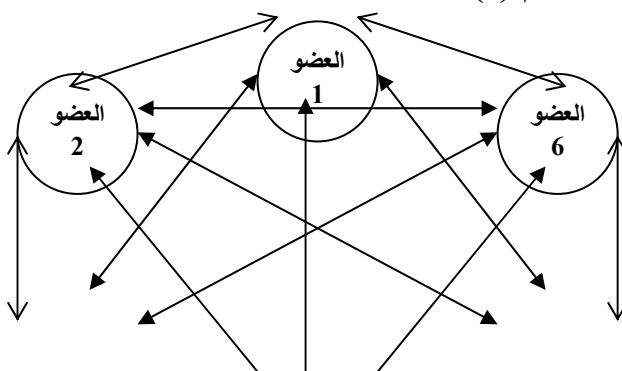


المصدر: ناصر محمد العدلي، مرجع سابق، ص 424.

النمط الرابع "الشكل الكامل المتشابك":

في هذا النمط يتاح لكل أفراد المجموعة الاتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر الاتصال يأخذ كل الاتجاهات فالمرسل يمكن أن يكون أي عضو وكذلك المستقبل.

شكل رقم (7): الشكل الكامل المتشابك





المصدر: ناصر محمد العدلي، مرجع سابق، 425.

7. طرق و وسائل الاتصال التنظيمي:

هناك العديد من طرق ووسائل الاتصال التنظيمي التي يتوقف اختيار إحداها على طبيعة المرسل وكذا المستقبل ومحتوى الرسالة، ولقد ميز فؤاد الشيخ سالم⁽⁷⁶⁾ بين الطرق الثلاثة التالية:

1. الاتصالات المكتوبة: تتميز بأنها مسجلة ومدونة ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية، كما أنه تبذل عناية كبيرة في إعدادها وصياغتها، وحتى تكون واضحة وجيدة يجب استعمال اللغة البسيطة والكلمات المألوفة. من الوسائل التقليدية للاتصال التنظيمي في هذا النوع من طرق الاتصالات:⁽⁷⁷⁾

- المجلات الحائطية: وهي وسيلة بسيطة منخفضة التكاليف، ولها فعالية في إعلام العاملين بالمسائل التي تهمهم بشكل مباشر.

- كشوف المعلومات: وهي تختلف من تنظيم لآخر، فقد تكون يومية، أسبوعية أو شهرية، وهي فعالة جدا للاتصال بالعاملين.

- صندوق الاقتراحات: بواسطته يستطيع أفراد التنظيم تقديم اقتراحاتهم كتابيا حتى تطلع عليها الإدارة وتقوم بدراستها، كما يمكن أن تستمع إلى شكاوى العمال أو الزبائن.

- الإعلام الآلي: وهي الوسيلة التي أصبحت الأكثر استعمالا لنقل وتوضيح المعلومات الكمية والكيفية داخل التنظيمات، وتتميز هذه الوسيلة بسرعتها الكبيرة وفعاليتها.

- الهاتف و الفاكس: وقد أصبحت وسائل ضرورية لآبد من وجودها لتسهيل عمليات الاتصال التنظيمي، حيث بإمكان نقل المعطيات، الأرقام والقرارات باستخدام هذه الوسائل اختصارا للوقت والجهد والمال.

2. الاتصالات الشفهية: تتم بالاتصال المباشر بين المرسل والمستقبل إما وجها لوجه، أو من خلال الاجتماعات أو التجمعات، وفائدتها أنها تعطي ردود فعل مباشرة وتبادل سريع للأفكار بحيث يسهل فهمها وتحديدها.

3. الاتصالات غير اللفظية: تتم عادة عن طريق تعابير الوجه، ولغة العيون وحركات الجسم و التوكيدات الصوتية والإشارات الجسدية، وكذلك مضامين التغذية الرجعية من قبل المستقبلين للرسالة، وما يظهر عليهم من تعبيرات بالفم وحاجب العين، حيث يُظهر هذا النوع من الإشارات مدى موافقة الطرف الآخر أو تفهمه أو اندهاشه، كما تتضمن هذه الإشارات و التعابير نغمة الحديث الحادة أو المنخفضة أو العادية.⁽⁷⁸⁾

هذه التصرفات الجسمية المختلفة تعطي دلالات عن الرضا أو عدمه، وفي كثير من الأحيان تتبع هذه الاتصالات غير اللفظية الاتصالات اللفظية لتعزيز ما يقال وتأكيد، ويحتل الاتصال غير اللفظي مجالا هاما في عملية الاتصال التنظيمي لما يوفره من فرص التعبير عن أمور خفية وغير كمية. "من تصمت شفاته، ينثر ببديه" يقول سيغموند فرويد (S. Freud).

ومن أشكال الاتصال غير اللفظي ما يلي:⁽⁷⁹⁾

- لغة الصمت: إن دلالة الرسالة التي نتلقاها قد تتضح من خلال ما يحيط بها من صمت، فهذا الأخير ليس توقفا عن الكلام بل قد يكون "كلاما" بحد ذاته، أو هو يصيح مفتاحا لفهم هذا الكلام، ولقد أولي هذا الجانب من الاتصال اهتماما متزايدا من الباحثين الذين يتفقون على أن الصمت وسيلة من وسائل الاتصال تساعد على إيصال الرسالة وفهمها، فالصمت إذن كلام من نوع آخر أو مستوى آخر، أو هو تعبير عن موقف من كلام سمعناه أو تلفظنا به.

76 فؤاد الشيخ سالم، وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتاب الأردني، عمان، 1995، ص 230.

77 Lakhdar Sekiou, *Gestion de Personnel*, Editions d'Organisation, Paris, 1993, p 368.

78 عبد الرحمن العيسوي، الكفاءة الإدارية، دار الجامعة، الإسكندرية، 1998، ص 36.

79 مصطفى حجازي، مرجع سابق، ص 113.

- لغة الجسد: كل الوظائف الحسية والحركية للإنسان فابنة لأن تستخدم كوسيلة أو لغة للتعبير، ومنها:
التعابير الحسية و الفيزيولوجية: فما يعجز اللسان عن البوح به، تنقله تعابير مظهرنا العام (احمرار الوجه أو اصفراره، تصيب العرق، التشنج، الانبساط، الارتجاف...).

التعبير الحركي: فاللغة الحركية تعد من أبرز أشكال التعبير غير اللفظي. حركات اليدين والقدمين، استقرار الجلسة أو عدم استقرارها، انحناء الجلسة إلى الأمام أو إلى الجانب أو إلى الوراء، كثرة الحركة عند الكلام... كل هذه التعابير الحركية تشكل مضمون رسالة في حد ذاتها.

- اللغة الرمزية: وتتضمن جميع أشكال التعبير التي تحمل دلالة رمزية للرسائل الضمنية التي نرسلها تعبيراً عن حالتنا المزاجية.

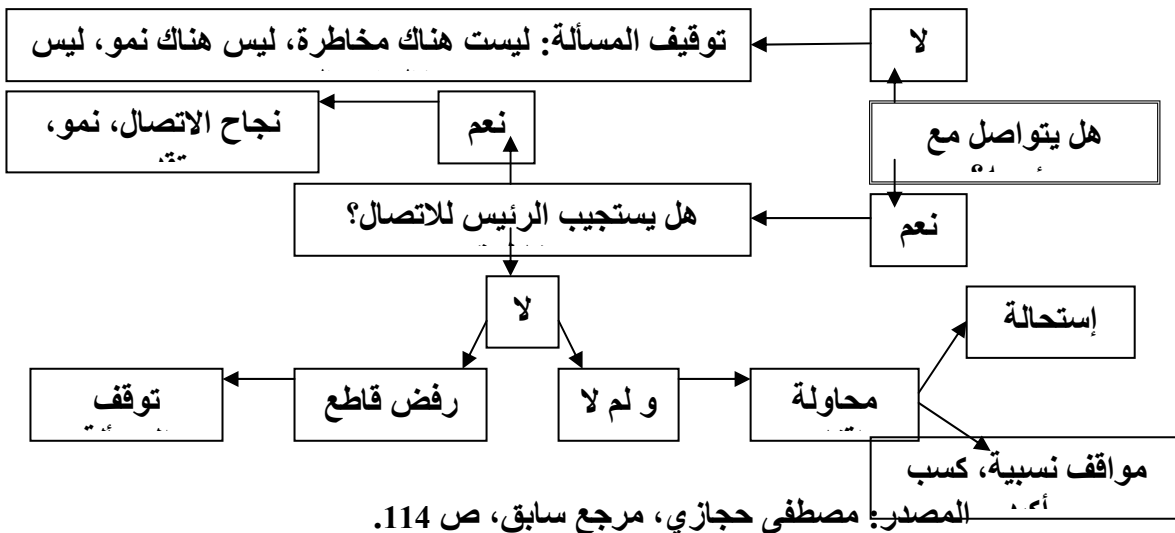
- لغة المظهر العام والملبس: للملابس وظيفة نفسية، اجتماعية وعلاقائية، إضافة إلى وظيفتها البيولوجية، فنحن نتواصل مع الآخرين من خلال ملابسنا كي نقدم أنفسنا تبعاً لمفاهيم معينة عن الذات نود أن ننقلها إليهم. مثال ذلك الإنسان المناضل من أجل قضية ما، يعبر عن عدم اكتراثه من خلال ملابسه البسيطة، وكأنه يريد تمرير رسالة مفادها أن ما يشغله أهم بكثير من المظاهر الخارجية.

- لغة الموقع والمكان: هي من أوضح اللغات دون اللفظية في التنظيمات وفي الحياة اليومية على حد سواء، فالقرب والبعد هما تعبير على مدى وثوق أو وهن الاتصالات بين الناس، وبالتالي مدى كثافة وأهمية الاتصالات.⁽⁸⁰⁾

إن من لا نريد أن نتواصل معه نبتعد عنه نفسياً ونعبر عن هذا الابتعاد، بالابتعاد المكاني. ولهذا فإن الموظف أو العامل المغضوب عليه يُبعد "مكانياً" إلى مصلحة معزولة عن العلاقات والتواصل مع الآخرين (مصلحة الأرشيف مثلاً)، إن تأثير المكان والمواقع المكانية على عملية الاتصال الإنساني عموماً والاتصال التنظيمي خصوصاً، أدى إلى نشوء فرع جديد في علوم الاتصال يدرس هذه المسألة من ناحية تأثير العلاقات المكانية على الاتصال ومضامينه. وهذا ما يسمى اليوم بـ (la communication de proximité).

- الصراحة والكتمان والمخاطرة في الاتصال: اللغة غير اللفظية مرادفة للكتمان أو هي تعبير عن ذلك الجزء من الكتمان الذي يفلت من الضبط، وتعني المخاطرة هنا الجرأة على التعبير والمتابعة، وفي هذا السياق يمثل باتريك ويليامس (Patrick Williams) لمختلف الاحتمالات حول المخاطرة والنمو في الاتصال التنظيمي (أنظر الشكل).⁽⁸¹⁾

الشكل رقم (8): احتمالات المخاطرة في الاتصال



من هذا الشكل المحدد لمختلف الاحتمالات الواردة في حال المخاطرة في الاتصال، نلاحظ أن الكسب أكد بجانب المخاطرة وذلك على مستوى الكسب المادي أو تحقيق المصلحة وكذا على مستوى الكسب المعنوي، كما تؤدي الجرأة في القول -على الأقل- إلى توضيح المواقف وحسم الأمور بدل أن تظل هذه

عالقة في حالة من التخمينات والتأويلات، ثم إن الجراه في القول تُخرج من ناحية أخرى التوترات المرتبطة بالجانب الخفي للعلاقات، وبالتالي تفسح المجال أمام وضوح العلاقة وتعزيزها على المدى الطويل.

8. أنواع الاتصال التنظيمي:

تتعدد أنواع الاتصال التنظيمي بتعدد المعايير المتبناة في التمييز بينها، فهناك اتصال مباشر وغير المباشر، داخلي وخارجي، بسيط ومركب... الخ. في ما يعني دراستنا فإننا نلقي الضوء على الاتصال التنظيمي الداخلي و نوعيه الرسمي و غير الرسمي.

8.1. الاتصالات الرسمية:

هي الاتصالات التي يتم وفقها نقل المعلومات في إطار رسمي، محدد ومرتب وموضوع بدقة، وهو كل اتصال ينطلق من الجماعات التنظيمية⁽⁸²⁾.

كما يكون محددًا بمراكز تنظيمية معينة، ويتم من خلال انتقال الرسائل وفق تسلسل السلطة في التنظيم، ذلك أن التنظيم الرسمي هو جماعة منظمة على مستوى عال تتمتع بأهداف واضحة وقواعد ولوائح مقررّة رسمياً⁽⁸³⁾.

عادة ما يستخدم هذا النوع من الاتصال القنوات الرسمية داخل التنظيم، والقواعد والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي، لهدف التنسيق بين مختلف أنشطة العمل التي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، وكذا تحقيق نوع من الاستقرار في أداء المهام.

يعرفه معجم مصطلحات الإعلام والاتصال، بأنه الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة في إطار رسمي متفق عليه في نظامها وتقاليدها، ويعتمد على الخطابات والمذكرات والتقارير، حيث يوجد في كل منظمة إنسانية ما يعرف بشبكة الاتصالات الرسمية بأنواعها المختلفة، والتي يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي لتوضيح كيفية الربط بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يتضمنها الهيكل التنظيمي⁽⁸⁴⁾.

بمعنى أن الاتصال الرسمي يتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة، ويتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي، وهذا النوع من الاتصالات قد حظي باهتمام أنصار المدرسة التقليدية في الإدارة، باعتباره النوع الوحيد الذي يحقق أهداف المؤسسة، نظراً لأنه يتضمن التعليمات التي يصدرها المديرين إلى العاملين لإنجاز أعمالهم ولتحقيق أهداف المنظمة.

الاتصالات الرسمية يمكن أن تأخذ ثلاثة (03) اتجاهات:

الاتصالات النازلة (الهابطة):

وتعتبر من أكثر أنواع الاتصالات استخداماً في المؤسسة، ويتم استخدامها في عملية نقل الأوامر والتعليمات المرتبطة بالعمل من المستويات العليا في المؤسسة إلى المستويات الوسطى والدنيا، وتتضمن عادة القرارات والأوامر والتعليمات الإجرائية والاستعلامات التقنية، بما يسمح لكل فرد في المؤسسة بالتنفيذ على خير وجه ممكن عمله الخاص⁽⁸⁵⁾.

الاتصالات الصاعدة:

هي معاكسة بطبيعتها للنوع الأول، فبينما تنحدر الاتصالات النازلة من أعلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى أسفله، فإن الاتصالات الصاعدة تبدأ من المستويات الإدارية الدنيا وتنتهي بالمستويات الإدارية العليا، من خلال الاتصالات الصاعدة يقوم المرؤوسين بنقل ملاحظاتهم ومقترحاتهم لمختلف مصالح العمل، مما يؤدي بالرؤساء إلى الحصول على التغذية العكسية. «تتم الاتصالات الصاعدة على شكل إما تقارير، ترفع من المستويات الإدارية الدنيا إلى العليا أو عن طريقة الشكوى والتظلمات، التي يرفعها المرؤوسين لرؤسائهم، وقد تتم أيضاً من خلال صناديق الاقتراحات إضافة إلى سياسة الباب المفتوح أو عن طريق

82 علي السلمي، مرجع سابق، ص 237.

83 محمد عاطف غيث، مرجع سابق، ص 312.

84 عاطف عدلي العبد، الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993، ص 40.

85 Jean Marie Peretti, Ressources Humaines, Librairie Vuibert, Paris, 5^{ème} édition, 1998, p 534.

اللقاءات المباشرة بين المرؤوسين والرؤساء»⁽⁶⁾. بالنسبة يمكن توفير المعلومات والبيانات أمام المديرين في المستويات العليا عن طريق الاتصالات الصاعدة مما يتيح لهم الفرصة لإصدار قرارات سليمة قائمة على معلومات وبيانات صحيحة ودقيقة.

تجدر الإشارة هنا إلى وجود مصطلح جامع للاتصالات الصاعدة والاتصالات النازلة، هو مصطلح الاتصالات الرأسية (العمودية)، وذلك للتفريق بينهما وبين النوع الآخر للاتصالات الرسمية أي الاتصالات الأفقية.

بالعودة إلى الاتصالات الصاعدة، فإن من إيجابيات هذا النوع من الاتصال أنه:
 - بعملية تدفق المعلومات بصفة مستمرة -من أسفل إلى أعلى الهيكل التنظيمي- للمؤسسة، يعطي للمسؤولين في المؤسسة نظرة شاملة وكاملة للأبعاد المختلفة للعمل من الناحية المادية المعنوية.
 - تشكل الاتصالات الصاعدة مصدرا كبيرا لمعرفة مدى تعامل المستويات التنظيمية الدنيا مع القرارات والأوامر الصادرة من الإدارة العليا، كون أن الاتصالات الصاعدة تعتبر في جانب منها "ردة فعل" طبيعية للاتصالات النازلة، وفق قاعدة التغذية العكسية.
 - الاتصالات الصاعدة تشكل مجالا للمشاركة والكشف عن بعض الإختلالات النفسية والعلاقاتية الموجودة في التنظيم والتنفيذ عن هموم العمال.

الاتصالات الأفقية:

يقصد بالاتصالات الأفقية، تلك الاتصالات التي تتم بين أفراد التنظيم في مستوى إداري واحد، وذلك بهدف التنسيق والتعاون بين جهودهم، كما يعكس المفهوم «العلاقات أو الروابط التي تربط الأفراد أو الوحدات الفرعية الموجودة في مستوى واحد للسلطة»⁽⁸⁷⁾.

يعتبر هذا النوع من الاتصال الأقرب إلى الاتصال غير الرسمي من بقية أنواع الاتصالات الرسمية، وذلك للاستخدام الواسع للأسلوب الشفوي في نقل الرسائل فيه، ما يؤدي في الغالب إلى نشوء علاقات صداقة حتى خارج المؤسسة. وتعمل الاتصالات الأفقية على تكييف وتنسيق الجهود بين الأفراد والعاملين في تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة، لأن التنسيق لا يتحقق فقط عن طريق الاتصالات الرأسية، فالاتصال الأفقي يساهم في تحقيق التعاون والتنسيق بين الجميع كفريق واحد متكامل.

تأكيدا لما سبق، يذهب هنري فايول (H. Fayol) إلى أنه من الضروري تشجيع الاتصال الأفقي المباشر كوسيلة لتحقيق الفعالية الإدارية والاتصالات الإنسانية السليمة مع مراعاة شرطين أساسيين:⁽⁸⁸⁾
 أولا: وجوب حصول الموظف على إذن من رئيسه قبل إعطاء أية معلومة لجهة أخرى.
 ثانيا: ضرورة إعلام الموظف لرئيسه بأهم نتائج الاتصالات الأفقية.

2.8. الاتصالات غير الرسمية:

لا تنحصر الاتصالات في أية مؤسسة بالبناء التنظيمي الرسمي أو بالاتصالات الرسمية، «فعمليات التفاعل لا تتوقف فقط على العلاقات الوظيفية، بل تتجاوز باستمرار في الأحوال العادية- القنوات الرسمية التي يحددها التنظيم»⁽⁸⁹⁾.

إن الاتصالات غير الرسمية هي «تلك الاتصالات التي تقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الموظفين داخل المنظمة»⁽⁹⁰⁾.

هذا التعريف يوضح الأساس الذي تقوم عليه الاتصالات غير الرسمية، وهو العلاقات الشخصية الودية والاجتماعية الموجودة بين الموظفين، وهذا ما يبين أهمية العلاقات الشخصية والاجتماعية لقيام هذا الأسلوب من الاتصالات.

86 فايز الزعبي ومحمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل، عمان، 1997، ص157.

87 برنت، د. روبر، ترجمة: نخبة من أعضاء قسم وسائل وتكنولوجيا التعليم بجامعة الملك سعود، الاتصال والسلوك الإنساني، معهد الإدارة العامة العامة، الرياض، 1991، ص 395.

88 عزي عبد الرحمن و آخرون، عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 25.

89 مصطفى حجازي، مرجع سابق، ص 128.

90 عاطف عدلي العيد، مرجع سابق، ص 70.

مثال على الاتصالات غير الرسمية ما يدور بين زملاء العمل من أحاديث تعكس أحوالهم العامة وتستدعي اهتمامهم وتستحوذ على تفكيرهم، إضافة إلى التطلعات التي تصل من العاملين إلى الإدارة مباشرة متخطية بذلك المستويات الرئاسية التي تقع بينهما.

الاتصالات غير الرسمية وفق هذا عبارة عن شبكة من التفاعلات التي تنشأ بين الأفراد، رؤساء كانوا أم مرؤوسين على أساس شخصي، والتي تعتمد على العلاقات الأولية بينهم، ويأخذ الاتصال شكل غير مقنن عن طريق مراكز غير رسمية مثل وجود علاقة شخصية بين العامل ورئيس مصلحة أو مدير، فيتم نقل المعلومة بطريقة شفوية سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

والاتصالات غير الرسمية في أي مؤسسة تؤدي إلى سرعة الحركة والسيطرة على المواقف المختلفة والتغلب على المشكلات المألوفة، ويتوقف مدى اعتماد المؤسسة على الاتصالات غير الرسمية على حجمها وطبيعتها نشاطها وأهمية أهدافها، إذ نجد مثلا المؤسسات الضخمة تعتمد أكثر على نظام الاتصال الرسمي، كما لا يتسع لهم المجال للنظر والاهتمام بالحالات الشخصية للأفراد، وكلما كانت شبكات الاتصال الرسمي وقنواته تعمل بانتظام نقصت الحاجة للاتصالات غير الرسمية، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال وبجهد أقل.

ما يعاب على الاتصال غير الرسمي هو أن الاعتماد عليه في إدارة التنظيم يؤدي إلى إضعاف السلطة الرسمية، خاصة وأن هذا النوع لا يخضع للرقابة والإشراف الرسمي، مما يجعل إمكانية تشويه المعلومة أو نقلها خاطئة أمرا قائما، وإذا كان الاتصال الرسمي يحتوي على طرق وأنماط معينة ويسير وفق قنوات محددة، فإن الاتصال غير الرسمي على العكس من ذلك يفتقر إليها.

الاعتراف بأهمية التنظيم غير الرسمي والدور الذي يلعبه يتمشى و النظرة الحديثة للتنظيم، باعتبار أنه تنظيم اجتماعي يتأثر فيه الفرد بعدة قوى تتفاعل فيما بينها، وتنعكس نتيجة هذا التفاعل على إنتاجية الفرد وسلوكه ومدى تعاونه داخل التنظيم الرسمي.

9. العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي:

عملية الاتصال التنظيمي كغيرها من العمليات التنظيمية، يشترك فيها عدد معين من الأفراد والعوامل التي تؤثر فيها وتحدد مدى فعاليتها. وبغض النظر عن طبيعة هذا التأثير سلبا كان أو إيجابا، يمكن تحديد أهم هذه العوامل المؤثرة في:

- طبيعة العمل، حيث أن طبيعة العمل تؤثر إلى حد بعيد على الاتصال داخلها من حيث التأكيد على الاتصالات الرسمية، دون السماح بالاتصالات غير الرسمية، كما هو الحال في المؤسسات التي تتسم الأعمال فيها بالتمطية والتي تطبق تقسيم العمل الدقيق بين أفرادها.
- درجة التعقيد التنظيمي، إن عملية الاتصال تتأثر بعدد الوحدات الفرعية التي تتضمنها المؤسسة وبالتوزيع الجغرافي لهذه الوحدات، فكلما بعدت هذه الوحدات عن بعضها البعض، كلما كان الاتصال فيما بينها ضعيفا.
- حجم المؤسسة من حيث عدد العاملين فيها.
- اتجاهات الرئيس في العمل، و نمط القيادة المتبناة و التي وفقها يتحدد مدى استعداده للاتصال و تبادل المعلومات مع الآخرين.

ثانيا. نظريات الاتصال التنظيمي:

عادة ما يتجه التفكير الإنساني، عند وجود موقف ما إلى استعادة كافة الأبعاد المعرفية لدى الفرد عن هذا الموقف، في محاولة لتحليله وفهمه في ضوء هذه الأبعاد والخبرات السابقة والبحث عن حلول في إطارها.

لذا صار التلازم بين النظرية والبحث الإمبريقي، من المسلمات المنهجية في الدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والإنسانية. إن النظرية السوسولوجية تعطي دلالة ومغزى للنتائج البحثية، فالبحث العلمي ليس مجرد ملاحظة وجمع بيانات وإحصائيات، بل يتعدى ذلك إلى محاولة تفسير وفهم هذه البيانات والنتائج.

المقصود بنظريات الاتصال، هو الإطار العملي المفسر لأبعاد هذه العملية ودلالاتها المختلفة، إضافة إلى أن هذه النظريات توفر مقاربات متنوعة تسهل على الباحث في موضوع الاتصال فهم خلفيات الظاهرة وخصوصياتها التقنية والكيفية.

1. المدرسة التقليدية:

تصب في إطار هذه النظرية التقليدية المفسرة لموضوع الاتصال، آراء ودراسات رواد البحوث التي شهدت فيما بعد ما يعرف اليوم بإدارة الأبحاث والتسيير.

فلدى **فريديريك تايلور (F. Taylor)** و الذي يعد المرجع الأساسي في الإدارة العلمية، نجده اهتم بـ:

- توزيع الأدوار وتقسيم العمل في المؤسسة بشكل علمي ودقيق.
- أدخل أدوات علمية في الإدارة عموما وفي تقسيم العمل والإشراف بصفة خاصة.
- إن هذه المبادئ التي نادى بها **تايلور** لا يمكن تطبيقها وضمان فعاليتها إلا من خلال نظام اتصالات رسمي مستمر في الزمن، يضمن في المقام الأول إيصال التوجيهات والأوامر المتعلقة بالعمل من الجهاز الإداري إلى مختلف المستويات التنظيمية الأخرى، بهدف توجيه وتنسيق مختلف الأعمال.
- الملاحظ على إسهامات و أفكار وتطبيقات النظام التaylorي في موضوع الاتصال التنظيمي أنها مساهمة محدودة، ولم تهتم بالاتصال إلا من ناحية أنه أداة مباشرة لتنظيم العمل واقتصاد الأدوار والإشراف والمراقبة، وأغفلت الجانب السلوكي و العلاقاتي لعملية الاتصال، فتايلور لم يذهب إلى أبعد من اعتباره للاتصال التنظيمي وسيلة لا غاية في حد ذاته.

لدى **هنري فايول (H. Fayol)**: نجد أن أعماله كانت في جانب منها تكملة لمسار ومبادئ تايلور، فرغم أن **فايول** لم يفصل وظيفة الاتصال عن باقي الوظائف الإدارية للتنظيم، إلا أنه دعا إلى وحدة القيادة وإصدار الأوامر وغيرها من القواعد الإدارية والتنظيمية، التي تعزز من أهمية ومكانة الاتصال التنظيمي كأحد أدوات الإدارة العلمية ولو بصفة غير مباشرة.

لقد قدم **فايول** مساهمة جديرة بالاهتمام عبر وضعه لقنوات الاتصال الرسمية بين أعضاء التنظيم، فوفقا للشكل أدناه يوضح **فايول** نظريته بأنه لو أراد الشخص (و) الاتصال بالشخص (م) فعليه أن يصعد ويمر بالأشخاص (هـ) ثم (د) ثم (ج) ثم (ب) ثم (أ)، ثم يهبط ويمر بالأشخاص (ح) ثم (ط) ثم (ك) ثم (ل) وأخيرا يصل إلى الشخص (م)، هذا ما يجعل الاتصال يأخذ وقتا طويلا وإجراءات مستندية ومكتبية طويلة ومعقدة ومكلفة، ما يؤدي إلى عدم فعالية الاتصال كأداة إدارية وتنظيمية.

الشكل رقم (9): مفهوم المعبر أو الجسر للاتصالات الجاذبية عند "فايول"



وعليه يقترح **فايول** ما يمكن تسميته بالجسر أو المعبر بين كل من الشخص (و) والشخص (م) لاختصار الوقت والجهد، ولقد شكل هذا المفهوم الجديد بداية لما يعرف اليوم بالاتصالات الأفقية أو الجاذبية كبديل للاتصالات الرأسية التي كانت سائدة مع التaylorية.

يقول **فايول** أنه من الضروري تشجيع الاتصال الأفقي المباشر داخل التنظيمات كوسيلة لتحقيق الفعالية الإدارية والتواصل الإنساني السليم مع مراعاة شرطين أساسيين هما: وجوب حصول الموظف على

إذن من رئيسه قبل إعطاء أية معلومة لجهة أخرى، وضرورة إعلام الموظف لرئيسه عن نتيجة الاتصالات الأفقية.⁽⁹¹⁾

شيستر برنارد (C. Bernard) يذهب إلى التأكيد على أن أول وظيفة للمدير تتمثل في توفير نظام سليم للاتصالات، انطلاقاً من اعتقاده أن هذه العملية هي أولى العمليات الإدارية، إذ لا يمكن أداء أي عمل إداري آخر دون تحقيق نظام فعال وسليم للاتصال، ذلك لأن عملية اتخاذ قرار معين في أي تنظيم تتوقف سلامته وفعاليتها على المعلومات والبيانات المتعلقة به، وعلى المناخ الاجتماعي والنفسي داخل التنظيم.

وفي إطار اهتمام برنارد بعملية الاتصال التنظيمي نجده وضع سبعة (07) مبادئ لهذه العملية لكي تحقق الهدف المرجو منها، ولكي تساهم بشكل مباشر في فعالية التنظيم هيكلياً ووظيفياً. وهي:⁽⁹²⁾

- أن تكون قنوات الاتصال معروفة.
- أن تكون هناك خطوط للسلطة الرسمية واضحة ومعروفة.
- أن يكون خط الاتصال أقصر ما يمكن، لأجل تحقيق السرعة وعدم الوقوع في الأخطاء.
- أن تمر المعلومات عبر جميع خط الاتصال، لتفادي حدوث سوء فهم وازدواجية في المعلومات.
- أن يكون الأشخاص في مراكز الاتصال ملائمين لهذا العمل.
- عدم مقاطعة خط الاتصال، وذلك عبر العمل على وجود أشخاص باستمرار في خط الاتصال.
- أن تتضمن التعليمات سلطة الشخص الذي قررها.

ما يمكن ملاحظته من هذه المبادئ السبعة لبرنارد هو أنها تتجه كلها نحو خدمة هدف واحد يعتبره برنارد الهدف الأساسي لعملية الاتصال التنظيمي، هذا الهدف هو "خدمة اتخاذ القرار" من خلال دور الاتصال التنظيمي في تحقيق الملائمة بين الحاجة للقرار وطبيعة وخاصة اتخاذ القرار. هذا الربط الوظيفي الذي أسس له برنارد بين الاتصال التنظيمي من جهة وعملية اتخاذ القرارات من جهة ثانية كان له الأثر الكبير في مختلف النظريات والدراسات التي جاءت من بعده.

ملاحظات حول المدرسة التقليدية:

إن الاهتمام بالاتصال كأداة إدارية في المؤسسة، لم ينعكس بالشكل الكافي على مضامين ومبادئ المدرسة التقليدية في الإدارة، بسبب اعتبارهم المؤسسة الاقتصادية مجرد نظام مغلق ضمن محيط هادئ، يقتصر التفاعل بينهما في الشكل التجاري فقط، كون محيط المؤسسة سوقاً لمنتجاتها. أما الاعتبار الثاني فهو التعامل مع أفراد التنظيم (المؤسسة الاقتصادية) على أساس أنهم أشخاص عقلانيون تحركهم حاجاتهم المادية (أجور، مكافآت....) ما أدى إلى الاهتمام بالاتصال التنظيمي في حدود خدمته للوظيفة الإنتاجية للمؤسسة، وهذا من خلال اقتصار واحتواء الرسائل المتضمنة في الاتصال على الأوامر والتعليمات.⁽⁹³⁾

إن التصور الذي أرسته المدرسة التقليدية حول الاتصال التنظيمي عرف تغيراً كبيراً في مبادئه مع أعمال رواد مدرسة العلاقات الإنسانية، التي استطاعت أن تثبت من خلال دراساتها أن للاتصالات تأثيراً قوياً على العلاقات الاجتماعية ورضا ودوافع الأفراد المشكلين للتنظيم، وعلى هذا انقلب مفهوم الاتصال التنظيمي مع مدرسة العلاقات الإنسانية من كونه وسيلة اتصال من أعلى إلى أسفل بغرض إعطاء تعليمات العمل، إلى كونه وسيلة للتعرف على العالم الداخلي للتنظيم وللأفراد المشكلين له، وكذا لرفع كفاءة العمل والرضا عنه.

2. المدرسة الحديثة:

1. المدرسة الديناميكية:

تشكل أعمال رواد هذه المدرسة مدخلاً نظرياً لدراسة الاتصال، وهذا بالانطلاق من نماذج هندسية تتكون من عناصر عملية الاتصال ومحاولة الربط بينها، ويعد علماء الرياضيات أول من اهتم بدراسة عملية الاتصال دراسة علمية في إطار دراساتهم للمقاربة التحكيمية لعملية الاتصال، وأهم ما يميز هذه الدراسات اعتبارها للاتصال عملية تدفق للمعلومات بين المرسل والمستقبل (انظر الشكل).

91 عزي عبد الرحمن وآخرون، مرجع سابق، ص 25.

92 ناصر دادي عبون، مرجع سابق، ص 24، 25.

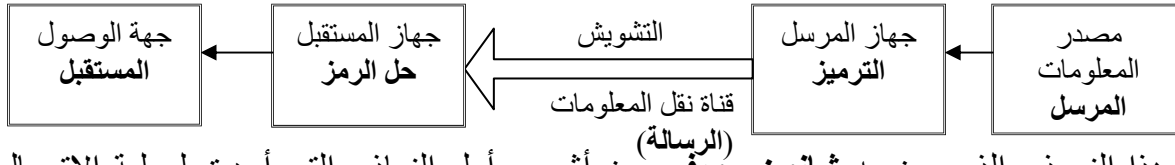
93 نفس المرجع، ص 25.



وفي إطار هذه المقاربة التحليلية لعملية الاتصال، هناك نموذج مشهور للاتصال هو: (94)

- نموذج كلود شانون (C. Channon) و وارن ويفر (W. Weaver): مقارنة الدراسات التحكيمية في دراسة عملية الاتصال أثارها كل من شانون و ويفر في كتابهما الصادر عام 1949م، تحت عنوان "النظرية الرياضية للاتصال" (The mathematical theory of communication)، ولقد عدوا العناصر المكونة لعملية الاتصال في خمسة (05) عناصر أساسية (انظر الشكل).

الشكل رقم (11): نموذج "شانون" و "ويفر" للاتصال



يعد هذا النموذج الذي وضعه شانون و ويفر، من أشهر وأول النماذج التي أعدت لعملية الاتصال، وبالانطلاق منه تم بناء عدة أعمال ودراسات في حقل الاتصال، ليصبح بذلك مرجعا نظريا وإمبيريقيا أساسيا لدراسات الاتصالات الحديثة في مجال العلوم الإنسانية. لقد استخدم هذا النموذج في الأصل، لوصف الاتصال الإلكتروني، حيث كان شانون يعمل كمهندس في شركة (Bell) للهواتف في الولايات المتحدة الأمريكية، ووضع هذا النموذج انطلاقا من عملية الاتصال الهاتفي.

النموذج بالرغم من طابعه الميكانيكي، إلا أنه مكن من إبراز عنصر هام له الدور المباشر في تحديد مدى فعالية الاتصال ألا وهو عنصر تقلص جودة المعلومات من المرسل إلى المستقبل، بسبب عنصر "التشويش"، ولقد نتج عن هذا بداية ظهور مقاربة "نفسية لغوية" (Une Approche Psycho-Linguistique) في دراسة عملية الاتصال، وهذا ما تجسد فيما بعد مع هارولد لاسويل (H. Laswell) ونموذجه المعروف بالأسئلة الخمسة (The 5W).

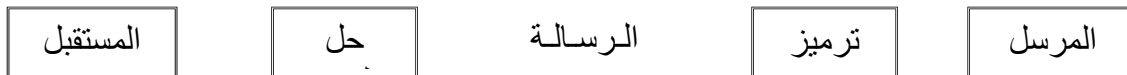
Who (Who) → say what (Says What) → through what channels (In Which Channel) → to whom (To whom) → made What effect (With what effects)

نموذج شانون و ويفر مبني على مقاربة خطية (Approche Linéaire)، لعملية الاتصال ضمنها نقطة بداية ونقطة نهاية في اتجاه واحد، المستقبل مجرد نقطة نهاية فعلية لعملية الاتصال، فلا مكان للاستماع ثم رد الفعل، لأنه لا وجود لتفاعل متبادل بين طرفي عملية الاتصال، ففي حين أن المرسل عنصر "نشط" (Actif) يقابله المستقبل كعنصر "غير نشط" (Passif)، لذا فإن هذه المقاربة الخطية تعتبر المستقبل مجرد "هدف" (Cible) للرسالة إذ يجب إيصال المعلومة إليه بغض النظر عن ظروف وصولها وطبيعة ردة الفعل الناتجة عن ذلك.

2.2 المدرسة اللغوية النفسية:

- نموذج فينر (N. Wiener): جاءت أعمال فينر تقريبا في نفس الفترة التي عرفت أعمال شانون، لهذا قام فينر بتعديل النموذج الخطي لـ: شانون بإضافة ما يعرف بـ "التغذية العكسية" (Feed Back) والتي هي ارتداد المعلومات على عكس اتجاهها الأول، ما يعتبر رسالة ثانية للرسالة الأولى (انظر الشكل).

الشكل رقم (12): نموذج "فينر" للاتصال



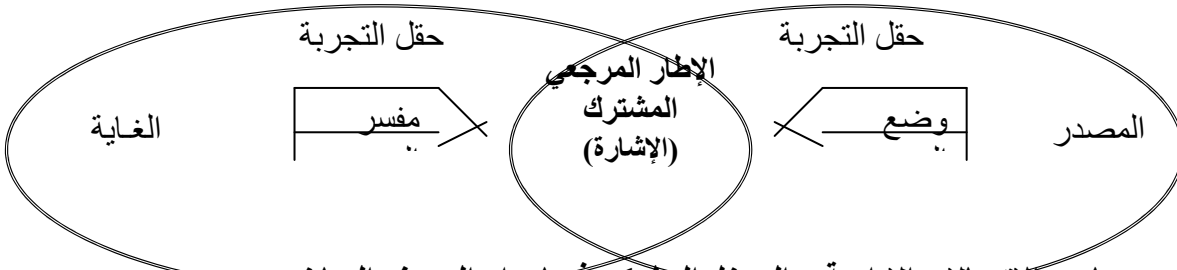
الجديد الذي جاء به فينر من خلال مفهوم التغذية العكسية هو إعطاء الأهمية لعاملين اثنين متلازمين في عملية الاتصال:⁽⁹⁵⁾

- العامل الأول وهو "تأثير المعلومات"، فأصدار أي رسالة ينتج بالضرورة ردود فعل لدى المستقبل ما يؤدي إلى بروز العامل الثاني.
- العامل الثاني وهو "التعديل" (*l'Ajustement*)، وهذا من خلال وصول ردود فعل الرسالة إلى المرسل ما يجعله يعدل في رسالته انطلاق من المعلومات المرتدة إليه من المستقبل.

الملاحظ في هذا النموذج هو أنه أعطى دفعا قويا لمفهوم الاتصال وكذا مجالات دراسته، فهذه بالإضافة المتمثلة في إبراز دور "التفاعل" بين طرفي العملية الاتصالية -من خلال التغذية العكسية- فتحت الباب واسعا على دراسة الاتصال من المختصين في علم النفس وعلم الاجتماع والإدارة والسياسة .. الخ.

- نموذج شرام (*Shram*): أدخل شرام بعدا جديدا في دراسة الاتصال، ينطلق من فكرة أن لكل من طرفي الاتصال المرسل و المستقبل "إطارا مرجعيا" (*Cadre Référent*) يستخدمانه في تحديد المعاني المشكلة لمضمون الرسالة (انظر الشكل).

الشكل رقم (13): نموذج "شرام" للاتصال



المصدر: يسين عامر، الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي فيها، دار المريخ، الرياض، 1986، ص 41.

"الإطار المرجعي" وفق ما يراه شرام، هو مجموع الاعتبارات المرتبطة بتكوين الفرد وخصوصية محيطه وتجاربه، وهذا الإطار المرجعي يكون وراء المعاني التي يقصدها المرسل في رسالته، وكذا المعاني التي يعطيها المستقبل لمضامين الرسالة، ووفقا لاختلاف الأطر المرجعية للأفراد تختلف كذلك خاصية استيعابهم للمعاني ودلالاتها، وبالنظر للنموذج فإن أي شخصين يمكنهما القيام بعملية اتصال ناجحة في المنطقة المتداخلة بين حقلتي تجربتهما والتي هي إطار مرجعي مشترك.

على الرغم من أن نموذج شرام لم يولي عناصر عملية الاتصال نفس اهتمامه بعنصر "الإطار المرجعي"، إلا أنه أظهر أهمية اشتراك المرسل والمستقبل -في الاتصال- في إطار فكري ولغوي وسلوكي ورمزي لضمان نجاح وفعالية عملية الاتصال، وبذلك تحقيقها لأهدافها.

- نموذج سكينر (*Skinner*): يعتبر السيكولوجي الأمريكي سكينر من أوائل الذين اهتموا بعنصر الرسالة في عملية الاتصال من حيث شكلها و مضمونها. ويميز سكينر بين نوعين من الرسائل:⁽⁹⁶⁾
 - الرسائل التي تهتم بالتأثير على المحيط، وبشكل خاص على الغير، فهي الطلبات.
 - الرسائل التي تهتم بالتحديد (*Se repérer*) في المحيط.

ودائما حسب سكينر فإن للاتصال ثلاث أنواع:⁽⁹⁷⁾

- **الاتصال العرضي (Incidentée)** فيه يقدم المرسل معلومة بدون أن تكون له نية في ذلك، وهذا لا يكون تركيب لرسالة، ولكن المستقبل يذهب إلى تفسير بعض المؤشرات والرموز الحاملة لمعلومات لا تكون حتما واعية لدى المرسل.

- **الاتصال الاستهلاكي (Consummation)** ويعتمد على كل التفاعلات المرتبطة بإظهار حالة عاطفية، وهذا النوع من الاتصال يعرض بوضوح لدوافع وحوافز المرسلين والمستقبلين، فهم يعيشون هذا الاتصال وهم معنيون به.

- **الاتصال الأداة (Instrumentale)** هذا النوع من الاتصال يستجيب إلى غاية ما، الرسالة فيه تبحث عن إنتاج أثر أو ردة فعل لدى المستقبل، وعلى أساس طبيعة الغاية المرجوة يتم تكييف الرسالة ومضمونها لخدمة الهدف من عملية الاتصال.

• **نظرية النظم (Théorie des Systèmes):** ترى هذه النظرية المنظمات على أساس أنها نظام اجتماعي يضم أفرادا وأهدافا واتجاهات نفسية و دوافع مشتركة بينهم. و ترى أن هذا النظام الاجتماعي لن يستقيم دون وجود اتصالات تؤثر فيه بحيوية. تؤكد نظرية النظم على (98)

- الاتصالات هي جزء من النظام الاجتماعي للعمل، تؤثر فيه وتتأثر به.

- الاتصالات هي الوسيلة لربط النظام الاجتماعي بالبيئة المحيطة به.

- يعتمد التوازن داخل النظام الاجتماعي للعمل على وجود نظام متكامل من الاتصالات الذي يربط أجزاءه وأفراده.

- إنه باختلاف الظروف يمكن أن يختلف نظام ووسائل الاتصال، أي أن الوسيلة تختلف لكي تتناسب مع الظروف.

3. المقاربات النقدية الحديثة لنظريات الاتصال التنظيمي:

يعد الاتصال التنظيمي مجالا دائما للتحول والتطور، بحكم التغيرات الهيكلية والوظيفية التي صارت ضرورية وطبيعية في التنظيمات، ما يحتم على الاتصال التنظيمي التحول والتطور الدائم والمستمر سواء من ناحية مضمونه أو من ناحية وسائله.

من المهم في هذا الصدد تحديد بعض المنطلقات التي شكلت في الماضي ولا زالت تشكل دوافع للتغيير في مجال الاتصال عموما والاتصال التنظيمي بصفة خاصة.

من المقاربات النقدية الحديثة الدارسة لموضوع الاتصال نجد التيار الماركسي أو اليساري، الذي تمثله أعمال مدرسة فرانكفورت، والتي يرى باحثوها في الاتصال مجرد عملية تلاعب (Manipulation) قائمة على علاقة سيطرة يقوم فيها الطرف القوي بتسويق أفكاره ووجهة نظره على حساب أفكار ووجهة نظر الآخرين.

لقد تم في تسعينات القرن العشرين تطوير هذه المقاربة النقدية للاتصال، من خلال أعمال بريتون وسفيز (Préton & Sfez)، والتي تعتبر الاتصال إيديولوجية العصر خاصة مع موجة التطور الهائل في تقنيات الإعلام والاتصال، وتؤكد على ضرورة إدخال قيم الشفافية والاحترام المتبادل بين أطراف الاتصال.

امتدت هذه المقاربة النقدية في دراسات الاتصال في عمومه إلى الاتصال التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، فكون موجة التغيرات التي تعرفها المؤسسة الاقتصادية عالميا على الصعيدين الهيكلي والتنظيمي جعلت من العنصر المادي المتمثل أساسا في الربحية يتربع على قائمة اهتمامات المؤسسة وأهدافها، أدى إلى توجيه اتصالها التنظيمي نحو خدمة هذا الهدف. ما يجعل من وظيفة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية يخضع في المقام الأول لاعتبارات الربح والخسارة في مقابل الاعتبارات والأولويات الاجتماعية والعلاقاتية للاتصال داخل المؤسسة.

كل هذا يؤكد ما ذهب إليه الكثير من المختصين في مجال الإدارة والتسيير على أن التنظيمات اليوم خاصة منها الاقتصادية صارت أمام حتمية التمتع بالمرونة (La Flexibilité) في هيكلها وتنظيمها وخطط عملها، لأجل مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئتها الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية و التكنولوجية، وأن

مطلب المرونة هذا يتعدى البعد الهيكلي والتنظيمي للمؤسسات، بل يتجاوزها ليتحقق ضمن جزئيات وتفصيل التنظيم نفسه.⁽⁹⁹⁾

من المنطلقات الواقعية للمقاربات النقدية الجديرة بدراسة الاتصال، يوجد أيضا التغير الحاصل في وظيفة المؤسسات الاقتصادية وعلاقتها مع محيطها الذي تعمل فيه، خاصة ببعده الاجتماعي والتنموي، وهذا جاء نتيجة لرفع الدول يدها عن عدد كبير من المؤسسات الاقتصادية وكذا عن امتناعها عن أداء الأدوار الاجتماعية، مكثفة بلعب دور الضبط (*Le rôle Régulateur de l'état*) ما جعل المؤسسة الاقتصادية في قلب العديد من الأحداث ملزمة بتحمل مسؤولية أخلاقية واجتماعية اتجاه العمال والمجتمع. ولعل مفهوم "أنسنة العمل الاقتصادي" وجه من أوجه هذه المقاربة الجديدة، المحددة للعلاقة بين المؤسسة ومحيطها من ناحية وظائفها تجاهه، وما استخدام المقاربة الاتصالية في التغيير إلا دليل على ذلك، وهذا بهدف "أنسنة التغيير" بإضفاء طابع المشاركة والتشاور لأجل إنجاح التغيير والتقليل من درجات مقاومته.

ثالثا. إستراتيجية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية:

تعتبر إستراتيجية الاتصال في المؤسسة من بين المصادر الهامة المساعدة في عملية تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق وأداء الإستراتيجية العامة للمؤسسة. ولقد تركز هذا الواقع أكثر بالنظر للتطورات المتسارعة في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، لتصبح إستراتيجية أو خطة الاتصال التنظيمي جزء لا يتجزأ من الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

1. الخطة الإستراتيجية للاتصال:

إن الخطة الإستراتيجية للاتصال التنظيمي في أي مؤسسة، يجب أن تتبع -من جهة- وتخدم -من جهة أخرى- الإستراتيجية العامة للمؤسسة، باعتبار خطة الاتصال تمثل أحد أدوات التسيير و مجال من مجالات تطبيقاته اليومية. الإستراتيجية الاتصالية كغيرها من الإستراتيجيات في مجالات أخرى، تمر عبر التساؤلات الأساسية التالية:

- ما هو القرار الواجب اتخاذه وما هي نتائجه؟
- ما هي الموارد التي يجب استعمالها؟
- ما هي المراحل الواجب المرور عليها؟
- ما هي الأهداف والأولويات؟

و غيرها من التساؤلات التي بالجواب عليها يتم وضع هيكل مبدئي لكل إستراتيجية. إن إستراتيجية الاتصال تستجيب لأكثر من هدف، وهي في المقام الأول تكريس لهوية وثقافة المؤسسة وذلك عبر: خلق وتنمية قيم مشتركة، تشكل حجر الأساس لهوية وثقافة تنظيمية معينة. بالإضافة إلى خدمة حاجة نفسية واجتماعية لدى أفراد التنظيم وهي حاجة الانتماء.

من المميزات التي يجب أن تتوفر في إستراتيجية الاتصال التنظيمي:⁽¹⁰⁰⁾

- الانسجام بين الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي.
- انسجام أهداف التنظيم مع أهداف إستراتيجية الاتصال.
- توفر نوع من التوازن بين الإعلام (إرسال معلومات خاصة بالتنظيم)، والاتصال (معالجة المعلومات قبل إرسالها لأفراد التنظيم)، وهذا لأن الإعلام وحده لا يكفي خاصة إذا كانت المنظمة في حالة تغيير.
- إن خطة الاتصال التنظيمي جزء من الإستراتيجية العامة للتنظيم، وهي عملية مكونة من القرارات التي تُظهر المبادئ وتُحدّد نظام الاتصالات وعناصره (المرسل و خط مرور الرسائل والمستقبل)، وبذلك تُحدد

99 من تجليات هذا التغيير الكبير على الصعيد التنظيمي داخل العمل ظهور مفاهيم عمل جديدة مثل مفهوم SBF (sans bureau fixe).
100 ناصر دادي عدون، مصدر سابق، ص 73.

وسيلة توجيه واختيار وبرمجة الأعمال الاتصالية في المؤسسة، وهي تسهم بوضع وسائل المتابعة والتقييم للأعمال الاتصالية.⁽¹⁰¹⁾

2. مراحل إعداد خطة الاتصال التنظيمي:

إن المراحل التي يتم وفقها إعداد خطة الاتصال التنظيمي، يمكن تحديدها في ثلاث (03) خطوات أساسية وهي:

- قبل وضع الخطة.
- إعداد ووضع الخطة.
- متابعة تنفيذ الخطة.

انطلاقاً من هذه الخطوات الأساسية الثلاث، يمكن تحديد خمسة (05) مراحل فرعية، هي:

1- **تحديد أهداف الاتصال:** وذلك بالنظر للإستراتيجية العامة للمؤسسة والأهداف الساعية لتحقيقها. يجد هذا الربط أساسه في كون عملية الاتصال هي أداة للتسيير والإدارة، لذا يجب أن تصاغ أهدافها لخدمة الهدف العام للتنظيم.

2- **دراسة المحيط الاجتماعي والثقافي:** وذلك بـ:⁽¹⁰²⁾

- البحث عن طبيعة هوية المؤسسة وصورتها الداخلية والخارجية، من خلال دراسة هياكلها، أنظمتها، تاريخها، المجموعات الثقافية المكونة لأفرادها، بيئتها وطبيعة العلاقات السائدة فيها.

- التكيف والتنسيق بين الأهداف المحددة من طرف الإدارة، وبين ما يُمليه واقع المنظمة وتكوينها البشري والمادي وكذا خصائص المحيط الذي تعمل فيه.

- تعيين خطط سير المعلومات داخل التنظيم، فبالعودة إلى الدراسة الثقافية والاجتماعية يمكن تحديد خريطة لقنوات الاتصال سواء الرسمية أو غير الرسمية، هذه الخريطة يجب أن تظهر مصادر إرسال المعلومات والوسطاء في العملية الاتصالية وقنواتها وشكل الرسالة ومضمونها، إضافة إلى مستقبلها.

3- **تعيين المستقبلين وتكييف الرسائل:** بعد الوصول إلى تحديد واضح لأهداف الاتصال، يجب حصر وتعيين المستقبلين (*Les Cibles*)، وهم أفراد أو مجموعات في التنظيم يمثلون هدف للرسائل الاتصالية، وهناك مستقبلون مباشرون وغير مباشرون. هذا بالإضافة إلى القيام بعملية تكييف الرسائل بالنظر لخصوصية المستقبلين.

4- **إختيار الحوامل والوسطاء:**⁽¹⁰³⁾ نظراً للتعقيد الذي يميز عملية الاتصال في التنظيم، فإن هذه العملية تحتاج إلى "حوامل" و "وسطاء" ليكون بالإمكان إنجاح الفعل الاتصالي وتحقيقه لأهدافه.

و يقصد بالحوامل كل الوسائل المستعملة في حمل المعلومة وعرضها، وهي إما شفوية (هاتف، اجتماعات، محاضرات..)، مرئية (أفلام، ملصقات..)، مكتوبة (تقارير، أوامر مصلحية...) أو آلية (فاكس، تلكس، أسطوانة...).

أما الوسطاء فهم جميع الأطراف الذين تمر عليهم الرسالة قبل وصولها للمستقبل النهائي (*La Cible*) وهم إما أشخاص أو مجموعات أو حتى نظم. «وهم قبل أن يكونوا وسطاء فهم أولاً مستقبلين، يطلب منهم إحياء المعلومة وإعطائها معنى للأشخاص الموجهة إليهم». وعملية اختيار الوسطاء تخضع لطبيعة الهدف المرجو من الرسالة التي يقومون بإيصالها.

وقد أعطت التجارب حول هذا الموضوع النتائج التالية:⁽¹⁰⁴⁾ والتي توضح ما يحتفظ به الشخص من المعلومات حسب حالات أو طرق الحصول عليها، فيتم احتفاظ الإنسان بنسبة 10% مما يقرأ، 20% مما يسمع، 30% مما يرى، 50% مما يسمع ويرى، 80% مما يقول، 90% مما يقول ويعمل في نفس الوقت.

إن هذه النتائج تبين لنا أهمية تحديد الحوامل و الوسائط في العملية الاتصالية، و تحديد أدوارهم و أعمالهم فيها، حسب طبيعة الرسائل المراد نقلها و جهة وصولها لأجل إحداث الأثر المرغوب فيه بشكل أحسن و أضمن.

5- **عملية تنفيذ إستراتيجية الاتصال:** في غالب الأحيان، تُنفذ إستراتيجية الاتصال في مدة زمنية تتراوح من سنتين إلى خمس سنوات، وعادة ما تكون في شكل خطة إستراتيجية على مراحل من خلال إعداد خطة عمل

101 نفس المرجع، ص 74.

102 نفس المرجع، ص 77، 78.

103 نفس المرجع، ص 80.

سنوية، وفيها يتم تحديد العناصر المختلفة اللازمة لتطبيق الإستراتيجية و متابعتها، ابتداء من الأهداف، الخلايا الاتصالية و المستهدفين، مروراً بالوسائل و الوسائط، انتهاءً بالتكاليف المتعلقة بها، والحدود و القيود الممكن أن تواجهها العملية الاتصالية. و عادة ما توكل عملية تنفيذ إستراتيجية الاتصال لمصلحة معينة في المؤسسة.⁽¹⁰⁵⁾

3. معوقات الاتصال التنظيمي:

هناك عدد من العوامل التي تساهم بشكل أو بآخر في إعاقة الاتصال التنظيمي، و رغم التنوع في تقسيماتها، فيمكن تحديدها في عنصرين أساسيين:⁽¹⁰⁶⁾

1- الأخطاء التنظيمية التي تعوق الاتصال، أو المعوقات التنظيمية و هي:

- عدم التطابق بين التنظيم المخطط و النظام الهيكلي المطبق.
- جهل أفراد التنظيم بتفاصيل الأعمال الموكلة لهم.
- عدم احترام أفراد التنظيم للخرائط التنظيمية.
- نقص في تحديد المسؤولية لعدم وضوح خطوط السلطة و المسؤولية، ما يؤدي في أحيان كثيرة إلى توجه الأفراد إلى سلطات أعلى من السلطات المباشرة لهم، مما يضيف أعباء إضافية على السلطات الأعلى.
- عدم وجود قنوات اتصال واضحة.
- محدودية ردة الفعل (التغذية الرجعية أو المعلومات المرتدة)، مما يجعل الاتصال و كأنه في اتجاه واحد. و هذا بسبب طبيعة تصميم خطة الاتصال.

2- المعوقات النفسية والاجتماعية: ومنها:

- كثرة عدد الأفراد المشكلين للتنظيم، ووجود فروق نفسية واجتماعية بينهم، تجعل من أطرهم المرجعية مختلفة بدرجات متفاوتة، ما يعيق تحقيق عملية الاتصال للأهداف المرجوة منها.
- الفهم السيئ لمبادئ وأبعاد العملية الاتصالية لدى الإدارة العليا، وهذا ما يظهر في نقص الاهتمام بالمعلومات المرتدة من الأسفل.
- تأويل القرارات و الوثائق المختلفة حسب الشخص المستقبل (إضافة أو حذف).
- تدخل الجماعات غير الرسمية في العملية الاتصالية.
- تميز بعض أطراف العملية الاتصالية بصفات شخصية غير ملائمة لأداء أدوارهم الاتصالية بصفة جيدة (الانعزال، التعالي، عدم التوازن...).

4. خصائص الاتصال الجيد:

- من الضروري أن ندرك بأن الاتصال التنظيمي في المؤسسة يجب أن يخضع لضوابط علمية تقنية وإدارية، لذا يفترض في أي إستراتيجية اتصال أن تتوفر على:⁽¹⁰⁷⁾
- ملائمة نظام الاتصال لاحتياجات المؤسسة.
- ضرورة وجود شبكة مفتوحة لتدفق وحركة المعلومات في كل اتجاه.
- مقارنة تكاليف نظام الاتصال وفوائده، وضرورة تحقيق عائد مقبول من وراءه.
- ضرورة قيام النظام على أساس إستراتيجي، و متابعتها لاكتشاف الأخطاء في الوقت المناسب.
- حرص النظام على احترام العلاقات التنظيمية الرسمية في مزاولة الاتصال.
- وجود شبكة اتصال رسمية واضحة ومعروفة لدى العمال، و عدم تجاهل شبكات الاتصال غير الرسمية إن وجدت.
- وضع إجراءات للمتابعة و للتغذية العكسية، وهذا عبر إحلال طريقة رسمية أو غير رسمية، ليتمكن المرسل من خلالها- التأكد من الكيفية التي تم بها تأويل الرسالة بالفعل.⁽¹⁰⁸⁾

105 ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 81، 82.

106 إبراهيم الغمري، السلوك الإنساني والإدارة الحديثة، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 1980، ص 332، 335.

107 ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 84، 85.

108 أندرو دي ميزلاقي، ماك جي والاس، ترجمة: جعفر أبو القاسم، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1991، ص 369.

- التوازي والتكرار في قنوات الاتصال، إذ أن من المبادئ الأساسية للاتصال التنظيمي توفير قنوات اتصال متوازية تدعم بعضها البعض. كأن يتبع الطلب الشفهي بمذكرة مكتوبة.⁽¹⁰⁹⁾

الفصل الرابع: التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و واقع الاتصال الداخلي

أولاً. التسيير الذاتي للمؤسسات الاقتصادية

ثانيا. التسيير الاشتراكي للمؤسسات الاقتصادية

ثالثا. إعادة الهيكلة

رابعا. استقلالية المؤسسات

خامسا. الخصوصة

أولا. التسيير الذاتي للمؤسسات الاقتصادية:

1. مفهوم التسيير الذاتي:

تعد مرحلة التسيير الذاتي أول مرحلة عرفها الاقتصاد الجزائري في ظل الاستقلال، فلقد جاء التسيير الذاتي كنتيجة للأوضاع الاقتصادية والاجتماعية وكذا السياسية بعد الاستقلال، فالهجرة الكثيفة لما يقارب 900.000 معمر،⁽¹¹⁰⁾ وتركهم للأملك والمؤسسات الاقتصادية من مزارع ومصانع شاغرة، دفع العمال وبتلقائية- في غالب الأحيان- إلى شغلها قصد النهوض بالاقتصاد الوطني، ولتأكيد حقهم في امتلاك ما سلب منهم بالقوة، خاصة ما تعلق بالأراضي الزراعية.

شكل التسيير الذاتي بذلك أول أسلوب تسيير للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، لذا فهو يعد أول تنظيم يُعتمد عليه في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بعد الاستقلال، يتضمنه الانتقال من تنظيم اقتصادي كان سائدا في ظل الاستعمار قائم على أنماط سلطة وقيادة و علاقات عمل خاصة، إلى تنظيم اقتصادي جديد يُسيّر فيه العمال المؤسسة بأنفسهم. من هنا نلتمس درجة التغير الذي طرأ على المؤسسة من ناحية تنظيمها و تسييرها- و على الاقتصاد عموما.

هذا ولقد تعذر على الباحثين الاقتصاديين الاتفاق على توصيف محدد لمكانة التسيير الذاتي كمرحلة في مسيرة الاقتصاد الجزائري، فمنهم من اعتبره مرحلة انتقالية، ومنهم من يرى فيه مرحلة انتظار، و هناك من أقر على أنه مرحلة نضوج و وعي اجتماعي. هذا الاختلاف حول تحديد مكانة التسيير الذاتي لم يمنع من وجود شبه إجماع على تعريف التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية.

110 Nacib Redjam, *L'Entreprise Publique Algérienne*, OPU, Alger, 1987, p 35.

يعرفه محمد السويدي على أنه «تسيير العمال الديمقراطي للمنشأة و المستثمرات التي هجرها الأوروبيون»⁽¹¹¹⁾.

و يعرفه عبد اللطيف بن أشنهو بأنه «حركة نمت في الصناعة كما حصل في الزراعة، لمجابهة رحيل المسؤولين الأجانب من وحداتهم و هجرهم لمنشآتهم، والذي كان رد العمال عليه هو الانتظام في تعاونيات مسيرة ذاتيا، متابعة النشاط في كل وحدة من هذه الوحدات»⁽¹¹²⁾.

كما يعرفه ميهاييلو ماركوفيتش (M. Marcovitch) بقوله «إنه يمكن الحديث عن تسيير ذاتي عندما لا تُؤمّن وظائف إدارة العملية الإنتاجية من قبل قوى خارجية عن المحيط الإنتاجي، و لكنها تُؤمّن من طرف أفراد مسؤولين من الإنتاج ... إن التسيير الذاتي يسمح بتجاوز الفصل القائم بين المسؤولين و المنفذين»⁽¹¹³⁾. أهم ما يمكن أن استخلصه من جملة التعاريف الواردة، هو تأكيدها على العلاقة السببية الموجودة بين الأوضاع السائدة في الجزائر بعد الاستقلال و بين المبادرة العمالية في شغل الوظائف التي هجرها المعمرون، و ذلك في إطار جماعي يرتكز على الديموقراطية في التسيير و الإدارة. ولعل مرجعيات هذا التسيير نابعة من منطلقي الوطنية و استعادة الحقوق بعيدا عن أي إيديولوجية.

لم تكن تجربة التسيير الذاتي في القطاع الصناعي واسعة النطاق كما في القطاع الزراعي، بسبب محدودية و بدائية القطاع الصناعي في الجزائر آنذاك، إضافة إلى أن الدولة في إطار سياسة التأميمات سيطرت على المؤسسات الصناعية الكبرى، من منطلق اعتبار التسيير الذاتي سبيلا أو وسيلة لبلوغ الاشتراكية. على عكس ما حدث في النموذج اليوغسلافي الذي يعتبر التسيير الذاتي هدفا في حد ذاته.

2. مرجعيات و مبادئ التسيير الذاتي في الجزائر:

ما من شك في أن لكل حادثة أو ظاهرة أسباب و مرجعيات وراء وقوعها، و التسيير الذاتي في الجزائر كمبادرة عمالية لا يخرج عن هذه القاعدة، إذ يمكن تحليل مرجعياته و أسبابه في الأصل و المنشأ الريفيين للعامل الجزائري، الأمر الذي جعله متشعبا بالقيم الاجتماعية النابعة من المعتقد الديني و الداعية إلى التعاون و التضامن الاجتماعيين. هذا بالإضافة إلى العامل النفسي المتمثل في الحاجة لإثبات الذات و كذا إثبات القدرة على تحمل المسؤولية، الدليل على هذا ما حصل في كثير من المزارع التي هجرها المعمرون. كما كان الشعور الوطني باسترجاع السيادة دافعا كبيرا في نفسية العامل الجزائري نحو خدمة وطنه و المساهمة في بناءه.

إن التسيير الذاتي في الجزائر قام على عدة مبادئ كانت نابعة من تطلعات العمال و معبرة عن طموحاتهم، و الأهداف التي أرادوا بلوغها من خلال هذا النمط من التسيير، نحدد أهمها فيما يلي:

- الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج، فكل ما تركه المعمرون من مؤسسات و عتاد و مباني... الخ، يصبح ملكا للعمال الذين يعملون في تلك المؤسسة، وكذلك الملكية الجماعية للمنتج، و الاستفادة من العائدات الناتجة عن نشاط المؤسسة بعد اقتطاع الحصة المقررة للدولة.

- وضع الثقة في العمال، باعتبارهم أصحاب القرار في المؤسسة فهم المسيرين و الإداريين.
- حرية اختيار العمال لممثلهم في أجهزة التسيير داخل المؤسسة.
- الاستقلالية، فالتسيير الذاتي يتضمن في جوهره مبدأ اللامركزية و الاستقلال الداخلي للمؤسسة، و حريتها في اتخاذ القرارات و الإجراءات و التدابير التي تراها مناسبة لها.
- العمل الجماعي، و المتمثل في الروح الجماعية في العمل و التسيير النابع من قيم اجتماعية كالتعاون و التضامن.

3. معالم التسيير الذاتي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

3.1. التسيير الذاتي قبل المرسوم المتضمن تنظيم و تسيير المؤسسات الاقتصادية:

111 محمد السويدي، التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية و التجارب العالمية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1980، ص 139.

112 عبد اللطيف بن أشنهو، التجربة الجزائرية في التنمية و التخطيط (1962-1980)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 27.

113 R. Supek, *Etatisme et Auto Gestion*, Edition Anthropos, Paris, 1973, p 131.

الجزائر المستقلة ورثت عن الحقبة الاستعمارية مؤسسات اقتصادية صغيرة، تختص أساسا في الصناعات التحويلية و الغذائية، و كذا بعض المؤسسات ذات الأهمية المتوسطة، و التي تعتمد بشكل أساسي في تمويلها من التجهيزات و المواد الأولية على السوق الفرنسية، التي تشكل الممول الأول لمنتجاتها. لقد جاء في التقرير الذي أعدته وزارة الصناعة سنة 1963 حول الوضع العام للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية و بصفة خاصة الصناعية منها، ما يلي: (114)

- الصناعة الجزائرية غير متجانسة، و وزن الصناعة التحويلية محدود.
- كفة الصناعات الغذائية المرتبطة بالزراعة راجحة.
- تبعية الصناعة الجزائرية للخارج تبعية قوية، خاصة في مجال التزود بالمواد الأولية و التجهيزات العمالة الفنية.

و على إثر ترك المعمرين لهذه المؤسسات شهدت تراجعا واضحا، فلقد انخفض إنتاجها بمقدار 10% مقارنة بسنة 1962. و إذا استثنى الإنتاج البترولي فإن هذا الانخفاض يتراوح بين 25% إلى 35% (115).
تعداد المؤسسات الاقتصادية المسيرة ذاتيا نهاية 1963 و توزيعها حسب القطاعات يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (3): تعداد المؤسسات الاقتصادية المسيرة ذاتيا حسب القطاعات (نهاية 1963)

النسبة %	عدد المسيرة ذاتيا:	عدد المؤسسات الموجودة:	الفروع
45	49	109	التعدين الميكانيك الكهرباء.
70	114	163	البناء و مواد البناء
18	85	477	الصناعات الغذائية
07	08	119	الصناعات النسيجية
15	17	109	الصناعات الكيماوية
09	37	194	الخشب و الفلين
18	35	195	متنوعة
21.75 %	345	1586	المجموع

المصدر: Nacib Redjam, Op.cit, p 35.

إذن التسيير الذاتي مس 345 مؤسسة اقتصادية من أصل 1586 كانت موجودة قبل الاستقلال، و بالنظر إلى توزيع هذه المؤسسات حسب القطاعات التي تعمل فيها نجد تفاوتا كبيرا بينها، إذ تحتل الصناعات ذات ظروف العمل الصعبة نسبة كبيرة 70% في البناء و مواد البناء، و 45% في التعدين الميكانيك و الكهرباء. إن النسب المنخفضة للمؤسسات المسيرة ذاتيا 21.85% من مجموع المؤسسات التي تركها المعمرون تؤكد على محدودية هذه التجربة، خاصة إذا أخذنا بعين الاعتبار التوزيع الجغرافي لهذه المؤسسات، إذ أن 60% منها تتركز في منطقة الوسط، هذا على عكس القطاع الزراعي الذي كان فيه التسيير الذاتي أكثر انتشارا بسبب المكانة الكبيرة التي تحتلها الزراعة في الاقتصاد الوطني كذلك للعلاقة الخاصة التي تربط الجزائري بأرضه.

بالإضافة إلى هذا فإن المؤسسات الاقتصادية المسيرة ذاتيا كانت تفتقر إلى إطار قانوني ينظمها في هذه الفترة، مما أدى إلى وجود اختلالات و نقائص في تنظيمها الداخلي و كذلك في علاقاتها مع المحيط الخارجي و الوزارات الوصية.

3.2. المؤسسة الاقتصادية المسيرة ذاتيا و مرسوم 1963:

114 الأخضر بن الحسين، دروس في الاقتصاد، مكتب العمل العربي، المعهد العربي للثقافة العمالية و بحوث العمل، دت، ص 92.

115 J. Garelle, *L'Economie Algérienne en 1963*, l'Annuaire de l'Afrique du Nord, Tome 2, 1963, p 623.

جاء الاعتراف الرسمي للدولة بالتسيير الذاتي و تنظيمه(*) بعد شهور من تطبيقه من طرف العمال، و لقد استمد هذا التنظيم من النموذج اليوغسلافي، أين يشكل التسيير الذاتي قطاعا أساسيا في الاقتصاد، و تم وفق هذا التنظيم وضع خمسة أجهزة (05) منظمة لعمل المؤسسة، أربعة منها تختص بالتسيير و الإدارة داخل المؤسسة، و الجهاز الخامس يختص بمتابعة و ترقية هذه المؤسسات على المستوى البلدي. و في هذا الإطار نوضح أجهزة التسيير و الإدارة للمؤسسة المسيرة ذاتيا فيما يلي:

3. 2. 1. أجهزة التسيير و الإدارة:

الجمعية العامة: تضم العمال الدائمين في المؤسسة، شريطة أن يكونوا حاملين للجنسية الجزائرية، و أن تزيد أعمارهم عن 18 سنة، و مزاولين للعمل لمدة لا تقل عن الستة أشهر. مع الإشارة إلى أن الشرط الأخير لا ينطبق على أفراد الجيش الوطني (جيش التحرير).

تعمل الجمعية على أساس ديمقراطي (صوت لكل عامل)، مع استحالة تمثيل أي عامل لعامل آخر، و الجمعية العامة لا تجتمع إلا بحضور ثلثي الأعضاء، و المصادقة على القرارات تكون بالأغلبية البسيطة، و لا يتم سحب الثقة من أحد الأعضاء إلا في حالة ارتكابه لخطأ كبير، و على الجمعية العامة أو لجنة التسيير إثبات ذلك. مع الإشارة إلى أن القائمة النهائية لأعضاء الجمعية العامة لا توقع بصفة رسمية إلا بعد عرضها على المدير و المجلس البلدي لإنعاش التسيير الذاتي و الهيئات الوصية.

يقوم هذا الجهاز القاعدي بدور المنظم و المراقب داخل المؤسسة، و من مهامه الأساسية:

- المصادقة على برنامج التجهيز و الإنتاج و ضبط لائحة تنظيم العمل.
- تحديد المهام و المسؤوليات.
- المصادقة على الحسابات في نهاية السنة، مع الإشارة إلى إلزامية أن يكون برنامج المؤسسات المسيرة ذاتيا مستوحى من برنامج التنمية الوطنية و لا يتعارض معه.

مجلس العمال: ينتخب أعضائه من طرف الجمعية العامة للعمال في كل مؤسسة لا يقل عدد عمالها على الثلاثين (30) عاملا. يتكون المجلس من عشرة إلى مئة عضو حسب عدد العمال في كل مؤسسة، شرط أن يكونوا مباشرين للإنتاج. ينتخب أعضائه لمدة ثلاث سنوات على أن تجرى الانتخابات كل سنة لتجديد ثلث الأعضاء، و يجتمع كل شهر بقرار من لجنة التسيير، كما يمكنه الاجتماع في حالات طارئة بطلب من ثلث أعضاء.

تتخصر مهامه في ضبط اللائحة التنظيمية الداخلية للمؤسسة، و تقرير عمليات البيع و الشراء بالنسبة للتجهيزات في حدود البرنامج السنوي للتجهيزات المصادق عليه من طرف الجمعية العامة. كما يقرر القروض القصيرة و طويلة المدى، و يدرس حسابات نهاية السنة قبل تحويلها إلى الجمعية العامة. بالإضافة إلى أن مجلس العمال ينتخب و يراقب لجنة التسيير، و في حالة انعدام وجود مجلس العمال (أقل من 30 عامل) تتولى مهامه الجمعية العامة.

لجنة التسيير: تنتخب من طرف مجلس العمال، و في حالة عدم وجوده تتولى الجمعية العامة ذلك. يتراوح عدد أعضائها من ثلاث إلى إحدى عشر عضوا، يشترط فيهم أن يكونوا أعضاء في مجلس العمال و أن يكون ثلثهم من العمال المباشرين للإنتاج. ينتخب أعضاؤها لمدة ثلاث سنوات على أن يتم تجديد ثلثهم كل سنة، و المصادقة على القرارات فيه تكون بالأغلبية البسيطة و بحضور ثلثي الأعضاء على الأقل، أما في حالة تساوي الأصوات فإن حق الفصل يعود إلى رئيس اللجنة.

يلعب رئيس اللجنة دور المنشط داخل المؤسسة أكثر من دور المسير و الإداري، فهو يرأس و يوجه النقاشات داخل الأجهزة الثلاثة، و يشترط فيه أن يكون منتخبا من طرف أعضاء اللجنة التي هو عضو فيها، و مهامه تنحصر في مشاركة المدير في التوقيع على النفقات و الأجور، و تمثيل العمال خارج المؤسسة و أمام المجلس البلدي لإنعاش التسيير الذاتي.

* لقد جاء الاعتراف في القرار الصادر في 23 أكتوبر 1962، و التنظيم كان في المرسوم رقم 63-95 الصادر في 22 مارس 1963.

أما فيما يخص المهام الأساسية للجنة التسيير، فنمثل في التصويت على مخططات التنمية و برامج التجهيز و الإنتاج المحضرة من طرف اللجنة العامة، كما تشرف على المشاكل المتعلقة بالإنتاج. تجتمع مرتين في الشهر على الأقل، و تحضر القانون الداخلي للمؤسسة و الحسابات الخاصة بها. إن هذه الأجهزة الثلاث المنتخبة و الممثلة للقاعدة العمالية تعمل لصالح العمال، أما فيما يتعلق بالمصلحة العامة فيمثلها المدير.

المدير: يعين من طرف الوزارة بعد موافقة و تزكية المجلس البلدي لإنعاش التسيير الذاتي. هو ممثل الدولة في المؤسسة، و له مهام و صلاحيات تتبع من السلطة المخولة له و هي السلطة التنفيذية، يقوم من خلالها بتنفيذ القرارات الصادرة عن لجنة التسيير كما يوقع على النفقات و الأجور بمعية رئيس لجنة التسيير، و له الحق في رفض المخططات الإنمائية المتعارضة مع التوجهات العامة للدولة، لاعبا بذلك دور المراقب و الحامي لمصالح الدولة.

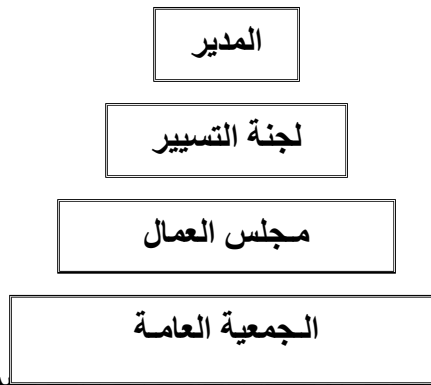
3. 2. أجهزة التنشيط و الإنعاش:

إن الدولة و محاولة منها تنظيم هذا القطاع الاقتصادي و نمطه التسييري، قامت بإنشاء هيئة مكلفة بتنشيط القطاع المسير ذاتيا في إطار التنظيم الذي وضعته له، و هذه الهيئة هي:

المجلس البلدي لإنعاش التسيير الذاتي: يوجد هذا الجهاز على مستوى كل بلدية، يتشكل أعضائه من رؤساء مختلف لجان التسيير، و من ممثل عن الحزب، و آخر عن الاتحاد العام للعمال الجزائريين، و كذا عن الجيش الشعبي الوطني، و ممثل عن السلطات الإدارية للبلدية. يتم انتخاب رئيس المجلس من بين رؤساء لجان التسيير الممثلة فيه، و يجتمع المجلس مرة كل ثلاث أشهر على الأقل. تتمثل مهام هذا المجلس في تنظيم هياكل التسيير الذاتي و التنسيق بين مؤسساته على مستوى البلدية، بالإضافة إلى تعبئة العمال للاهتمام بمشاكل التسيير.

إنه و بعد العرض لمختلف الأجهزة المنظمة للمؤسسات المسيرة ذاتيا و مهامها طبقا لما جاء في المرسوم رقم 63-95 المؤرخ في 22 مارس 1963، يمكن القول أن هذا النموذج التنظيمي جاء ليكرس أسلوبا تنظيميا يقوم على أساس مشاركة مختلف الأطراف في عملية تنظيم و تسيير المؤسسة من خلال تركيبة أجهزته التي يتشكل منها و القائمة على تنظيم هرمي، و هذا ما يبينه الشكل الآتي:

الشكل رقم (14): يوضح الشكل الهرمي للهيكل التنظيمي الداخلي للمؤسسة الاقتصادية المسيرة ذاتيا



4. واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة

إن الإحاطة بطبيعة دور و مسؤوليات المؤسسة الاقتصادية لا يمكن فصله عن عوامل عدة تؤثر و تتأثر به، منها الوضعية العامة للمؤسسة و ظروفها المادية وطاقاتها البشرية و طبيعة هيكلها التنظيمي و نمط العلاقات السائدة فيها، بالإضافة إلى علاقة المؤسسة - من حيث هي تنظيم اقتصادي واجتماعي - بمحيطها الثقافي و الاجتماعي و كذا الاقتصادي و السياسي.

خلال الفترة الاستعمارية شكل نمط العلاقات داخل المؤسسات الاقتصادية ساحة إسقاط مباشرة و معبرة عن نمط العلاقات السائدة في المجتمع الجزائري آنذاك، فمن جهة نجد المُعمر (le Colon) و من جهة أخرى نجد المواطن الجزائري (l'Indigène)، هي علاقة عمودية بسيطة: مُستعمر و مُستعمر، سيّد و عبد، مُصدر للقرارات و الأوامر و مُستقبل لها.

خلال هذه الفترة ساد طابع العنف و التعسف إضافة إلى السيطرة و الاستغلال على نمط العلاقات الاتصالية، فالعامل الجزائري الذي يشكل فردا في هذا "التنظيم الاستعماري للمؤسسات" لم يكن له أي فرصة لا في التعبير عن رأيه أو في التكوين و التعلم، إنه نموذج لاتصال داخلي بسيط، مقنن وفق طبيعة وخصائص العلاقة الموجودة بين المستعمر و المستعمر.

هذا النمط الاتصالي (بين العامل و المشرف أو صاحب العمل) يعرف على صعيد آخر تغيرات جوهرية في العلاقات بين العمال الجزائريين فيما بينهم، فهو نمط اتصالي أقل تقنيا وأكثر حرية نابع من خصوصية العلاقات الاجتماعية لدى الجزائريين آنذاك، فهي علاقات مفتوحة و تضامنية.

الحديث عن الاتصال الداخلي في المؤسسات المسيرة ذاتيا يستلزم التفريق بين فترتي ما قبل و ما بعد قانون 22 مارس 1963. فلسفة التسيير الذاتي حملت في مضمونها نموذجا خاصا للاتصال الداخلي مبني على المشاركة و تبادل المعلومات و تعدد أطراف العملية الاتصالية، ما جعل المعلومات متوفرة على كل المستويات. هذه الخصوصية ناتجة عن أن التنظيم وفق التسيير الذاتي هو تنظيم مفتوح نسبيا يتيح المشاركة لكل أفراد في التسيير و من ثمة في اتخاذ القرارات. إن العمال الذين بادروا لتسيير و إعادة عمل المزارع و المصانع المهجورة تشكلوا في خلايا و مجموعات صغيرة إذ أن 5% فقط من هذه المؤسسات توظف أكثر من مئة عامل، و 36% منها تشغل أقل من 10 عمال و 85% منها تشغل أقل من 50 عامل،⁽¹¹⁶⁾ وأغلب هذه المؤسسات هي زراعية في وسط ريفي يمتاز بعلاقات اجتماعية مشبعة بقيم التضامن و التعاون، ما يدفع إلى القول أن التسيير الذاتي في الصورة التي كان عليها قبل قانون 22 مارس 1963 شكل نموذجا اقتصاديا مؤسسا -في تنظيمه و في شكل و مضمون اتصاله الداخلي- على نموذج اجتماعي قائم.

لقد كان لقانون 22 مارس 1963 المنظم للمؤسسات المسيرة ذاتيا انعكاسا مباشرا على طبيعة و تنظيم المؤسسة المسيرة ذاتيا من حيث هي نسق اقتصادي و اجتماعي، ويتبين هذا أكثر من خلال بروز التناقضات خاصة فيما يتعلق بشكل ممارسة السلطة، فبالرغم من أن القوانين منحت العمال حق ممارسة السلطة و حرية التسيير في تنظيم العمل، إلا أن الواقع كشف عن خضوع مجلس العمال لسلطة مركزية وضعت حدودا لممارسة مثل هذه الحقوق. إن البعد الآخر للتناقض في التسيير الذاتي هو تصادم المفهوم الاجتماعي لمبدأ التسيير الذاتي مع سلطة الدولة و إستراتيجيتها الهادفة إلى إقامة قطاع اقتصادي صناعي وطني عن طريق إلحاق وحدات التسيير الذاتي بالمؤسسات الوطنية.

كما أدى تعدد هيئات التسيير الذاتي (الجمعية العامة، مجلس العمال، لجنة التسيير، المدير) إلى ظهور عدد من البؤر التنظيمية المحتكرة للسلطة و للمعلومات داخل التنظيم، وفي هذا الصدد تحول أعضاء الإدارة في ظل التسيير الذاتي إلى مُلاك جدد، حيث استمد هؤلاء الأعضاء سلطتهم وقوتهم من جماعات خارجية (الحزب و الجيش) ليصبحوا في النهاية معارضين لتوجهات العمال. من هذه التناقضات يتضح لنا أن سببها الرئيسي هو تعارض المصالح بين كل من رجال الإدارة (الذين يمثلون الدولة) وبقية جماعات العمل، ومع مرور الوقت أصبحت هيئات التسيير الذاتي تابعة و حليفة لرجال الإدارة، و بذلك تحولت هذه الهيئات من كونها مدافعة عن مصالح العمال و ضامنة لحقوقهم في التسيير إلى كونها معارضة لمصالحهم الاجتماعية و لطموحاتهم في المشاركة المقررة، و نتيجة لهذا يمكن القول أن التسيير الذاتي قد مات قبل أن يولد بفعل أن مبادئه الأساسية قد تم نسفها.

5. تقييم أبعاد و مضامين تشريعات التسيير الذاتي للمؤسسات الاقتصادية:

الهيكل التنظيمي الذي جاء به مرسوم 22 مارس 1963 يوحي من النظرة الأولى بأن هناك تسيير ذاتي مبني على مبادئ المشاركة العمالية و التمثيل الديمقراطي لهم داخل هذا التنظيم و أجهزته، لكن النظر لتطبيقاته على الأرض تدفعنا إلى الشك في صحة ما احتوى عليه هذا المرسوم، الشيء الذي جعل البعض يتساءل عن شكل التسيير، و منهم الطيب نذير حيث يقول «الوحدة الموصوفة بالمسيرة ذاتيا تظهر من قانونها كمؤسسة مُعرفة بشكل سيء و غير ممكنة التصنيف، فهي ليست حكومية تماما و لا تعاونية و لا حتى شكل وسطي بينهما، فهي نوع هجين (Hybride)».⁽¹¹⁷⁾

116 Ahmed Ben Yacoub, *La Gestion de l'Entreprise Industrielle Publique en Algérie*, Vol: 1, OPU, Alger, 1987, p 13.

117 Mohamed Tayeb Nadhir, *L'Agriculture dans la Planification en Algérie (1967-1977)*, OPU, Alger, 1977, p 400.

إن هذا القول فيه الكثير من الصحة و ذلك لأعبارات عدة، أهمها ثبوت وجود مركزية في التسيير تتأكد في كيفية التسيير و تعيين المدير و دوره الرقابي، و كذا في وضع القيود للمؤسسة خاصة في تحديدها لسياساتها المختلفة التي لا يجب أن تتنافى مع التوجهات العامة للدولة، فمركزية اتخاذ القرار و كذا الوصاية المفروضة على نشاط هذه المؤسسات بالإضافة إلى طبيعة تكوين بعض الأجهزة يتنافى و مبادئ التسيير الذاتي، مما أدى إلى عرقلة نشاط العمال و سوء الاتصال بينهم و بين الإدارة، ما نتج عنه شلل في نشاط مجلس العمال كون أن معظم القرارات تكون صادرة من قمة الهرم.

إن التنظيم الهرمي للسلطة داخل المؤسسة المسيرة ذاتيا انقلب رأسا على عقب، فعوض أن يكون اتجاه القرارات من القاعدة نحو الأعلى تماشيا مع مبادئ و روح التسيير الذاتي، فإن العكس هو الذي كان، بسبب سيطرة الجهاز البيروقراطي-حديث النشأة- و تحكمه في العمال. في مقابلة قام بها باحثان فرنسيان هما إ. بوردي و أ. فيارن حول هذا الموضوع أجاب العمال بأنهم يعتبرون أنفسهم أجراء، و أن وضعيتهم لم تتغير كونهم يُسيرون من طرف أناس لا علاقة لهم بالمؤسسة، و لقد قال أحد العمال كذلك «... ما زال هناك أرباب عمل، و الجديد في المؤسسات المسيرة ذاتيا أننا لا نضرب»⁽¹¹⁸⁾ بالإضافة إلى هذا فوجود ازدواجية في القيادة المسيرة و في مركز القرار داخل التنظيم (المدير و رئيس لجنة التسيير) يجعل من المؤسسة بؤرة للصراع و التوتر معرقلا بذلك السير الحسن لها.

ثانيا. التسيير الاشتراكي للمؤسسات الاقتصادية:

1. تبلور الفكر الاشتراكي في الجزائر:

لم تكن الاشتراكية و ليدة ظروف عابرة، بل نتيجة لواقع اجتماعي و اقتصادي و سياسي معين، فتطور الفكر الاشتراكي نجده في أصله عبارة عن ترسبات لنزاعات ثورية للخروج من الأوضاع الاجتماعية و الاقتصادية التي فرضتها الأقلية المسيطرة على الأغلبية، و في هذا الإطار يقول أحد أكبر منظري الاشتراكية: أنجلز (Angels) «إن الاشتراكية جاءت كرد فعل للفوضى الاقتصادية في التوزيع و الإنتاج، و للصراع الطبقي بين أصحاب الثروات و بين المحرومين الذين لا يملكون إلا الشقاء في العمل»⁽¹¹⁹⁾.

تاريخيا ظهور و شيوع الفكر الاشتراكي يقترن بظهور و تطور الثورة الصناعية، التي أنتجت تغيرات جذرية في الاقتصاد و المجتمع، و ذلك ببروز طبقة ذات نزعة رأسمالية قوية. و إذا اعتبرنا أن الرأسمالية هي مقدمة للاشتراكية، فإنها من جهتها تعتبر نتيجة مقدمات تاريخية أخرى، فالنظام الإقطاعي و الحركة الاستعمارية مكنت من الاستيلاء على خيرات كثيرة لشعوب مستعمرة الشيء الذي أعطى نفسا قويا لهذا النظام، فهي تعتبر الملكية الفردية مبدأ أساسيا لا يجوز المساس به لأن الفرد هو محور النشاط الاقتصادي و له الحرية في التصرف حسب ما يتفق مع مصالحه عملا بشعار "دعه يعمل، دعه يمر"، و بهذا تكون الرأسمالية و ما انطوت عليه من أسس و مبادئ مقدمة للنظام الاشتراكي الذي كان في بداياته عبارة عن "صرخة ألم" تعبر عن آلام و آمال العمال المستغلين، ذلك أن الرأسمالية جعلت من الاستغلال و الاستعمار أداة و وسيلة لتحقيق أهدافها و مبادئها.

لقد كانت معظم البلدان المستعمرة تشكل فضاءً للصراع و التصادم بين المعسكرين الاشتراكي و الرأسمالي، من خلال مساندة المعسكر الاشتراكي للحركات التحررية الرامية لتحقيق الاستقلال السياسي و التخلص من الاستغلال الرأسمالي، و لأن الجزائر تعد من بين البلدان التي شهدت و عانت ويلات الاستعمار و الاستغلال الرأسمالي، فلقد تأثرت في مسيرتها التحررية بما تنادي به الاشتراكية من ضرورة الثورة على الأوضاع القائمة و مساندة حق الشعوب في التحرر و تقرير مصيرها بنفسها، و يتبين لنا هذا التأثير من خلال الترحاب الذي لاقته المواقف الاشتراكية أثناء ثورة التحرير ثم تبنيها بعد الاستقلال كتصور شامل لبناء الدولة الجزائرية المستقلة، و تعد المواثيق السياسية أثناء الثورة و بعدها مجالا يمكن من خلاله معرفة حيثيات تطور الخيار الاشتراكي في الجزائر.

1. 1. وثيقة الصومام 1956:

118 أوردتها: مغنية الأزرق، نشوء الطبقات في الجزائر، ترجمة سمير كرم، مؤسسة الأبحاث العربية، بيروت، 1980، ص 11.

119 فريديريك أنجلز، الاشتراكية بين الخيال و العلم، ترجمة: يوسف حوراني، دار الحياة، بيروت، دت، ص 16.

التي جاءت لتنظيم الثورة و إعطاء دفعه جديده لها، و كذا لتؤكد على أهمية الشق الاجتماعي في الثورة التحريرية التي ليست حربا ضد الاستعمار فحسب بل هي أيضا كفاح اجتماعي و اقتصادي، يتطلب مشاركة و مساندة كل القوى الاجتماعية (فلاحين، مهاجرين، طلبة...) لإبراز عمق الطابع الشعبي للمقاومة. إن هذه الوثيقة أقامت ربطا متلازما بين التحرر الاجتماعي-الاقتصادي من جهة و التحرر السياسي من جهة أخرى، دون أن تتبنى الاشتراكية صراحة، و ربما يعود هذا إلى كون الكفاح من أجل استعادة السيادة كان يشكل أولوية بالمقارنة مع النظام الذي سنتنتجه الجزائر بعد الاستقلال.

1.2. برنامج طرابلس 1962:

الذي من خلال موقفه تجاه النمط الرأسمالي زرع بذور الخيار الاشتراكي في الجزائر، فبرنامج طرابلس يؤكد على استنكار النمط الرأسمالي في التنمية الذي يمتاز بالامبريالية و الاستغلال، كما أكد أيضا على أن الجزائر لن تؤسس قاعدة صناعية لصالح البرجوازية المحلية، التي على الدولة من جهة أخرى الحد من نموها و سيطرتها، ليتسنى البدء في الثورة الديمقراطية الشعبية المكتملة للثورة التحريرية و القيام بالبناء و التشييد الوطنيين.⁽¹²⁰⁾

من خلال نص البرنامج يمكن استخلاص أن الدولة استنكرت و منذ البداية النمط الرأسمالي، و أخذت تزرع بذور النهج الاشتراكي من خلال تأميم الثروات الطبيعية و القيام بسياسة التخطيط مع المشاركة الديمقراطية للعمال في تسيير الاقتصاد، و تحقيق الإصلاح الزراعي وفقا لمبدأ "الأرض لمن يخدمها". بالتوجيهات التي حوaha برنامج طرابلس تكون الجزائر قد خطت أولى خطواتها في النظام الاشتراكي، مؤكدة على خدمة المصلحة العامة على أساس ديمقراطي و شعبي و الوقوف في وجه الاستغلال و الحد من نمو البرجوازية لأجل توحيد الجهود و الطاقات لإنجاح الثورة الديمقراطية الشعبية و بناء الاقتصاد الوطني.

1.3. ميثاق الجزائر 1964:

جاء هذا الميثاق ليؤكد صراحة على الخيار الاشتراكي للدولة الجزائرية. فالقضاء على استغلال الإنسان لأخيه الإنسان، و اقتلاع جذور الرأسمالية في البلاد، من أهم النقاط التي أثارها الميثاق. «إن هدف الحزب هو بناء الاشتراكية».⁽¹²¹⁾

انطلاقا من الأوضاع الاقتصادية و الاجتماعية التي خلفها الاستعمار، حدد المؤتمر الأول لجبهة التحرير الوطني في 21 أبريل 1964 الخطوط العريضة للسياسة العامة للبلاد، و صادق على مجموعة من القرارات الأساسية التي من بينها المبادئ الضابطة للنشاط الاقتصادي بشقيه الزراعي و الصناعي، مؤكدا على ملكية الدولة و التخطيط كأداتين للنموذج الاقتصادي و التنموي في الجزائر.

فالإصلاح الزراعي يقوم على نموذج التعاونيات التي تعمل من أجل تحقيق مردودية أفضل و تشغيل يد عاملة كبيرة، كما أكد الميثاق على تنمية القطاع الصناعي المسير ذاتيا بإنشاء مؤسسات صناعية مملوكة للدولة، و هذا ضمن الأهداف بعيدة المدى، كما أكد و حدد المقاييس التي تحكم إنشاء هذه المؤسسات في إطار سياسة التصنيع من أجل خلق مناصب شغل و إقامة مجتمعات جديدة كقاعدة لبناء الصناعة الثقيلة و تأميم المؤسسات المالية و الصناعية. «يجب التعجيل في إنشاء نظام للتخطيط الاشتراكي يتصف بأنه ديمقراطي».⁽¹²²⁾

ميثاق الجزائر قد أبرز و حدد بما لا يدع مجالا للشك أن النهج الاشتراكي هو مصدر السياسة العامة للدولة، معتمدة في ذلك على إستراتيجية التصنيع لتحقيق التنمية الشاملة.

1.4. الميثاق الوطني 1976:

«إن مسار التشييد الاشتراكي قد اجتاز مرحلته الحاسمة في سنة 1972، بالشروع في تطبيق الثورة الزراعية و التسيير الاشتراكي للمؤسسات، و قد برهنت تجربة العقد الأخير من حياة ثورتنا أن المضمون

120 عبد الرحمن حلو: نظرية العمل التجاري في ظل التحول الاشتراكي الجزائري، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة، 1982، ص 325.

121 F.L.N, *La Charte D'Alger 1964*, l'Imprimerie Nationale Algérienne, Alger, 1964, p 44.

الديمقراطي الوطني و المضمون الاشتراكي للمؤسسات هما أمران متلازمان ... إذ لا يمكن أن تقوم مهام البناء الوطني بمعزل عن الخيار الاشتراكي، و يمكن اعتبار المرحلة التاريخية الجارية مرحلة دعم استراتيجي للاشتراكية التي يجب أن نمهد لانتصارها النهائي»⁽¹²³⁾.

إنه و من خلال قراءة محتوى ما تقدم، نلتبس إصرار السلطة السياسية على اعتبار النهج الاشتراكي السبيل الوحيد و الكفيل بتلبية طموحات الشعب، لأن الرأسمالية لا يمكنها أن تحقق العدالة الاجتماعية بين أفراد المجتمع، فهي تخلق الفوارق الاجتماعية عكس ما تحققه الاشتراكية من عدالة اجتماعية و رفاهية للعامل و للمجتمع.

في استمرارية لاستقرار ما ورد في هذا الميثاق نلتبس كذلك أهمية التصنيع كإستراتيجية تنموية اعتمدها الدولة، ففي خطاب للرئيس الراحل هواري بومدين أكد على أنه «عن طريق التصنيع يتم تحقيق معايشة بين الزراعة و الصناعة التي تسمح بالتكامل الاقتصادي الحقيقي لبلادنا ... و توفير العملة الصعبة اللازمة لتلبية احتياجاتنا من التجهيز»⁽¹²⁴⁾.

إنه و من خلال الموثائق السياسية المعروضة انطلاقا من وثيقة الصومام 1956 إلى الميثاق الوطني 1976، نلمس تأكيدها على الخيار الاشتراكي للدولة الجزائرية منذ الاستقلال، و ذلك كنظام عام للمجتمع يمس كافة الأصعدة الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية للبلاد، حتى يمكن القول أن الاشتراكية في الجزائر هي بذرة نمت في أحضان الثورة التحريرية لتتحقق في جزائر ما بعد الاستقلال.

2. تطبيق الاشتراكية في الجزائر:

1. الاشتراكية اجتماعيا:

لا تنحصر الاشتراكية في مجرد مقولات اقتصادية حول نوعية الملكية و ما تعود به على علاقات الإنتاج، بل هي أيضا تصور لنموذج مجتمعي متميز من حيث بنيته و علاقات أفرادها فيما بينهم. و لأن تبني الاشتراكية في الجزائر كان من أجل تحقيق التنمية الشاملة، و لأن هذه الأخيرة لها مضمون و بعد اجتماعي و إنساني قبل كل شيء، فلقد كان من المنطقي أن ينعكس ذلك على المجتمع، و بالرجوع إلى الموثائق السياسية السابقة يتأكد لنا هذا الطرح، «فالاشتراكية هي مدرسة للتكوين السياسي و الاقتصادي و الاجتماعي للجماهير الكادحة، كما تمكنهم من تحسين أحوالهم»⁽¹²⁵⁾.

كل هذا في إطار مساهمة الجماهير في تحقيق أهداف الثورة الاشتراكية التي تعمل على تحرير الإنسان من استغلال أخيه الإنسان و من البطالة و الفقر ليصبح سيد نفسه. و انطلاقا من أهمية المؤسسة الاقتصادية باعتبارها فضاء تنموي و اجتماعي مهم، فلقد شكلت المكان المناسب للقيام بالتوعية الاشتراكية و التعبئة.

ما يلاحظ على التصور المجتمعي للاشتراكية هو أنه يتمحور حول مفهوم "العمل"، باعتبار أنه أحد أهم القيم الاشتراكية، إذ جاء في المادة 24 من دستور 1976 أن المجتمع قائم على أساس العمل لذا فإن «للعامل في مجال تطوير الثورة دورا أساسيا، إذ يساهمون بكيفية حاسمة في دعم القواعد الاقتصادية الاشتراكية ... و يتوقف عليهم بناء الاشتراكية نفسها»⁽¹²⁶⁾. فالأهمية التي يحتلها العمال في التصور المجتمعي للاشتراكية تنبع من اعتبارهم القوة التي تقود التحولات الكبرى (الثورات) و تسعى لبناء الاشتراكية، فهم و حسب المصطلح الموظف في الخطاب السياسي لتلك الفترة يشكلون "القوة الاجتماعية للثورة"، أي القوة المغيرة و هو ما يتطابق و شعار "الثورة من الشعب و إلى الشعب".

إن الاشتراكية ببعدها الاجتماعي سعت إلى إحداث تغيير جذري في المجتمع الجزائري، و ذلك بالانتقال به من المجتمع التقليدي إلى المجتمع العقلاني، عن طريق إرساء قواعد ثورة اجتماعية و ثقافية اشتراكية تكون استمرارا للثورة التحريرية. الثورة الاجتماعية في هذا السياق تتضمن القضاء على «بنيات ما قبل الرأسمالية بكل جوانبها العتيقة البالية و الرجعية، خاصة الهياكل القبلية و النظام العشائري ... و أن مهمة

123 جبهة التحرير الوطني، الميثاق الوطني، 1976، ص 39.

124 H. Temmar, *Structure et Modèle du Développement de l'Algérie*, Ed: SNEP, Alger, 1974, p 74.

125 الجريدة الرسمية "ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات"، العدد 101، سنة 1971، ص 1732.

126 جبهة التحرير الوطني، الميثاق الوطني 1976، ص 51.

الثورة لا تنحصر في القضاء على كل هذه الرواسب فحسب، بل تعمل أيضا على الحيلولة دون عودتها»⁽¹²⁷⁾.

و لأن الإنسان هو غاية الثورة و وسيلتها في الوقت نفسه، فإن أهداف الاشتراكية اجتماعيا تتمثل في:⁽¹²⁸⁾

- تغيير العلاقات الاجتماعية، و ذلك بإعادة الاعتبار للإنسان العامل و القضاء على الاستغلال و مسبباته، عن طريق تحويل الملكية الخاصة إلى ملكية عامة.
- تلبية الحاجات الأساسية للجماهير، و ضمان نمط استهلاك يتجاوب و مقاييس العيش الكريم.
- الرفع من درجة الوعي الاشتراكي لدى الجماهير لمواصلة الكفاح و الثورة، و ذلك عن طريق المنظمات الجماهيرية التي لها دور التعبئة و التوعية.
- إحداث تحول جذري على المستويات الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية، لوضع أسس مجتمع عصري في إطار التنظيم السياسي و الإيديولوجي للحزب.
- تكوين مواطن صالح منشعب بأخلاق الإسلام، مؤمن بقيمه السامية، معتر بتاريخه، مقتنع بضرورة النهج الاشتراكي.
- تحقيق العدالة الاجتماعية عن طريق ملكية الدولة لوسائل الإنتاج، باعتبارها أرقى الملكيات الاجتماعية، و الدولة في هذا الإطار — لأنها المالكة و المنتجة و كذا المنظمة و المسيرة- تقوم بوظائف و أدوار أساسية خاصة على الصعيد الاجتماعي من تعليم و علاج و سكن و تشغيل... الخ، لتعتبر بذلك "دولة مانحة و موزعة للأرزاق".

هذا التصور المجتمعي يدخل في إطار التصور الاشتراكي العام للتنمية و الثورة على كافة الأصعدة، إذ أن تطبيق التوجه الاشتراكي كان على مستويين، الأول: اقتصادي يتمثل في إرساء أسس مادية للاشتراكية عن طريق عمليات التصنيع و التأمين و إنشاء قطاع عام، أما المستوى الثاني: فسوسيثقافي يتمثل في إحداث تغييرات جوهرية بفعل المستوى الأول على علاقات الإنتاج و من ثمة على الأوضاع الاجتماعية و الثقافية للمواطن الجزائري، في إطار الملكية العامة لوسائل الإنتاج، «فلقد سمح قيام قطاع عام اشتراكي الطابع بتطوير وعي الجماهير الشعبية و تمكين الطليعة الوطنية الثورية من بلورة فكر ثوري، يستمد أصوله من الفكر الوطني الجزائري الذي فجر ثورة نوفمبر و أخذ يتحول إلى فكر اشتراكي»⁽¹²⁹⁾.

2.2. الاشتراكية اقتصاديا:

إن الخيار الاقتصادي و التنموي للجزائر المعبر عنه في مختلف الموثيق و النصوص الأساسية، و المتمثل في إنشاء قاعدة صناعية ثقيلة، قد بدأ تكريسها في الواقع مع بداية النصف الثاني من ستينات القرن الماضي (انقلاب 19 جوان 1965)، فالمخطط الثلاثي 1967-1969 ركز في الأساس على التصنيع كأداة و وسيلة لتحقيق التنمية الشاملة و إخراج البلاد من الوضعية المتدهورة الموروثة عن الاستعمار، و إقامة اقتصاد قوي يقوم على تلبية مختلف حاجات المواطنين (خاصة فيما يتعلق بتوفير مناصب العمل).

إن هذه الإستراتيجية التنموية المعتمدة على الصناعة الثقيلة، تهدف إلى إدخال المجتمع الجزائري في مسار التصنيع، «فالألة تعطي فعالية جديدة لعمل الإنسان و لصراعه الدائم مع الطبيعة ... كما أن هذه الإستراتيجية في سياقها العام تدخل في إطار التأسيس لشروط جديدة لاقتصاد عالمي اشتراكي، عن طريق محاربة الأسلوب الغابي الذي يميز العلاقات الاقتصادية الدولية، و هذا عبر تبني التصنيع و الملكية العامة»⁽¹³⁰⁾.

هذه الإستراتيجية التنموية و التصنيعية تجد منطلقاتها النظرية في نموذج "الصناعات المصنعة" و هي الصناعات التي تتميز بالخصائص التالية:⁽¹³¹⁾

- صناعات تتمتع بتكنولوجيا عالية.

127 نفس المرجع، ص 57.

128 الجريدة الرسمية "الميثاق الوطني 1986"، العدد 7، سنة 1986، ص 165.

129 L'Annuaire de l'Afrique du Nord, n 1, 1962, p 683.

130 Ministère de l'Information et de la Culture, Le Choix Industriel de l'Algérie, Alger, Novembre 1971, p 9, 10.

1 عثمان لخف، دور و مكانة الصناعات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الاقتصادية حالة الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1994، غير منشورة، ص 45.

- صناعات تتحقق بإقامة مركبات و مصانع ذات حجم كبير.
- صناعات ذات كثافة رأسمالية معتبرة.
- صناعات تتطلب وجود سوق محلي معتبر لتصريف منتجاتها.

إن سياسة التصنيع التي تبنتها الجزائر لتحقيق التنمية لا تنحصر في البعد الاقتصادي فحسب، بل تتعداه لتمس المستوى الاجتماعي و الثقافي محدثة تغييرات على الأوضاع الاجتماعية و الثقافية، كتغيير نمط تفكير و سلوكيات المواطن الجزائري عموما و العامل بصفة خاصة، كل هذا ضمن فعل الثورة الصناعية و أبعادها الاجتماعية و الثقافية التي أكد عليها الميثاق الوطني 1976 في أن «للتصنيع في الجزائر مدلول و أبعاد ثورية حقيقية ... و ما تحدثه من أنشطة ضمن تحول علاقات الإنتاج الناجمة عن الاختيار الاشتراكي، و التغيير العميق للإنسان و إعادة تشكيل المجتمع في نفس الوقت الذي تعمل فيه (الثورة الصناعية) على تغيير ملامح البلاد»⁽¹³²⁾.

لقد تأكدت أكثر ضرورة هذا التوجه الاستراتيجي (التصنيع) نتيجة لعدم قدرة القطاعات الاقتصادية الأخرى (المسير ذاتيا، الخاص الوطني، الخاص الأجنبي) على القيام باستثمارات ضخمة خاصة في مجال الصناعات الثقيلة التي لا بد منها لإرساء قواعد اقتصاد قوي و مستقل، مما جعل الدولة تسيطر على كافة النواحي و مستويات النشاط الاقتصادي الوطني، كما كان من أسباب عمليتي التأميمات و إنشاءات الشركات الوطنية الكبرى هو تحقيق الاستقلال الاقتصادي للوطن و للمؤسسات الاقتصادية، إذ يعد تأمين البنوك مثلا هو رمز و تأكيد على السيادة الوطنية و كذا حماية للشركات الوطنية من أي تبعية أو ضغط خارجي. إن الأهمية التي أوليت للصناعات الثقيلة تتبين أكثر من خلال التعرض للإحصائيات الخاصة بحصة الاستثمارات الصناعية من مجموع الاستثمارات العمومية، و هذا ما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم (4): نسبة الاستثمار الصناعي من مجموع الاستثمارات العمومية (%)

السنوات و المخططات	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970-1973	1974-1977
نسبة الاستثمارات الصناعية (%)	13.5	18.7	25.4	38.0	49.0	58.0	45.0	43.5

المصدر: التقرير العام للمخطط الرباعي الثاني، M.P.A.T، 1974، ص 89.

إذ أن القطاع الصناعي كان يحتل الريادة من حيث الاستثمارات العمومية التي كان يتلقاها، و بنسب مرتفعة تدريجيا منذ العام 1964، لتصل إلى أقصاها في 1969 بنسبة 58%، و تستقر بعد ذلك في حدود 45% خلال المخططين الرباعي الأول (1970-1973) و الثاني (1974-1977)، و هذا بسبب الاستثمارات التي قامت بها الدولة في قطاعات أخرى كالزراعة.

الجدول رقم (5): نسب توزيع الاستثمارات الصناعية حسب القطاعات الأساسية (%)

المخططات	1967-1969	1970-1973	1974-1977
صناعة المحروقات	53.1	44.9	46.8
الصناعات الميكانيكية، الحديد و الصلب	29.4	42.2	37.6

المصدر: A. Fardeheb, B. Hamel, Le Système Productif et Choix Economique et Sociaux en Algérie, Revue ASJEP, n 04, 1986, p 93.

جدول رقم (6): نسب توزيع الاستثمارات الصناعية على القطاعات الخفيفة (%)

المخططات	1967-1969	1970-1973	1974-1977
الصناعات الغذائية	--	3.0	3.0

2.7	5.0	--	الصناعات النسيجية
8.3	8.0	--	مواد البناء
4.0	6.0	--	الكهرباء

المصدر: التقرير العام للمخطط الرباعي الثاني، مرجع سابق، ص 103.

إن هذا التوزيع الخاص بالاستثمارات الصناعية حسب القطاعات يؤكد بما لا يدع مجالا للشك على التوجه و الخيار التصنيعي للجزائر، خاصة ما تعلق بالصناعات المصنعة و الثقيلة.

3. المؤسسة الاقتصادية في ظل التسيير الاشتراكي:

1. من التسيير الذاتي إلى التسيير الاشتراكي:

لقد كان الانتقال -عبر التصنيع- من تعايش أربع قطاعات اقتصادية (المسير ذاتيا، العمومي، الخاص الوطني و الخاص الأجنبي)، إلى احتكار القطاع العام و الشركات الوطنية للنشاط الاقتصادي الوطني. هذا التغيير في بنية و هيكل الاقتصاد جاء في إطار سياسة وطنية عرفت بسياسة التأميم و إنشاء الشركات الوطنية، ما أدى إلى امتصاص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المسيرة ذاتيا بدمجها في الشركات الوطنية التي تتميز بكبر حجمها.

و الجدير بالملاحظة هنا، هو أهمية معرفة مظاهر التغيير التي عرقتها المؤسسة الصناعية العمومية في الفترة الممتدة من 1965 (أي بداية زوال التسيير الذاتي في الصناعة) إلى غاية 1971 (صدور ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات)، خاصة فيما يتعلق بعلاقات العمل و نمط التسيير. لأن هذا يعرفنا على طبيعة التغيير الحاصل و مراحلها.

لقد امتاز نمط التسيير و الإدارة في المؤسسات الصناعية خلال المرحلة الممتدة من 1965 إلى 1971، بسيطرة أعوان الدولة المعينين من قبلها على جميع مصادر القرار داخل المؤسسة الصناعية، مع تهميش كبير لمشاركة العمال في الإدارة و التسيير، مما زاد من حالات الاستياء و الضجر لدى العمال و بذلك في تعميق فجوة عدم ثقتهم بالمسيرين، خاصة مع بروز السلوكات البيروقراطية و صعوبة الاتصال و التحاور بين العمال و مسيريهم نتيجة التفاوتات الواضحة في المستوى التعليمي و حتى القيمي.

لذا يعد هذا التوتر الذي ميز العلاقات الإنتاجية داخل المصنع خلال هذه الفترة، أحد أهم العوامل الأساسية التي كانت وراء التغيير التنظيمي في المؤسسات، و المتمثل في ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات و القوانين و المراسيم المكملة له، و ذلك بهدف تحقيق التغيير النوعي في العلاقات الإنتاجية و التي تعد من أهداف الاشتراكية.

إنه و قصد الفهم الجيد لما ميز العلاقات الإنتاجية و مجتمع المصنع قبل ميثاق 1971، يجب الأخذ بعين الاعتبار لثلاث عوامل⁽¹³³⁾:

- حداثة التصنيع و منه حداثة مفهوم العامل الصناعي.
- الأصل الريفي للقوة العاملة و امتيازها بنقص التكوين.
- تناقض في سوق العمل، يتمثل في اليد العاملة غير المؤهلة من جهة و متطلبات منصب العمل من جهة أخرى.

ينتج عن تداخل هذه العوامل الثلاث، مختلف أنماط العلاقات و الظواهر السوسيو-نفسية التي عرقتها المؤسسة الصناعية (تغيب، حوادث عمل، صراعات، تخريب عمدي و غير عمدي... الخ)، فانطلاقا من أن للأبعاد النفسية والاجتماعية المرتبطة بنمو الشخصية (التعليم، التنشئة الاجتماعية، القيم و المهارات..) دور في تحديد ملامح الفرد -بغض النظر عن نوع الملكية أو طبيعة العمل-، فإن العامل في المصنع كان عاملا فلاحيا أكثر منه عاملا صناعيا، إذ أن سلوكاته و اتجاهاته و علاقاته تنبع من تنشئته و أصله الريفي، مما أدى

133 Benaouda Hamel, *Système Productif Algérien et Indépendance National*, Thèse de Doctorat en Sciences Economique, Université de Grenoble, 1980, p 484

إلى تناقض بين متطلبات العمل الصناعي من جهة و استعدادات و مؤهلات العامل في المصنع من جهة أخرى، مما يعكس بالسلب على الكفاءة العامة للمؤسسة و على أداء العمل.

لقد أكدت الدراسة التي قامت بها: **واروت داديمير (Warrot d'Adhemer)** حول أسباب مغادرة العمال لمناصبهم عام 1970 في مركب الحجار للحديد و الصلب، أن نسبة مغادرة العمال لمناصبهم "كرد فعل" (*) هي 55.5% عام 1969، و ارتفعت لتصل إلى 59% خلال النصف الأول من سنة 1970، ما يدل على انتشار حالة من عدم الارتياح و الصراع داخل المؤسسة الصناعية عشية صدور ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات.

3. 2. أجهزة التسيير الاشتراكي للمؤسسات: (134)

كان الهدف من وراء إصدار الميثاق المتعلق بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات، هو تمكينها من تحقيق التغيير في نمط العلاقات بين العمال و المسيرين، من خلال التأكيد على مبدأ المشاركة العمالية في تسيير المؤسسة إلى جانب الإداريين، بالإضافة إلى تنظيم سير المؤسسة وفق ما تمليه المخططات التنموية. يتم كل هذا في إطار الأجهزة التنظيمية الموضوعة لتحقيق هذا الهدف.

مجلس العمال:

يعد مجلس العمال أحد أهم الأجهزة التنظيمية للتسيير الاشتراكي في المؤسسة، الخاصة بتفعيل و تطبيق المشاركة العمالية، إذ ينتخب المجلس لمدة ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد، و يتراوح عدد أعضائه ما بين سبعة (7) إلى خمسة و عشرين (25) عضوا. يتم انتخابهم بناء على قائمة تُعدّها لجنة مكونة من ممثلي الحزب و النقابة و الوصاية، و يشترط في أعضاء المجلس أن يكونوا منخرطين في النقابة، في حين يتم انتخاب رئيس المجلس من طرف أعضائه كل سنة، و يجتمع المجلس في جلستين عاديتين في السنة. كما يمكنه الاجتماع في حالات استثنائية بناء على طلب المدير أو ثلثي الأعضاء أو بطلب من مجموع العمال، و القرارات التي يتخذها المجلس تتم المصادقة عليها بالأغلبية البسيطة و تحت رقابة الوصاية، و حلّ مجلس العمال أو تعليق مهامه يتم باقتراح من الجهة الوصية أو الحزب أو النقابة بإصدار مرسوم في هذا الشأن.

لمجلس العمال اختصاصات عدة، تتمثل في قيامه بمهام استشارية تتعلق بوضعية العمال و التعديلات التي تتم على هيكل المؤسسة. و لقد جاء في المادة 39 من ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات أن مجلس العمال عليه السهر على «حسن سير المؤسسة و على زيادة الإنتاج و الإنتاجية، و على التحسين المستمر للجودة و القضاء على التبذير و على مراعاة النظام في العمل و تحقيق أهداف المخطط»⁽¹³⁵⁾.

مجلس العمال في عمله و انجازه لمهامه يعتمد على لجان فرعية هي:

- **لجنة الشؤون الاقتصادية و المالية:** تتكون من ثلاثة (3) إلى خمسة (5) أعضاء، معينين من طرف مجلس العمال، يشترط فيهم أن يكونوا منخرطين في النقابة. تتمثل مهامهم في دراسة جميع المشاكل المتعلقة بالإنتاج و التسيير على المستويين المالي و الاقتصادي لحساب ممثلي العمال، تجتمع هذه اللجنة في دورة عادية كل شهر و في دورات استثنائية بطلب من رئيسها المعين من طرف مجلس العمال.

- **لجنة الشؤون الاجتماعية و الثقافية:** تتألف -هي كذلك- من ثلاثة (3) إلى خمسة (5) أعضاء معينين من قبل مجلس العمال. تتكفل هذه اللجنة بوضع السياسة الاجتماعية و الثقافية لفائدة مجلس العمال "لتحقيق الرفاهية المادية و المعنوية للعمال"، كما تراقب و تتابع تطبيق السياسة الاجتماعية و ترفع تقاريرها بكل النشاطات الموكلة لها في كل دورة عادية لمجلس العمال. تجتمع هذه اللجنة في دورة عادية كل شهر كما لها أن تجتمع في دورات استثنائية بطلب من رئيسها المعين من قبل مجلس العمال.

- **لجنة شؤون المستخدمين و التكوين:** تتكون من خمسة (5) أعضاء معينين من قبل مجلس العمال، يشترط فيهم الانضمام إلى النقابة -كباقي أعضاء اللجان الأخرى-. تنتخب هذه اللجنة رئيسها من بين أعضائها لمدة ثلاث سنوات. تتمثل مهامها في: فحص مشروع البرنامج العام لسياسة التكوين للمستخدمين و السهر على تطبيقه، كما تقوم بدراسة سنوية لقائمة مناصب الشغل التابعة للمؤسسة، و بفحص كفاءات التوظيف و مراقبة

* مغادرة العمل "كرد فعل" تتضمن: رفض المنصب أو عدم الارتياح في العمل أو الصراعات، ويقابله "المغادرة العادية": نهاية العقد، الوفاة، المرض، الخدمة الوطنية، عدم الكفاءة... الخ.

134 ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات، مرجع سابق، ص 1734.

135 نفس المرجع، ص 1737.

المستخدمين في مجال عملهم. تجتمع هذه اللجنة مرة واحدة كل شهر في اجتماع عادي مع علم المدير بانعقاد هذا الاجتماع قبل ثمانية أيام من انعقاده. و تقدم تقريرها عن شؤون المستخدمين و التكوين ليرفع إلى مجلس العمال و المديرية.

- **لجنة الشؤون التأديبية:** تتألف من ثلاث (3) عمال رئيسيين رسميين و ثلاثة (3) احتياطيين، يعينهم مجلس العمال، كما يعين مجلس المديرية بدوره ثلاث رسميين و ثلاث احتياطيين، و ينتخب رئيسها من بين أعضائها لمدة ثلاث سنوات. تتولى هذه اللجنة البت في حالات التقصير بنظام المؤسسة كما تدرس الشكاوي المقدمة من العمال، و تجتمع كلما توفرت الظروف الملائمة لاجتماعها، و ذلك بطلب من العمال أو مجلس العمال أو مجلس المديرية.

- **لجنة شؤون حفظ الصحة و الأمن:** تتألف من عضوين (2) إلى خمسة (5) أعضاء معينين من طرف مجلس العمال و مجلس المديرية، و يترأسها مدير الوحدة. من مهامها: الوقاية من الأخطار المهنية، إجراء تحقيقات حول حوادث العمل، إضافة إلى توفير الشروط الأمنية للعمال، و اللجنة تجتمع إلزاميا مرة واحدة كل شهر على الأقل.

من هذا العرض لمهام و صلاحيات مجلس العمال و مختلف اللجان التابعة له -وفق ما جاء في ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات-، يتضح أن دور هذا الجهاز العمالي يتمثل أولا في ممارسة مبدأ المشاركة العمالية في تسيير العملية الإنتاجية عبر جميع مراحلها من إعداد الخطط و متابعتها و مراقبة تطبيقها، كما أن للمجلس دور في توعية العمال و تشجيعهم و تحفيزهم على العمل أكثر و تحقيق الانسجام بينهم و بين الإدارة، عن طريق المشاركة في التسيير و مراقبة أنشطة المؤسسة.

و يبقى السؤال المطروح: هل أن مبدأ المشاركة العمالية في التسيير و الإدارة، كان أمرا واقعا في عمل المؤسسة، أم أنه بقي مجرد حبر على ورق لا غير؟

مجلس المديرية:

ينشأ مجلس المديرية (مجلس الإدارة) بناء على قرار من السلطة الوصية على المؤسسة، و يترأس هذا المجلس المدير العام، و يتراوح أعضائه من تسعة (9) إلى إحدى عشرة (11) عضوا، و قد يكون أكثر بحسب طبيعة و شكل المؤسسة. يضم إلى جانب المدير عدد من النواب و ممثلين للعمال، الذين يتم انتخابهم من طرف مجلس العمال، و يجتمع هذا المجلس مرة في الأسبوع، كما يمكن له أن يجتمع كلما كان ذلك ضروريا و بطلب من المدير، و للمجلس عدة اختصاصات، أهمها: تعيين ممثلي الإدارة في اللجان الدائمة للمؤسسة، المساهمة في وضع مشروع القانون الأساسي للمستخدمين و جدول الأجور، بالإضافة إلى ممارسته للسياسة التجارية للمؤسسة و البت في بعض الأمور المتعلقة بالبرنامج العام لنشاط المؤسسة كالبيع، الإنتاج، التسويق.. الخ. كما أن للمجلس كذلك بعض الاختصاصات المتعلقة بالتسيير المالي و الاستثمارات، و يحق له كذلك البت في المسائل التنظيمية المتعلقة بتنظيم المؤسسة و إعادة تنظيمها من حيث الأجهزة التابعة لها. (136)

أما فيما يخص علاقاته بمجلس العمال على مستوى المؤسسة، فإن مجلس العمال يشارك من خلال ممثليه في اجتماعات مجلس المديرية، كما أن مجلس المديرية يكون له دور استشاري في مجلس العمال، هذا ما يجعل من مجلس المديرية النواة الأساسية في المؤسسة الاشتراكية، مع العلم أن حدود صلاحياته تتوقف عند الوصاية القائمة و عند مكانة رئيس المجلس الذي يشغل منصب المدير العام للمؤسسة.

المدير:

يتم تعيينه من طرف الجهة الوصية لكي يترأس مجلس المديرية و هو المسئول الأول عن المؤسسة، فلقد جاء في المادة 16 من ميثاق التسيير الاشتراكي: «يتصرف المدير العام للمؤسسة تحت سلطة الوزير الوصي، و يكون مسئولا على التسيير العام للمؤسسة في نطاق اختصاصه المحدد بموجب النصوص التشريعية و التنظيمية، و في نطاق احترام الاختصاصات الموكلة لمجلس العمال، و يمثل المؤسسة في جميع أعمال الحياة المدنية و يمارس السلطة السلمية على الموظفين». (137)

فالمدير لا يختص إلا بالمهام الإدارية و التنفيذية، كما يسهر على تطبيق القرارات المتخذة على مستوى الجهازين السابقين و المتوافقة مع المخططات التنموية، و يمارس المدير هذه المهام في إطار صلاحيات واسعة يعمل من خلالها على تمثيل الدولة في المؤسسة.

الشكل رقم (15): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصناعية المسيرة اشتراكيا



في ضوء ما سبق، نخلص إلى أن هناك بنية هرمية من نوع خاص تميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصناعية المسيرة اشتراكيا، فهذا التنظيم الهرمي ليس من النوع الثابت (*Statique*) حيث لا تشترك مختلف الأجهزة في عملية اتخاذ القرار، و أين يكون لكل منها صلاحيات و أدوار خاصة مستقلة عن الأخرى. و إنما يتمتع نظريا على الأقل- بنوع من الحركية (*Dynamique*) و التداخل و المشاركة بين مختلف الأجهزة في عمليتي تسيير و إدارة المؤسسة. لكن هذا لا يُدلل على أن المشاركة العمالية في التسيير كانت واقعا حقيقيا في المؤسسة الاشتراكية بفعل ما جاء به هذا الميثاق.

4. الاتصال الداخلي و محدداته في المؤسسة الاقتصادية المسيرة اشتراكيا:

إن واقع تطبيق ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات شهد عدة تجاوزات، سواء بسبب البيروقراطية المُبعدة لمشاركة العمال أو بسبب التناقضات الموجودة بين مواد القانون. من أهم مؤشرات هذا نجد أن القانون تحدث كثيرا عن سلطة العمال في المؤسسة، لكنه لم يمنحهم الأدوات القانونية لممارستها بالفعل، بل اكتفى فقط بمنحهم صلاحيات استشارية فاقتراحاتهم غير ملزمة في أغلبها، هذا بالإضافة إلى أن للمدير صلاحيات واسعة أكثر و أوسع من صلاحيات مجلس العمال، كما أن تعيينه من طرف السلطة السياسية يؤكد على مركزية التسيير في المؤسسة الاشتراكية، و يمنحه سلطة رمزية تُضاف للسلطة الفعلية التي يملكها.

إن تحليل مهام كل من مجلس العمال و مجلس المديرية (مجلس الإدارة)، يبين بوضوح أن سلطة هذا الأخير أكبر و أوسع من سلطة مجلس العمال، حيث يتمثل دوره في اتخاذ القرارات الهامة المرتبطة بنشاطات المؤسسة ككل، و مهما يكن عدد ممثلي العمال في هذا المجلس فإن الأكد أن عددهم لن يصل إلى الحد الذي يساوي تدخل مجلس المديرية في مهام و أعمال مجلس العمال، الذي لا يتمتع بكل صلاحياته بسبب التدخلات الدائمة لعدة أطراف في عمله -بالإضافة للإدارة- مثل الحزب و النقابة، اللتان تمارسان رقابة دائمة على أعضاء المجلس. أما اللجان الفرعية النابعة منه فهي لا تتبع له إلا اسميا لأنها في الواقع تخضع لمجلس المديرية و المدير العام، و لقد أكدت التقارير العامة للمجالس العمالية ذلك بالقول أن «اللجان الاقتصادية المنبثقة عن مجلس العمال و التي تهدف أساسا إلى المراقبة المالية و الاقتصادية، لم تكن ذات فعالية تذكر على مستوى أغلبية المؤسسات التي تطبق قانون التسيير الاشتراكي، حيث اقتصر نشاط هذه اللجان على بعض العمليات التجارية التي تقوم بها المؤسسة فقط»،⁽¹³⁸⁾ و بتمعن أكبر لدور كل من: الوزارة الوصية و مدير المؤسسة و مجلس الإدارة و مجلس العمال، نتوصل إلى أن القضية الأساسية المطروحة في عملية المشاركة العمالية في التسيير و اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، تتمثل في إشكالية "المركزية و اللامركزية" أو بالأحرى كيفية التوفيق بين مركزية التخطيط و لامركزية التنفيذ، وهذا ما جعل البعض يذهبون إلى أن المشاركة العمالية في التسيير و منذ البداية مكتوب عليها بالفشل و الصورية، لأنه في الحقيقة لن يكون العمال طرفا فاعلا في عمليتي التسيير و الإدارة ما دامت الخطط و البرامج -التي تنتهجها المؤسسة- تأتي من الأعلى (الوزارة الوصية أو المدير و مجلس الإدارة). و في هذا السياق يرى بن أشهو

عبد المؤمن فؤاد، طبيعة التحولات على الطبقة العاملة في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة عين شمس، القاهرة، 1991، ص 220138.

أن هناك عاملين أساسيين ساعدا على تعميق هوة الخلاف بين جماعات العمل و هما: (139) "نظام المركزية" و "نظام الوصاية".

- نظام المركزية: يشير هذا النظام إلى أن جميع المؤسسات خلال هذه المرحلة قد حاولت السيطرة على عمليات تنمية نشاطها، بشكل يجعل اتخاذ القرار في المؤسسة مركزيا إلى أقصى حد، و ذلك عن طريق مضاعفة سلم تسلسل الوظائف الإدارية إلى أبعد ما تستلزمه الفعالية، مما أدى إلى ظهور استياء عميق لدى جماعات العمل و انتشار ظواهر سلبية داخل هذه التنظيمات مثل: الرشوة و المحسوبية و الكسب غير المشروع... الخ.

- نظام الوصاية: يشير هذا النظام إلى أن المدير العام -لأي مؤسسة- يتصرف تحت سلطة الوزير الوصي، و يكون مسئولاً عن التسيير العام للمؤسسة في نطاق اختصاصاته المحددة التي يُكلف بها بموجب النصوص التشريعية و التنظيمية. المؤسسات الجزائرية في ظل التسيير الاشتراكي كانت تمارس نشاطاتها تحت وصاية الوزارة المختصة التابعة لها، و من ثمة لم يكن بإمكانها اتخاذ القرارات أو إصدار الأوامر أو وضع الخطط و الاستراتيجيات إلا من خلال الرجوع إلى المركز.

بالإضافة لإشكالية المركزية و اللامركزية، يوجد عامل موضوعي آخر من شأنه تعويق المشاركة العمالية الفعلية، يتمثل في المستوى الدراسي للتشكيلة العمالية في مجلس العمال، فلا يعقل أن يقوم عمال ذوي مستوى تعليمي وثقافي محدود بالإضافة إلى جهلهم بالتقنيات و بأبجديات الاقتصاد و التسيير- بالإسهام و المراقبة الجدية و الموضوعية و كذا العلمية في إدارة و تسيير المؤسسات الاقتصادية. (انظر الجدول).

الجدول رقم (7): المستويات التعليمية لأعضاء المجالس العمالية في المؤسسات الاشتراكية

المستوى التعليمي	المستوى الجامعي	المستوى المتوسط و الثانوي	المستوى الابتدائي	بدون تعليم
النسبة المئوية (%)	4 %	40 %	44 %	12 %

المصدر: الاتحاد العام للعمال الجزائريين، سنة 1977.

من بؤر الاختلال الأخرى التي كانت موجودة على مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل التسيير الاشتراكي، خاصة منها المؤسسات كبيرة الحجم، هو مشكل: تباعد مراكز اتخاذ القرارات بين الإدارة الإقليمية و الوحدة الإنتاجية، حيث تسبب هذا الوضع في تفاقم المشاكل المهنية و الإدارية داخل المؤسسات، إذ ظلت هذه الوحدات هي المسئول المباشر عن المشاكل اليومية المطروحة ذات الطابع الاجتماعي و الاقتصادي مثل الإنتاج، المستخدمين، التدريب، التحكم في التكنولوجيا... الخ، و في المقابل تبقى الإدارة الإقليمية صاحبة السلطة العليا غير مدركة بأهمية حل هذه المشاكل، نظرا لمدى تأثيرها على عمليات الإنتاج بصفة خاصة، و الأهداف الاقتصادية لهذه التنظيمات بصفة عامة.

من هذا المنطلق رأى أحد الباحثين أن التراكم المستمر لهذه المشاكل سيؤدي إلى الزيادة في احتمالات حدوث الصراع بين الجماعات المسيطرة التي تمتلك القرار و الجماعات التي لا تمتلك حرية اتخاذ القرار، نظرا لوجود تعارض بينهما، باعتبار أن الجماعة الأولى تمارس نشاطها وفقا للمنطق البيروقراطي الجامد (*La Logique Bureaucratique*) المبني على علاقات السلطة، على العكس من الجماعات الثانية التي تمارس نشاطها وفقا للمنطق التكنوقراطي (*La Logique Technocratique*) المبني على مبدأ الرشد الاقتصادي. (140)

المشكل الثاني و الذي ظل مطروحا خلال هذه المرحلة بالذات، فهو عدم فعالية نظام الاتصال على مستوى تنظيمات العمل، نظرا لاهتمام إدارة المؤسسات بنوع واحد من الاتصال و هو الاتصال النازل، الذي يخدم مصالحها التي تقتضي توفير الوسائل الضرورية لنقل المعلومات من أعلى إلى أسفل، و في المقابل لا تهتم بالنوع الثاني أي الاتصال الصاعد لأنه يمثل بالنسبة إليها عبئا زائدا يجب التخلص منه. في هذا الإطار

139 عبد اللطيف بن أشنهور، مرجع سابق، ص 281.

140 يوسف سعدون، مرجع سابق، ص 19.

أخذت قنوات الاتصال غير الرسمي في الظهور احتر فاحتر لإشباع حاجة الأطراف للتواصل و تبادل المعلومات.

في هذا الصدد يمكن تفسير ضعف نظام الاتصال داخل تنظيمات العمل، بسببين رئيسيين أحدهما شخصي و الآخر موضوعي:⁽¹⁴¹⁾

- السبب الشخصي: يتمثل في كون ضعف نظام الاتصال داخل التنظيم يرتبط بتفكير الجماعة التي تتلقى الرسائل أو المستقبل لها، فالرؤساء عادة ما يرغبون في تدعيم شبكات الاتصال مع زملاء العمل الذين يتشابهون معهم في السلم الوظيفي، سواء عن طريق الهاتف أو الفاكس أو غيرها من وسائل الاتصال الأخرى، و في المقابل فإنهم لا يرغبون في تلقي المعلومات من جماعات العمل الأخرى التي تشغل قاعدة التنظيم، على اعتبار أنهم أقل منهم رتبة في السلم الوظيفي، بالإضافة إلى كونهم أقل خبرة بمجالات الإشراف و التسيير.

- السبب الموضوعي: يعني أن ضعف نظام الاتصال له صلة مباشرة بتباعد الوحدات الإنتاجية عن بعضها البعض، خاصة إذا كان هذا التنظيم كبير الحجم كأن يتكون مثلا من مجموعة من المديرات و الأقسام و الوحدات تضم عدد كبير من اليد العاملة.

إن في محاولتنا تحليل مصطلح "التسيير الاشتراكي"، نجد أنه يعبر عن ازدواجية مكانة و دور العامل في المؤسسة و هي: العامل المنتج/المسير، و التسيير الاشتراكي بهذا المعنى له مفهوم إيديولوجي أكثر منة إداري، «الصفة الممنوحة من الآن فصاعدا للعمال هي صفة المنتج المسير، تمارس خاصة ضمن مجلس العمال المذكور، و الذي لا تنحصر مراقبته لنشاط المؤسسة في المظاهر التقنية وحدها، بل تتخذ بعدا سياسيا على الخصوص».⁽¹⁴²⁾ إن الدور السياسي المخول لمجلس العمال لعله هو من أجل تعبئة العمال داخل تنظيمات السلطة من حزب و نقابة من جهة و مساندة و تزكية خطط الدولة في المجال الاقتصادي من جهة أخرى، و إن أداء هذا الدور السياسي التبعوي يكون حتما على حساب الدور الاقتصادي و التسييري.

كما أنه و بتفحص مضمون الخطاب الوارد في قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات، نلمح -و بجلاء- الأهمية الموكلة لهذا الأسلوب التسييري باعتباره يشكل «مرحلة حاسمة في البناء الثوري». و في مقابل هذا الإلحاح و التأكيد نجد أن الممارسات البيروقراطية شكلت عائقا أمام التطبيق الفعلي لمبادئ و فلسفة هذا القانون و ممارسة العمال للحقوق التي شرّعها لهم، هذه الممارسات التي لم يكن الإداريون مصدرها الوحيد بل إن بعض العمال ساهموا في ذلك بعدم تطبيقهم لمبدأ التداول حين يرأسون مجلس العمال مثلا أو إحدى لجانة الدائمة، كما أن طبيعة التنظيم بحد ذاته و طغيان الشعبوية و الإيديولوجية على حيثيات تسييره شجعت على تنامي مثل هذه الممارسات، أيضا اللاتكافئ الواضح بين مختلف أجهزة هذا التنظيم، فللمدير السلطة الحقيقية في القرار. بالإضافة إلى العلاقات المتداخلة و غير الواضحة بين مختلف الأجهزة كعلاقات الوصاية -و ما يترتب عليها- فالمؤسسة و المدير تحت وصاية الوزارة، و العامل -بصفة أو بأخرى- و نتيجة العلاقة الجبرية التي تربطه بالنقابة و الحزب (وجوب انخراط العامل في النقابة و منه في الحزب لكي يكون في مقدوره عضوية أو رئاسة إحدى الأجهزة أو اللجان) يُعد تحت وصايتها، و منه فإن التعقيد و التداخل في التنظيم يؤدي لا محالة إلى خلق جو مشجع لبروز الممارسات البيروقراطية و اللا انسجام، اللذان يتنافيان و الغاية المرجوة من نمط التسيير الاشتراكي الواردة في ميثاقه «...على المؤسسة أن تقوم بتأدية مهامها معتمدة في أن واحد على أساس التوجه الاقتصادي المركزي، و حرية المبادرة بالانسجام و التضامن بين مجلس العمال و المديرية...».⁽¹⁴³⁾

في ضوء ما سبق يتضح بأن مفهوم المشاركة له تأثير مباشر على ميول و اتجاهات جماعات العمل حول التنظيم الذي ينتمون إليه، بمعنى أنه كلما أحست هذه الجماعات بعدم قدرتها على المشاركة في اتخاذ القرارات، و كذا عدم فعالية نظام الاتصال، فإنه من المتوقع أن يؤدي هذا الوضع إلى زيادة احتمالات حدوث النزاعات بين جماعات العمل المشاركة في هذا التنظيم و مطالبتها بتغيير ظروف العمل السائدة فيه.

ثالثا. إعادة الهيكلة:

141 نفس المرجع، ص 19.

142 ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات، مرجع سابق، ص 1730.

143 نفس المرجع، ص 1731.

1. الأوضاع العامة للجزائر مع بداية الثمانينات من القرن الماضي:

لقد شهد الاقتصاد الجزائري مع بداية الثمانينات مرحلة جديدة، تعتبر حاسمة في مسيرته، إذ لا يمكن تتبع مسيرة الاقتصاد الوطني دون الوقوف أمام هذه المرحلة التي شهدت تغييرا في سياسات الجزائر و توجهاتها الاقتصادية والاجتماعية وحتى الإيديولوجية.

و رغم ما حققته الإستراتيجية التنموية المنتهجة في الفترة السابقة (1965-1978) من انجازات لا يمكن إنكارها أو تجاهلها، فلقد أدى هذا التوجه التنموي المعتمد على التصنيع إلى وجود اختلالات و مشاكل عدة تعدت المحيط الاقتصادي لتصل إلى المجتمع، و تنتج اختلالات و مشاكل اجتماعية.

و بين ايجابيات و سلبيات السياسات السابقة، تعد المؤسسة الاقتصادية خير مجال لمعرفة و دراسة الوضع الاقتصادي للجزائر في بداية الثمانينات، بناء على هذا فإن المؤسسة الاقتصادية ظلت و لمدة طويلة بعد الاستقلال تحت سيطرة و هيمنة الدولة، التي جعلت من التخطيط المركزي أداة ضبط و رقابة على المؤسسة، كون أن التخطيط يدخل ضمن اختصاصات و صلاحيات القرار السياسي، و لقد أبرز هذا النمط من التنظيم و التسيير للاقتصاد الوطني عدة تناقضات مست -بالإضافة للمستويات الاقتصادية- المستوى الاجتماعي.

إن انحراف المؤسسة الاقتصادية عن أدوارها الأساسية (الاقتصادية) و طغيان الجانب الاجتماعي و الإداري على نشاطها، و كذا تبعيتها للخارج من أجل التموين، بالإضافة إلى اختلال تنظيمها الداخلي و سيطرة الجهاز البيروقراطي على عملها، كل هذه العوامل أدت إلى تقلص و انكماش مختلف العلاقات التنظيمية و التسييرية التي انعكست على العلاقات العمالية، و منه أصبحت تشكل مجال للممارسات غير المشروعة كالمحسوبية و الجهوية و البيروقراطية.

لقد وصلت قيمة الديون الخارجية للجزائر سنة 1980 إلى 18.6 مليار دولار أمريكي، بعدما كانت في حدود 5.8 مليار دولار سنة 1975، كما أن خدمة الدين الخارجي في سنة 1980 كانت تستهلك ما يقارب ثلث حصة الصادرات، فمن 14.906 مليار دولار الممثلة لحصيلة الصادرات الجزائرية تذهب 4.21 مليار دولار منها لخدمة الدين.⁽¹⁴⁴⁾

بالإضافة إلى هذا فإن سنة 1980 عرفت ارتفاعا محسوسا في قيمة الواردات الغذائية، التي وصلت قيمتها إلى 2 مليار دولار بعدما كانت 326 مليون دولار سنة 1973.⁽¹⁴⁵⁾

يؤشر هذا على أن النسبة العالية للنمو السكاني أخذت في طرح نتائجها، كما أن الارتفاع المستمر في حاجات الاقتصاد و المجتمع في مقابل عجز الاقتصاد الوطني عن تلبيةها أدى إلى دخول الجزائر في حلقة مفرغة من الاستدانة، و هذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (8): القدرة الذاتية للجزائر على الاستيراد (مليار دولار أمريكي)

السنوات	حصيلة الصادرات (1)	مدفوعات خدمة الديون (2)	المتبقي من الصادرات (2-1=3)	قيمة الواردات (4)	القدرة الذاتية للاستيراد (4+3=5)	الديون (5=100-3%)
1972	1.622	0.189	1.433	1.784	80%	20%
1980	14.106	3.710	11.195	14.71	76%	24%
1986	10.019	5.155	4.864	11.830	41%	59%
1991	12.21	7.81	4.40	10.50	42%	58%

المصدر: الهاشمي بوجعدار، أزمة المديونية الخارجية للجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 12، 1999، جامعة قسنطينة، ص 104.

ما يلاحظ من خلال هذا الجدول، هو احتلال قيمة خدمة الديون لنسبة عالية من الدخل الوطني (صادرات المحروقات أساسا)، إضافة إلى أن قيمة الواردات في تزايد مستمر، مما أدى بدوره إلى انخفاض القدرة الذاتية على الاستيراد و ارتفاع في قيمة الديون (الدخول الحتمي في الحلقة المفرغة).

على الصعيد الاجتماعي عرفت الجزائر طيلة السبعينات و بداية الثمانينات انفجارا ديموغرافيا كبيرا، إذ وصلت نسبة النمو السكاني سنويا إلى 3.16% -من أعلى معدلات النمو عالميا- مطلع الثمانينات، و بتعداد

144 الهاشمي بوجعدار، أزمة المديونية الخارجية للجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 12، سنة 1999، جامعة قسنطينة، ص 97.
145 نفس المرجع، ص 109.

سكاني يقارب 18 مليون نسمة أي بزيادة قدرها 581.000 نسمة سنويا، و لمعرفة مدى خطورة الوضع، يكفي أن نشير إلى أن هذه الزيادة في السنة الواحدة تفوق عدد سكان ولاية كبيرة -آنذاك- مثل وهران (500.000 نسمة) أو قسنطينة (450.000 نسمة).⁽¹⁴⁶⁾

بمعنى أن هذا النمو الكبير للسكان يتطلب نمو اقتصادي كبير و سريع، يحقق و يوفر الحاجات الاجتماعية الأساسية خاصة ما يتعلق بالتعليم و العمل و السكن.

أما على الصعيد السياسي فقد ميز هذه الفترة (نهاية السبعينات و بداية الثمانينات) مجيء طاقم حكومي ورئاسي جديد له توجهات اقتصادية مغايرة، بدأت تتضح من عملية التقييم للفترة السابقة (1967-1978)، و التي رأت فيها تجربة مليئة بالأخطاء و التناقضات في التسيير و الإدارة، مما خلق جوا من الشك في إمكانية إتباع التوجه السابق و استبداله بتوجه اقتصادي و تنموي أكثر "تفتحاً"، من مؤشرات تشجيع القطاع الخاص و التمهيد لاستقلالية المؤسسات، كل هذا مع الاستمرار في التأكيد على تبني النهج الاشتراكي.

2. بوادر التغيير الاقتصادي و الاجتماعي:

لقد انعقد المؤتمر الاستثنائي لحزب جبهة التحرير الوطني في جوان 1980، ليؤكد على أهمية المخطط الخماسي الأول (1980-1984) الذي يقوم في الأساس على الحصيلة المقدمة للعشرية السابقة، و منه يصبح المؤتمر الاستثنائي مجالاً لتقييم الحالة الاقتصادية و الاجتماعية للجزائر، مسجلاً بذلك إعداد مخطط تنموي من شأنه تحقيق الأهداف التنموية التي عجزت عنها المخططات التنموية السابقة. «إن المخطط الخماسي سيكون تعبيراً عن المطامح العميقة للجماهير الكادحة، و يكون جواباً لائفاً يلبي حاجاتها الاجتماعية الأساسية، و يحقق لها حياة أفضل».⁽¹⁴⁷⁾

بالنظر لما ورد في هذه الفقرة (من اللائحة السياسية العامة) و ما نص عليه المؤتمر الاستثنائي للحزب، نلاحظ التأكيد على أهمية هذا المخطط الخماسي و كذا أهمية التغييرات التي يحملها لـ"الجماهير الكادحة"، فهو يحقق الرفاهية الاجتماعية و الاقتصادية بفضل التوجهات الجديدة المسجلة في المخطط. و كنتيجة للحالة الاقتصادية و الاجتماعية التي تطرق لها المؤتمر في تقييمه لـ"العشرية السابقة"، أكد على ضرورة إعادة النظر في تنظيم الاقتصاد الوطني، و على ضرورة تحقيق التوزيع المتوازن للنشاطات الاقتصادية عبر كافة مناطق البلاد، و تجنيد كل الطاقات البشرية و المادية لتسيير أعمال المخطط الخماسي الأول، الذي ينطوي على تغييرات هامة. و منه فمبدأ "الصرامة" في تسيير شؤون الاقتصاد هو المبدأ المعتمد لإنجاح مسيرة التنمية، و وضع حد للتناقضات التي شهدتها الفترة السابقة، و من أجل كل هذا لجأ المؤتمر إلى التأكيد على الديمقراطية و اللامركزية «فتدعيم الديمقراطية و اللامركزية في تسيير الاقتصاد الوطني، يستلزم تكثيف مشاركة المجالس الشعبية و المجالس العمالية في إعداد المخططات و تنفيذها».⁽¹⁴⁸⁾

و من خلال كل ما تقدم يمكن القول أن المؤتمر الاستثنائي لحزب جبهة التحرير الوطني، المنعقد في الفترة ما بين 15 إلى 19 جوان 1980، جاء للتأكيد على نقطتين أساسيتين، الأولى تتمثل في تقييم الحصيلة الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية للمرحلة التي قطعها الجزائر من 1967 إلى 1978، أما النقطة الثانية فهي وضع الأساس لتوجهات جديدة تمس خصوصاً الجانب الاقتصادي، و ذلك انطلاقاً من نتائج التقييم للمرحلة السابقة.

3. مفهوم إعادة الهيكلة:

انطلاقاً من المشاكل التي ميزت المؤسسات الاقتصادية العمومية في السبعينات، و المرتبطة أساساً بالتمويل و المردودية، و كذا انتشار و سيطرة الجهاز البيروقراطي و العمل الإداري على بقية أعمال و وظائف المؤسسة، قررت الجهات المسؤولة اتخاذ الإجراءات الضرورية لإعادة تنظيم المؤسسة، و شكلت لهذا الغرض لجنة مؤقتة سنة 1979 على مستوى اللجنة المركزية للحزب تناولت المواضيع التالية:

- البحث في الوسائل الضرورية المتعلقة بإعادة النظر في تحديد حجم المؤسسات.

146 Mahmoud Ourabeh, *Les Transformations Economiques de l'Algérie*, ONAP, Alger, 1982, p 24.

147 المجلة الجزائرية للعلوم القضائية و الاقتصادية و السياسية، العدد 3، سبتمبر 1980، جامعة الجزائر، ص 587.

148 نفس المرجع، ص 575.

- إعادة هيكلة الوحدات.
 - التطبيق الفعلي لمبدأ اللامركزية في تنظيم و تسيير المؤسسات، و ذلك بمشاركة كل أطراف المؤسسة.
 - الحد من تدخل الوصاية، و جعل بيئة المؤسسة أكثر حركية مما هي عليه.
 - إعادة توزيع النشاطات و المهام التي تقوم بها المؤسسة.
- أهم ما توصلت إليه هذه اللجنة، هو ضرورة قيام الدولة بتدابير تنظيمية تمس المؤسسة، نشاطها، محيطها المالي و الاقتصادي و الهيكلي، و لقد تأكد هذا التوجه في اعتبار "إعادة هيكلة المؤسسات" كأولى أولويات المخطط الرباعي 1980-1984.

في إطار تحديد مفهوم إعادة الهيكلة بشقيها المالي و التنظيمي، من المهم توضيح نقطتين أساسيتين: أولهما أن إعادة الهيكلة ليست إلا جزءا من كل، فهي إجراء يدخل في إطار إعادة تنظيم الاقتصاد الوطني، متبوع بإجراءات أخرى مكملة تهدف لاستقلالية المؤسسات. فلقد كان السؤال المطروح في تلك الفترة هو: كيف يمكن تحويل المؤسسات العمومية المثقلة بالديون و كبيرة الحجم، إلى مؤسسات رابحة و مستقلة ماليا و إداريا، و مساهمة بصفة فعالة في تحقيق التنمية الفعلية؟ فكان الجواب هو ضرورة القيام بإعادة تنظيم جذري للمؤسسة و محيطها الاقتصادي و المالي، و كانت بذلك إعادة الهيكلة العضوية و المالية هي الإجراء الإصلاحي الأول الممهّد لإجراءات أخرى. أما النقطة الثانية فهي ضرورة التمييز بين مصطلحي "إعادة الهيكلة" و "التعديل الهيكلي" (أو برنامج التصحيح الهيكلي *Programme d'Ajustement Structurel*)، فبالرغم من التشابه الكبير بين المصطلحين فإن مضمونهما و آليات تطبيقهما مختلفان، فالأول يدخل في منظور تقوية و تحسين أداء و مردودية الاقتصاد الموجه، مع الانفتاح المحدود على القطاع الخاص. أما الثاني فهو أوسع و أشمل من الأول، إذ يدخل في إطار الإصلاحات الشاملة التي تفرضها المؤسسات المالية الدولية لإرساء قواعد اقتصاد السوق.

لقد أرفقت عملية إعادة الهيكلة في الجزائر بخطاب سياسي مُدعم و مؤكد على ضرورتها، بل و على حتميتها، إذ جاء في خطاب للرئيس السابق **الشاذلي بن جديد** أنه «من اللازم علينا إعادة النظر في بعض المناهج التنظيمية والإدارية التي عادت بالسلب على الإنتاج ... و أن ثورة لا تقوم بتقييم إنجازاتها، و تصحيح الأخطاء التي ظهرت خلال مسيرتها، تعد ثورة ممارسة للهروب إلى الأمام، مما يقودها حتما إلى الانحراف».⁽¹⁴⁹⁾

أسبابها: إن الأسباب و العوامل التي جعلت من إعادة الهيكلة إجراء "لا بد منه" متعددة و كثيرة، يمكن تحديدها من خلال الأوضاع التي كانت تعيشها المؤسسة الاقتصادية بداية من 1980، بالإضافة إلى تأثير هذا الوضع على الوضعية الاقتصادية و الاجتماعية للبلاد عموما، خاصة و أن المؤسسات العمومية الاقتصادية تعد محرك الاقتصاد الوطني. و أهم هذه الأسباب و العوامل هي:

- كبر حجم المؤسسات الوطنية، إذ نجد أن 1165 وحدة أساسية مجموعة في 19 مؤسسة وطنية،⁽¹⁵⁰⁾ بالإضافة إلى تعدد المهام و الوظائف التي تقوم بها سواء المتعلقة بسيرها (الإنتاج، التسويق، التسيير، التخزين...)، أو المتعلقة بنواحي أخرى ذات طابع اجتماعي (السكن، النقل، الترفيه، الصحة...). ما أدى إلى تشعب مهامها معيقا بذلك السير الحسن لها.
- ضعف فعالية الجهاز الإنتاجي، بسبب عدم التحكم الجيد في طرق و تقنيات الإنتاج المتطورة، وعدم استخدام كل الطاقات الإنتاجية المتاحة.
- الاختلالات و التجاوزات المسجلة في السير و التطبيق الفعليين للمشاركة العمالية في التسيير و الإدارة، ماعدا لجنتي الشؤون الاجتماعية و التأديب.⁽¹⁵¹⁾
- الحجم الكبير للعمال الذين تحتويهم المؤسسات الاقتصادية، بسبب سياسات التشغيل المتبعة من طرف الدولة، و الخاضعة لاعتبارات شعبية و ديمagogية أكثر منها اقتصادية.
- ضعف المردودية المالية، حيث أن 366 مؤسسة خاضعة للتسيير الاشتراكي تعاني من عجز مالي يقدر بـ 1.8 مليار دولار سنة 1978،⁽¹⁵²⁾ و لقد أدى هذا الوضع المالي المتأزم -إضافة إلى المديونية الخارجية

149 خطاب رئيس الجمهورية في المؤتمر الاستثنائي لجبهة التحرير الوطني، جوان 1980.

150 ناصر دادي عدون، *اقتصاد المؤسسة*، دار المحمدية العامة، الجزائر، دت، ص 183.

151 Benyekhlef Haoues, *La Question de l'Entreprise Industrielle en Algérie*, Vol 1, OPU, Alger, 1988, p 63.

للبلاد-، إلى خلق مشاكل في التمويل و الاستثمار، جعلت من المؤسسة غير قادرة على تغطية احتياجاتها المالية و الإنتاجية، و لقد جاءت عملية إعادة الهيكلة المالية في هذا الإطار للتخفيف من عبء الديون على المؤسسات، عن طريق تحويلها إلى التزامات على عاتق الدولة تجاه الجهات الدائنة، لتمكين المؤسسات من الانطلاق مجددا و تحقيق استقلاليتها ماليا.

- سوء التسيير و الإدارة، إما على مستوى المؤسسات أو على مستوى الوزارة الوصية، وهذا ما يتضح من خلال اتجاه المؤسسات الاقتصادية نحو الاهتمام بما هو اجتماعي أكثر من اهتمامها بما هو اقتصادي، و لعل هذا يعود إلى الفهم الخاطئ للتسيير الاشتراكي للمؤسسات على أنه تسيير اجتماعي لها.

هذا بالإضافة إلى أسباب و عوامل أخرى متداخلة، أسهمت كلها في تكريس الوضعية المتأزمة التي عرفتتها المؤسسات الاقتصادية، و التي أدت إلى انطلاق هذه العملية (إعادة الهيكلة المالية و العضوية) كإجراء تغيير يهدف إلى التصحيح.

أهدافها و مبادئها: لقد تمت عملية إعادة هيكلة المؤسسات بهدف تحقيق مجموعة من النتائج، حددتها المادة الثانية من المرسوم رقم 80-242 المؤرخ في 14 أكتوبر 1980 المتعلق بإعادة الهيكلة في هدف نهائي، و هو تلبية حاجات الاقتصاد و السكان المتزايدة بالإضافة إلى تحسين شروط عمل الاقتصاد و تحكّم أكبر في جهاز الإنتاج.⁽¹⁵³⁾

هذا الهدف الرئيسي تتفرع منه عدة أهداف و مبادئ ثانوية:⁽¹⁵⁴⁾

- تحقيق العقلنة في التسيير و المردودية.
- تحسين الإنتاجية و الزيادة في نسبة الاستثمارات.
- تحديد المسؤوليات و الوظائف داخل المؤسسة، عن طريق الفصل بينها لتحسين مراقبتها.
- اعتماد مبدأ اللامركزية في التسيير، و ذلك بتحديد سلطة الوصاية في أعمال محددة و منظمة بشكل لا يؤدي إلى عرقلة نشاط المؤسسات.
- فتح المجال لإمكانية اتخاذ القرارات داخليا في كل ما يتعلق بالاستغلال و التسيير العادي للمؤسسة.

تعريفها: إن إعادة الهيكلة في أحد تعريفاتها هي: عملية تفكيك المؤسسات التي تمتاز بالتمركز العالي، من أجل تحقيق اللامركزية و الانتشار الجهوي العادل. لقد سمحت هذه العملية بمضاعفة عدد المؤسسات الاقتصادية بخمس مرات -دون إنشاء أي مؤسسة جديدة-. و تكون عملية التفكيك هذه على أساس: المنتج أو الوظائف أو المنطقة الجغرافية.⁽¹⁵⁵⁾

من أمثلة عملية إعادة الهيكلة العضوية على أساس: المنتج و الوظيفة و الانتشار الجغرافي، نجد:⁽¹⁵⁶⁾

- إعادة الهيكلة حسب العامل الجغرافي: الشركة الوطنية للحليب، و التي أعيد هيكلتها إلى ثلاث دواوين جهوية: الشرق، الوسط و الغرب.
- إعادة الهيكلة حسب الوظائف: فلقد أعيد هيكلت بعض الشركات الوطنية عن طريق تقسيم وظائفها و مهامها، مثل شركة PCA التي تفرع عنها: مؤسسة صناعة المواد الصيدلانية في المدية، مؤسسة صناعة العتاد الطبي في الدويرة، و مؤسسة للتوزيع لها ثلاث فروع جهوية: الجزائر العاصمة، وهران و قسنطينة.
- إعادة الهيكلة حسب المنتج: الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية قسمت إلى عدة مؤسسات: الشركة الوطنية للطلاء بالأخضرية، الشركة الوطنية للزجاج بوهران، و الشركة الوطنية للخزف بقسنطينة.

بالنظر للعوامل المحددة لنوع و طبيعة إعادة الهيكلة، يمكن استخلاص بعض مبادئها و خصائصها و هي:

- التخصص: فلقد تم التأكيد على هذا المبدأ في توصيات المؤتمر الاستثنائي لحزب جبهة التحرير الوطني في جوان 1980، و كذا في المخطط الخماسي الأول، على اعتبار أنه من الأحسن لكل شركة وطنية أن تركز

152 Abdelmadjid Bouzidi, *Questions Actuelles de la Planification Algérienne*, ENAP-ENAL, Alger, p 156.

153 الجريدة الرسمية، العدد 41، السنة السابعة عشر، ص 123.

154 ناصر دادي عدون، *اقتصاد المؤسسة*، مرجع سابق، ص 189.

155 Mourad Goumiri, *Monnaie et Financement en Algérie*, Thèse de Doctorat en Sciences Economiques, Université d'Alger, 1985, p 455.

156 Ben Yekhlif Haoues, *Op.cit*, p 455, 456.

عملها وطاقاتها على أداء وظيفة واحدة (الإنتاج، التسويق، الاستيراد، الخدمات...)، لذا إعادة الهيكلة تجعل من الفصل بين الوظائف داخل الشركة الواحدة أحد أهم مبادئها وآليات تطبيقها، وذلك انطلاقاً مما أثبتته التجارب من أن الجمع بين عدة وظائف داخل شركة واحدة، والتنسيق الإداري بينها من طرف نفس السلطة الوصية قد أدى إلى اختلالات عديدة في الفعالية و التكاليف. فالتخصص إذن في نشاط الشركات من شأنه أن يضع حدا لبعض المشاكل التنظيمية و التسييرية مثل البيروقراطية و تداخل السلطات و التخصصات، من خلال تصغير حجم الشركات و من ثمة اكتسابها لدرجة من الاستقلالية، عبر تحريرها من بعض الوظائف التي تعيقها خاصة الإدارية و الاجتماعية و التركيز على وظيفة واحدة.

- اللامركزية في النشاط و القرار: إن إعادة الهيكلة لا تنحصر في كونها مجرد عملية تفتيت و تقسيم للمؤسسات الوطنية و حسب، بل تتعدى ذلك إلى تحقيق هدف اللامركزية و الاستقلالية لوحدة الإنتاج في المديين القصير و المتوسط، وبموجب مبدأ اللامركزية تلعب الإدارة الوصية دور التوجيه و المراقبة عن بعد في المسائل العامة و ليس الجزئية.

- التقسيم الجهوي: هذه الخاصية يمكن أن تدخل في إطار اللامركزية، لكنها تكتسب خصوصيتها في أنها في حال النجاح تقضي على ظاهرة خطيرة هي الجهوية، إما من ناحية توزيع الاستثمارات و الشركات جغرافياً، و إما من ناحية امتلاك أهالي منطقة واحدة لسلطة القرار داخل الشركة.

و بالإضافة للمبادئ الأساسية الثلاث، توجد مبادئ أخرى تعتبر في نفس الوقت آليات تطبيق و شروط لنجاح عملية إعادة الهيكلة، و هي مرتبطة أكثر بواقع التطبيق على الأرض، و أهمها:

- مبدأ التشاور: بين مختلف الأطراف المعنية داخل الشركة و خارجها.
- مبدأ التدرج: بمعنى وجوب إتمام عملية إعادة الهيكلة بشكل تدريجي، لتفادي التعقيدات التي من شأنها أن تحدث جرأ ذلك.

4. المؤسسة الاقتصادية في ظل إعادة الهيكلة:

لقد جاء المرسوم رقم 80-242 المؤرخ في 4 أكتوبر 1980،⁽¹⁵⁷⁾ و المتعلق بإعادة هيكلة المؤسسات - حسب ما جاء في مادته الثانية- بهدف إعادة تنظيم المؤسسات العمومية مهما كان نوعها أو قطاع نشاطها، و دعم اللامركزية و توزيع السلطة في تسيير الأنشطة، و ذلك بالموازاة مع القيام بنظهير مالي للمؤسسات في إطار ما يعرف بإعادة الهيكلة المالية، التي هي مجموع الإجراءات المتخذة من طرف الدولة و المؤسسة على كل المستويات لتجسيد الاستقلالية المالية للمؤسسة و تجنب اللجوء إلى إعانة الدولة مستقبلاً، و ذلك بتحويل ديون المؤسسات إلى التزامات على عاتق الدولة تجاه البنوك.

لكي يتسنى الشروع في إعادة الهيكلة، حددت المادة السادسة من المرسوم لجنتين مشرفتين و منفذتين هما: اللجنة الوطنية لإعادة هيكلة المؤسسات، و اللجنة الوزارية لإعادة الهيكلة، و تتألف هذه الأخيرة من مسؤولي المؤسسات و ممثلي العمال و ممثلي الوزارة و النقابة، من مهامها القيام بمراجعة شاملة للوضعية الاقتصادية و المالية للمؤسسات القطاعية، و تقديم اقتراحات للجنة الوطنية حول كيفية القيام بإعادة هيكلة المؤسسات. أما اللجنة الوطنية لإعادة هيكلة المؤسسات فيترأسها وزير التخطيط، و هي تتشكل من ممثلين عن الحزب و وزارة المالية و وزارة العمل و وزارة التجارة و الاتحاد العام للعمال الجزائريين، و تقوم بدراسة الاقتراحات المقدمة من طرف اللجنة الوزارية من أجل وضع خطة وطنية لإعادة الهيكلة، لتقدم فيما بعد تقريراً لمجلس الوزراء للمصادقة عليه.

هذا و لقد مرت عملية إعادة هيكلة المؤسسات بمرحلتين:⁽¹⁵⁸⁾

الأولى: تمتد من فيفري 1981 حتى نهاية 1982، تميزت بتنظيم العملية و وضع الخطط الكفيلة بضمان تحقيقها لأهدافها خاصة الفعالية و اللامركزية و تحديد المسؤوليات، و لقد تعلقت هذه الإجراءات بكيفيات تسيير المؤسسات الجديدة المنبثقة عن العملية و طرق تمويلها و تحويل مقراتها... الخ.

الثانية: تنطلق من ماي 1982، و تتعلق بمتابعة تطبيق إعادة هيكلة المؤسسات، و تحضير شروط نشاطها مثل التنظيمات الإدارية و تكوين المقرات الاجتماعية، و في هذا الإطار كانت عملية البحث عن

157 الجريدة الرسمية، العدد 41، السنة السابعة عشر.

158 ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص 190، 191.

حلول واقعية للمشاكل التي تعترض عملية إعادة الهيكلة في إطار لقاءات دورية بين اللجنة الوطنية لإعادة الهيكلة ومختلف اللجان القطاعية.

لقد كان تطبيق عملية إعادة الهيكلة، و انطلاقا من المعايير المحددة لطبيعة العملية (الاختصاص، المنتج، الجهة) متفاوت الدرجات، مما أعطى تنوعا في نماذج و أحجام و أماكن المؤسسات الجديدة المنبثقة عنها و بسرعة كبيرة (في ظرف سنتين)، إذ أدى إلى تقسيم المؤسسات الوطنية من نحو 150 مؤسسة إلى 480 مؤسسة عام 1982، ولقد امتدت هذه العملية أيضا إلى المؤسسات الولائية ليرتفع عددها لـ 504 مؤسسة، وإلى المؤسسات البلدية ليبلغ عددها 1079 مؤسسة.⁽¹⁵⁹⁾

إن إعادة الهيكلة بهذا الشكل (التجزئة و التقسيم) تكون قد سارت في اتجاه معاكس تماما للاتجاه الذي سارت فيه سياسات إعادة هيكلة في بلدان أخرى، وهو التوجه نحو تكوين شركات كبرى مثل صيغة Holding، و التي ستعود الجزائر فيما بعد لتبنيها وانتهاجها !

5. الاتصال الداخلي في ظل إعادة الهيكلة :

إن إعادة الهيكلة غيرت و بصفة كبيرة الصيغة القانونية و النمط التنظيمي للمؤسسة الصناعية، لكن الخارجية منها فقط، و المنحصرة في الحجم و التمركز الجغرافي و الوظيفي، و لم تمس هذه العملية التنظيم الداخلي للمؤسسات إلا بالقدر الذي يستوجبه التغيير الأول، فتقلصت قوة الإداريين و البيروقراطيين من ناحية انحصار نفوذهم و سلطاتهم.

يذهب **مصطفى عشوي** إلى نفس الاتجاه، ليؤكد على أن «تحسين المردودية لن يتحقق بمجرد إعادة الهيكلة، بل ينبغي توفير شروط موضوعية ترتبط أساسا بنوعية العلاقات الإنسانية السائدة في المؤسسة، و بالأهداف البعيدة و القريبة لها، و الموجودة في أذهان جميع المستخدمين».⁽¹⁶⁰⁾ فاعتبار الحجم الكبير للمؤسسة هو السبب الرئيسي وراء كل مشاكلها و بذلك سبب مشاكل الاقتصاد الوطني ككل شيء غير موضوعي، فإذا كانت إعادة الهيكلة خطوة أساسية لعقلنة تسيير المؤسسة، فإنه ينبغي تدعيم هذه الخطوة بعدة إجراءات نوعية على مستوى أسلوب اتخاذ القرار و إستراتيجية الاتصال و العلاقات داخل المؤسسة. بالرغم من أن عملية إعادة الهيكلة قد نفذت في ظرف زمني قصير نسبيا، و أتبعته مباشرة بعد ذلك بعملية تغيير تنظيمي أخرى (استقلالية المؤسسات)، إلا أنه يمكن إبراز بعض ملامح الاتصال التنظيمي خلال هذه الفترة، وذلك من خلال:

إن إعادة الهيكلة كان لها انعكاسات متفاوتة على الاتصال الداخلي في المؤسسات الاقتصادية على مستويين أساسيين: المستوى الأول يخص عملية الاتصال بين الإدارة المركزية و الوحدات الفرعية التابعة لها، أما المستوى الثاني فيتعلق بالاتصال داخل الوحدات الفرعية ذاتها.

فيما يخص المستوى الأول، فلقد كان لمبدأ تقسيم المؤسسات الاقتصادية (بمعدل عشر وحدات لكل مؤسسة اقتصادية) أثرا مباشرا على تجزئة العملية الاتصالية فيها و إحداث نوع من الاختصار في خطوط الاتصال و وسائله، فالارتباط الوظيفي -و كذا المكاني- الذي كان يجمع مختلف وحدات المؤسسة من قبل إعادة الهيكلة تجسد في جانب من جوانبه في عمليات اتصال ذات ملامح خاصة، يميزها طغيان الاتصال الرسمي فيما يخص خط الاتصال العمودي (تبادل المعلومات بين الإدارة و مختلف أقسامها)، في مقابل الاستعانة بالاتصال غير الرسمي من ناحية خط الاتصال الأفقي (تبادل الانشغالات و المعلومات بين مختلف الأقسام و الوحدات). و بمجرد التطبيق الفعلي لإجراءات إعادة الهيكلة تم -بالموازاة مع ذلك- و بطريقة آلية إحداث نماذج مصغرة للنموذجين السابق ذكرهما.

أما المستوى الثاني المتعلق بالاتصال داخل الوحدات، فلقد اقتصر التغيير فيه على التقلص في حجم و عدد الاتصالات الهابطة، و زيادة في حجم الاتصالات الأفقية بين مختلف الأقسام و الأفراد العاملين في الوحدة بحكم التقارب -المكاني و الوظيفي- بينهم. لكن هذه التغييرات لم تمنع من تدهور الأوضاع الاجتماعية

159 محمد بلقاسم حسن بهلول، الجزائر بين الأزمة الاقتصادية و الأزمة السياسية، دار دحلب، الجزائر 1993، ص 38.

160 مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص 190، 191.

لفئة العمال، و التي تنوعت ردود أفعالها بين رفض العمل أحيانا و اللجوء إلى الإضراب أحيانا أخرى، وتتبين حقيقة هذه الإضرابات من خلال الأرقام التالية:⁽¹⁶¹⁾

- تم تسجيل حوالي 819 حالة إضراب خلال عام 1981 لينخفض عددها خلال 1983 إلى 688 حالة.
- تسجيل أعلى عدد لحالات الإضراب خلال عام 1984 حيث بلغ عددها حوالي 855 حالة لتتخف من جديد إلى 809 حالة سنة 1985.

الشيء الأكيد أن إعادة الهيكلة أحدثت تغييرات ملموسة في شكل الاتصال الداخلي، لكن هذا تم بصفة لا إرادية، لأن هذا التغيير في الاتصال لم يكن إلا نتيجة لإجراءات تنظيمية على مستويات أخرى، فأحداث تغيير على مستوى الاتصال الداخلي لم يشكل أبدا هدفا مباشرا من أهداف إعادة الهيكلة، بل حدث ذلك بصفة ميكانيكية نتيجة التجزئة. لكن و مع الإقرار بالتغيير الشكلي يبقى السؤال مطروحا حول: هل نلمس تغييرا في مضمون العمليات الاتصالية داخل المؤسسات؟ الجواب هو لا، لأن هذا التغيير ليس بالإمكان أن يحدث بمجرد القيام بإجراءات هيكلية، فالعمل على التغيير في مضمون الاتصال و بذلك في فعاليته، يرتبط بجوانب أخرى أعمق تمس فلسفة التسيير و نمط العلاقات و ممارسة السلطة، و هذه الجوانب الثلاث لم تكن بأي حال من الأحوال مجالات لتطبيق إعادة الهيكلة.

6. من إعادة الهيكلة إلى استقلالية المؤسسات:

لقد كانت فترة الثمانينات فترة صعبة و عصيبة على الاقتصاد الوطني، خاصة و أن المورد الأساسي (البتروال) للتنمية عرف تدهورا كبيرا من حيث أسعاره مع منتصف الثمانينات، إضافة إلى مشاكل أخرى ناجمة عن التسيير اللاعقلاني للمؤسسات الاقتصادية، و كذا شيوع ظواهر اجتماعية سلبية كالرشوة و المحسوبية و تفشي الممارسات البيروقراطية بشكل كبير داخل مؤسسات الدولة -الإدارية و الاقتصادية-. إن هذا الوضع الاقتصادي و الاجتماعي المتأزم إضافة إلى التحولات الاقتصادية العالمية التي أثرت على الاقتصاد الوطني، دفع بالدولة إلى البحث في سبل إعادة الديناميكية للألة الاقتصادية من خلال القيام بسلسلة من الإجراءات التي بدأت الجزائر في تطبيقها مع بداية الثمانينات ومضمون هذه الإجراءات «يتلخص في تحطيم الأقطاب الصناعية الكبرى، حتى يتسنى خلق مؤسسات عمومية متوسطة بناءا على معايير التخصص ... و قصد تكوين علاقات تجارية من مؤسسات القطاع العام في إطار اشتراكية السوق كمرحلة أولى، على أن يتم خلق مناخ تنافسي يحكم العلاقات الاقتصادية و التجارية في مرحلة ثانية في إطار الاستقلالية».⁽¹⁶²⁾ لكن هذه النقلة النوعية المرجوة من خلال إعادة الهيكلة لم تتحقق، و الجدول التالي يوضح وضعية الاقتصاد الوطني بعد عملية إعادة الهيكلة.

جدول رقم (9): المؤشرات الأساسية للاقتصاد الجزائري خلال سنوات 1986-1987-1988

السنوات	1986	1987	1988
المؤشرات الاقتصادية			
معدل نمو الإنتاج الوطني الخام (PIB)	1.6-	1.4	2.7-
رصيد ميزان المدفوعات (مليار دولار)	2.2-	00	0.3-
رصيد الميزان التجاري (مليار دولار)	6.6-	1.3-	0.7-

161 لحرش موسى، الإضراب العمالي في القطاع العمومي خلفياته و أبعاده، رسالة ماجستير، جامعة عنابة، معهد علم الاجتماع، 1993، ص 69. أوردها يوسف سعدون، مرجع سابق، ص 29.

162 T. Rebbah, *Un Nouvel Espace des Rapports Economique Après la Restructuration de l'Entreprise Publique Industrielle*, Collection CENAP, Oran, p 59, 63.

22	22.9	19.3	الديون الخارجية (مليار دولار)
5.92	4.85	4.70	سعر العملة الوطنية (بالدولار)

المصدر: جريدة الشعب، 22 أبريل 1990، أوردها محمد حشماوي، التجارة الدولية و التنمية الاقتصادية بالبلدان النامية خلال الثمانينات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، سنة 1993، ص 160.

يبدو واضحا من خلال هذه المؤشرات الأساسية حجم الأزمة في الاقتصاد الوطني خلال هذه السنوات. كما يظهر جليا الأثر الكبير لانخفاض أسعار النفط سنة 1986، و تأثيره على وضعية الاقتصاد و مسيرة التنمية، إذ تراجع النمو الاقتصادي سنة 1988 ب -2.7، مما أدى إلى حالات عجز في الكثير من المؤسسات الوطنية و غلق البعض منها، فسياسة التقشف المتبعة لم تمكن بعض المؤسسات من اقتناء موادها الأولية و تجديد تجهيزاتها.

كل هذه النقائص في الاقتصاد الوطني، و ما أنتجت من مشاكل و اضطرابات في الساحة الاجتماعية، كانت أحداث أكتوبر 1988 خير دليل على حدتها و عمقها، و التي دخلت الجزائر بعدها مباشرة في مرحلة جديدة من سلسلة "الإصلاحات الاقتصادية".

مما سبق فقد جاءت استقلالية المؤسسات في الجزائر لأجل محاولة إعادة المؤسسة العمومية الاقتصادية إلى مسارها و مكانتها الحقيقية، المرتبطة أساسا بوظيفتها الإنتاجية. و كذلك لتجسيد محاولة جدية لإرساء و تفعيل الآليات العلمية و التقنية للتسيير في المؤسسات بعد تطهيرها ماليا⁽¹⁶³⁾

ما يؤكد على علاقة إعادة الهيكلة باستقلالية المؤسسات، هو أن عمليتي التجزئة (إعادة الهيكلة العضوية) و التطهير المالي (إعادة الهيكلة المالية)، جعلتا من المؤسسة في وضعية سهلة لتطبيق الاستقلالية. هذه الأخيرة التي تشكل فرصة جديدة للمؤسسة الاقتصادية العمومية خاصة الصناعية- لتجاوز مشاكلها و تناقضاتها التي تفاقمت بحكم المركزية المفرطة في التسيير.

رابعاً. استقلالية المؤسسات:

1. استقلالية المؤسسات، الأهداف و المبادئ:

إن مصطلح "استقلالية المؤسسات العمومية"، تم تناوله من طرف الوزير الإنجليزي للنقل موريسون هيربت (M. Herbet) ما بين 1924 و 1931 وكان يقصد به «إعطاء حرية أكثر في تسيير المؤسسات العمومية، خاصة في نشاطها الدولي خارج إنجلترا»⁽¹⁶⁴⁾ و من خلال هذا التعريف فإن استقلالية المؤسسات محددة في كونها الحرية في التسيير دون قيود أو مركزية في اتخاذ القرارات.

في الجزائر نجد أن مفهوم الاستقلالية ظل غامضاً، كون أن الآراء كانت متضاربة حول دلالتها و أبعادها الحقيقية على المؤسسة، ففي تدخل للرئيس الشاذلي بن جديد في اختتام الندوة الرابعة للتنمية سنة 1987، أكد على أن استقلالية المؤسسات لا تعني أبداً الاستقلالية المطلقة، «بل جاءت لتحقيق تسيير أحسن للمنشآت لتتمتع بحرية التصرف أكثر مما مضى، ولتتمتع أيضاً بحرية التحكم و حتى التخطيط إن أمكن على مستوى المنشأة»⁽¹⁶⁵⁾.

ما يلاحظ على هذا التصور لمفهوم الاستقلالية أنه لم يحدد و لم يوضح المجال الدقيق لحرية المؤسسات، كما أنه جعل من حالة استقلالية المؤسسات مقترن بملكية الدولة لها، ولكنه ومع صدور القانون رقم 01-88 المؤرخ في 12 جانفي 1988 و المتعلق بتوجيه المؤسسات العمومية الاقتصادية، اتضح المفهوم أكثر لتصبح بذلك استقلالية المؤسسات تعني «إعطاء الفرصة للمسيرين لتحقيق أهداف المؤسسة وفقاً لما تراه مناسباً، و تحرير المبادرة و إلغاء المفهوم التقليدي للوصاية الذي جعل من المؤسسة مجرد أداة تُسيّر عن بعد»، و بمقتضى هذا القانون «أصبحت المؤسسة شخصية معنوية متميزة عن الدولة، و هذه الأخيرة (الدولة) تعتبر مالكة مساهمة في رأسمال المؤسسة لكنها لا تتدخل في تسييرها ... كما أن المؤسسة هي مسؤولة عن ذمتها المالية و عن مردوديتها، إلى جانب أنها تعمل تحت تصرف القانون التجاري، الذي يحمل

163 داوي الشيخ، دراسة تحليلية للكفاءة في التسيير، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995، ص 116.

164 مختار لفكير، إصلاح المؤسسة العمومية الجزائرية بين النظرية و التطبيق، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1993، ص 82.

165 محمد روسلي، الإعلام في التنظيم النقابي: القواعد التنظيمية و الضغوط الخارجية، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1988، ص 285.

عن مجلة الثورة و العمل، العدد 497، الصادر في 1987/10/30.

المؤسسة المسؤولية التامة في حال عجزها»،⁽¹⁶⁶⁾ والواضح على هذا التعريف، أنه جاء ليبين ماهية الاستقلالية بصفة أدق و أوسع من سابقه، خاصة وأنه انطوى على الأهداف المراد تحقيقها وكذا توضيح دور الدولة كمالك، و التزامات مسيري المؤسسة اتجاهها.

أهداف الاستقلالية:

ما من شك في أن الإجراء التغييري "استقلالية المؤسسات" جاء لتحقيق أهداف عجزت عن تحقيقها الإجراءات السابقة، ومن خلال ما تضمنته استقلالية المؤسسات وانطوت عليه، يمكن تبيان عدة أهداف تتمثل في:

- تتجه استقلالية المؤسسات نحو إعادة تنظيم الشؤون الداخلية للمؤسسة، انطلاقا من عملية إعداد التنظيم الملائم لإمكانياتها، مع الاهتمام بالجهاز الإنتاجي والعمل على رفع فعاليته، وهذا الاهتمام الذي أولته استقلالية المؤسسة للجهاز الإنتاجي -خاصة بإعطاء الحرية في العمل- يمثل الهدف الأول لهذه العملية الإصلاحية، بجعل العملية الإنتاجية أكثر ديناميكية.

- مبدأ الاستقلالية الذي يتضمن حرية المبادرة وكذا الحرية في التسيير، يجعل من المؤسسة تسيير وفق تصور جديد للعلاقات التي تربطها مع الجهة الوصية، بإعطاء المؤسسات حرية أكبر في اتخاذ القرار مما يشكل حافزا لتجسيد فعالية المؤسسة والسير بها نحو النشاط التجاري، فإدخال مفاهيم و آليات اقتصاد السوق (الربح، المرودية، الأسعار الحرة، قوانين العرض والطلب...) تعد هدفا هاما انطوت عليه استقلالية المؤسسات.

- إن إعادة الاعتبار للحرية في التسيير و الاستقلالية المالية، يدفع بالمؤسسة إلى الاعتماد على طاقاتها البشرية والمادية، خاصة أنها - حسب القانون- هي المسئول الوحيد عن التزاماتها، وهذا ما يتطلب منها أن تسيير وفق ما يضمن لها الاستمرارية و الربحية، لذا فاعتماد المؤسسة على إمكانياتها واستعمالها لكل طاقاتها يعد من أهداف استقلالية المؤسسات.

- خلق محيط تنافسي إيجابي بين المؤسسات العمومية الاقتصادية، وذلك بإعطاء نشاطها الصبغة التجارية.
- تشجيع المبادرة العمالية والاهتمام بالعامل كأحد أهم عناصر الإنتاج، يعد ضمن أهداف استقلالية المؤسسات. إذ أن الدور المرتقب للعامل في هذه المرحلة هو تجنيد طاقاته لفائدة المؤسسة وعمله على نجاح الإصلاح القائم.

إن استقلالية المؤسسات أحدثت تحولا كبيرا في مجال المؤسسة سواء من الناحية الوظيفية أو التنظيمية، هذا ما أدى بالمؤسسات الاقتصادية إلى ممارسة وظيفتها ودورها الأساسيين، وهو أن المؤسسة وقبل كل شيء لها طبيعة اقتصادية و تجارية، وعليه فإن استقلالية المؤسسات كانت تهدف في المقام الأول إلى تحرير المؤسسات العمومية الاقتصادية من القيود والمعوقات التي كانت تخضع لها في السابق، وما الإجراءات المالية (المؤسسات مسئولة عن ذمتها المالية) والإدارية (تغيير في مفهوم الوصاية) إلا مؤشر عن هذا التوجه.

مبادئ استقلالية المؤسسات:

الفلسفة الجديدة لتنظيم القطاع الاقتصادي العام تقوم على أسس و مبادئ المتاجرة والمرودية، كمعايير جديدة في تحديد ومعرفة الفعالية الإنتاجية، إضافة إلى مبدأ الاستقلالية المالية وحرية اتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير المؤسسات، كل هذا من أجل وضع ميكانزمات ومحفزات جديدة لإدارة هذه المؤسسات. وكون أن الاستقلالية أحد أهم حلقات الإصلاح الاقتصادي باعتبارها منعرجا في مسار الاقتصاد الوطني، فإنها تقوم على أسس ومبادئ منها:

- مبدأ الاستقلالية: و يقصد به أن المؤسسة تتمتع بالشخصية المعنوية، الأمر الذي يؤهلها لأن تكتسب الحقوق (الحق في الملكية، اكتساب الحقوق العقارية...) وتتحمل الالتزامات، من خلال تمتعها بالاستقلال المالي والأهلية القانونية التي تتمثل في أن للمؤسسة الحق في التعاقد مع أي طرف آخر.⁽¹⁶⁷⁾

166 محفوظ جبار، اليورصة التسيير و الخصوصية، دراسة حالة دول اتحاد المغرب العربي، الجزء الثالث، رسالة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس بسطيف، 1997، ص 660.

بطبعا لهذا المبدأ تكون المؤسسة الاقتصادية مستفيدة ماليا ولها الحرية في تسيير شؤونها مع التزامها بالمسؤولية التامة اتجاه أي خلل، لكن هذا لا يعني بتاتا تخلي الدولة عن المؤسسات فهي تبقى مالكة لها، ومتدخلة -بصفة أقل- في وضع خطة عمل المؤسسة التي عليها أن تُستمد من المخطط الوطني للتنمية وألا تتنافى معه، ومنه فبعدما كانت المؤسسة تتلقى مباشرة خطة عملها من الوزارة الوصية صارت في ظل استقلالية المؤسسات تكيف هي خطة عملها مع أهداف وقواعد المخطط الوطني، الذي يعد مرجعا أساسيا لإعداد الخطط الأخرى على جميع المستويات. هذا ما يقودنا للقول أن مبدأ الاستقلالية لم يكن تاما ومطلقا بل إنه كان شكلا من أشكال اللامركزية لا أكثر، بالإضافة إلى أن الوضعية المالية السيئة للاقتصاد الوطني كما للمؤسسة تمنع وجود هذه الاستقلالية، إذ كيف للمؤسسات أن تحقق وتمارس استقلاليتها المالية وهي غارقة في الديون.

- مبدأ المتاجرة: المقصود به هو أن على المؤسسة الاستناد في نشاطها و معاملاتها على منطق السوق (العرض/الطلب)، لتتخذ بذلك الصبغة التجارية من أجل تحقيق الربح المالي الذي يعد أولى أولويات المؤسسة و مؤشر على فعاليتها.

يعد مبدأ المتاجرة من أهم المستجدات التي أتت بها سياسة الاستقلالية، إذ نجد أن المؤسسات أخذت طبيعة المؤسسات التجارية من الناحية القانونية و التنظيمية، فصارت مسؤولة عن ربحها أو خسارتها، ولا يمكن أن يكون هناك من يمولها سوى نشاطها التجاري. من أبعاد و تطبيقات هذا المبدأ نلمس التخلي التدريجي للدولة عن التسيير المباشر للنشاط الاقتصادي، واعتمادها في ذلك كمرحلة أولى على أجهزة وهيئات أخرى (صناديق المساهمة ثم الشركات القابضة) للتمهيد للمرحلة الثانية، وهي خضوع المؤسسات العمومية الاقتصادية لقوانين و قواعد اقتصاد السوق.

من خلال ما تقدم حول أهم مبدئين في استقلالية المؤسسات، يمكن الإقرار على أن هناك مناخ جديد لعمل المؤسسة، بالنظر لحريتها في التسيير و لمسؤوليتها التامة عن نتائج عملها والتزاماتها. لكن السؤال المطروح هو: هل أن المؤسسة كان بمقدورها التحرر من متابعة ودعم الدولة لها، لتتحول بذلك إلى مؤسسة مستقلة ومن ثمة مسؤولة؟

و الجواب -في اعتقادنا- هو لا، فالمؤسسات لم تكن مستعدة ولا بمقدورها تحمل نتائج الاستقلالية فهي من جهة تعيش أوضاعا صعبة من ديون وإفلاس وسوء تسيير، ومن جهة أخرى مازالت تعاني من ماضيها الاشتراكي والدور الذي كان منوطا بها في تلك الفترة، فهي لم تكن تتحكم في أسعارها مثلا ولا تملك الخبرة في مجالي التسويق والتجارة، ومنه فهي في حاجة ماسة إلى نوع من التدرج لأجل التحقيق الفعلي لاستقلاليتها وتحمل التزاماتها، وصناديق المساهمة تدخل في هذا الإطار.

2. المؤسسة الاقتصادية في ظل الاستقلالية:

تعد صناديق المساهمة من أهم خصوصيات استقلالية المؤسسات، كونها تمثل الوسيط بين الدولة "المالكة"، والمؤسسات العمومية الاقتصادية المعنية بإجراء الاستقلالية.

صناديق المساهمة في تعريفها، تعتبر شركة مساهمة عمومية تُسير رؤوس أموال المؤسسات، بواسطة حافظة أسهم نيابة عن الدولة وبإسمها، مع احترام مبدئي الاستقلالية والمتاجرة للمؤسسات، وتتولى صناديق المساهمة القيام باستثمارات اقتصادية لحساب الدولة. «وصناديق المساهمة ليست هيئات تخطيط ولا وصاية»⁽¹⁶⁸⁾ وهي تدخل في ضمن التنظيم الجديد للاقتصاد الوطني.

دور ومهمة صندوق المساهمة تتمثل في مراقبة المؤسسة وتوجيهها، كما أنه يتدخل في إعداد ومتابعة وتنفيذ مخطط المؤسسة عبر ممثليه في مجلس إدارة المؤسسة، باعتبار (صندوق المساهمة) صاحب أسهم الدولة لا أكثر. فالدولة شأنها شأن بقية المتعاملين الاقتصاديين، لهم نفس الحقوق و نفس الواجبات إذا ما استثنينا ملكيتها للمؤسسات.

من خلال الدور والمهمة التي تمارسها صناديق المساهمة، يمكن القول أنها بمثابة الوسيط، الذي تمارس الدولة من خلاله حقها في ملكية المؤسسات العمومية، غير أنها لا يمكن لها فرض المراقبة الكلية

167 الجريدة الرسمية، العدد الثاني، السنة الخامسة و العشرين، المادة السادسة من القانون رقم 88-01 المتضمن القانون التجاري و المحدد للقواعد الخاصة المطبقة على المؤسسات العمومية.

168 ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص 202.

عليها فهي لا تملك إلا جزءا من رأسمالها، وقد حدد القانون النسبة القصوى للمساهمة بـ 40% فقط (للصندوق الواحد)، وبهذا تستطيع عدة صناديق مساهمة المشاركة في رأسمال المؤسسة الواحدة. ولقد تم في هذا الإطار إنشاء ثمانية (08) صناديق للمساهمة، مقسمة حسب القطاعات الاقتصادية وفقا لمبدأ التخصص، وهي: (169)

- صندوق الصناعات الغذائية والصيد البحري.
- صندوق المناجم، المحروقات و الري.
- صندوق التجهيزات.
- صندوق البناء.
- صندوق الكيمياء، البتروكيمياة والصيدلة.
- صندوق الإلكترونيك، البريد والمواصلات والإعلام الآلي.
- صندوق النسيج، الجلود والألبسة.
- صندوق الخدمات.

صندوق المساهمة في أداءه لمهامه وأعماله المنوطة به، يتكون من الأجهزة التالية:

مجلس الإدارة: يعين أعضائه من قبل الحكومة، ويتراوح عددهم من خمسة (05) إلى تسعة (09) أعضاء، معينين لمدة خمس سنوات قابلة لتجديد، وهم يمثلون مختلف القطاعات الاقتصادية المعنية، والقرارات في هذا المجلس تتخذ بالأغلبية البسيطة في الاجتماع العادي، و بأغلبية الثلثين في الاجتماع غير العادي، ويتأسس المجلس "رئيس مدير عام" يُنتخب من طرف الأعضاء شريطة موافقة مجلس الحكومة عن طريق مرسوم تنفيذي.

الجمعية العامة لصناديق المساهمة: تتكون من وزراء القطاعات الاقتصادية المسيرة من طرف صناديق المساهمة.

و بمقتضى استقلالية المؤسسات عرفت المؤسسة على الصعيد التنظيمي بروز هيئات تسيير جديدة، تمثلت في: (170)

مجلس الإدارة: يتكون من تسع (09) إلى اثنتي عشر (12) عضوا، مكلفين من قبل صناديق المساهمة أو الشركات المساهمة، كل حسب حجم مساهمته في رأس المال، بالإضافة إلى ممثلين عن العمال، و يجتمع مجلس الإدارة مرة كل ثلاثة أشهر، من مهامه تحديد خطة المؤسسة و السهر على تنفيذها، و يرأس هذا المجلس رئيس مجلس الإدارة، الذي و بتحويل من مجلس الإدارة له كل الصلاحيات في التسيير. **المدير العام:** و هو كذلك معين من قبل مجلس الإدارة و يعمل برفقة رئيس مجلس الإدارة، و هو يشكل الطرف الثاني و المكمل في تسيير المؤسسة.

لجنة المشاركة العمالية: تم استحداث هذه اللجنة بمقتضى القانون المتعلق بعلاقات العمل لسنة 1990، و تضم ممثلي العمال على مستوى المؤسسة، و تجتمع مرة كل ثلاثة أشهر، و للجنة صلاحيات استشارية في اتخاذ القرارات و كذا مراقبة تطبيق القوانين إلى جانب متابعة سير مخطط المؤسسة.

بعد أربع سنوات تقريبا من عمل صناديق المساهمة تقرر حلها، ولقد جاء في نص برنامج حكومة **بلعيد عبد السلام** سنة 1992 أن «النصوص التنظيمية والقانونية التي سُرر بمقتضاها القطاع الاقتصادي العمومي منذ سنة 1988، سيعاد النظر فيها من أجل تكييفها مع الوضع الراهن، وبهذا الصدد سنتخلى عن تسيير القطاع العمومي عن طريق شركات الائتمان، و سنلغي صناديق المساهمة، و نجمع الوحدات التي تواصل نشاطها في إطار مؤسسات تنشأ على أساس الفروع أو على أساس مجموعات صناعية ومالية في شكل شركات أسهم»، أي تعويض صناديق المساهمة بهيئة أخرى هي الشركات القابضة (Holding).

3. المشاركة العمالية في المؤسسة الاقتصادية المستقلة:

إن جوهر الاستقلالية هو منح المؤسسة الاقتصادية، الوسائل و الهيئات والوضع القانوني الذي يجعلها تنشط في فضاء من المبادرة والحرية، و لضمان نجاح مثل هذا النموذج للمؤسسة يجب أولا إشراك كل الأطراف - المتواجدة في المؤسسة- في عملية اتخاذ القرار وتسيير المؤسسة.

ولأن العنصر البشري الممثل في العمال يلعب دورا كبيرا في نجاح أي سياسة اقتصادية، كان من اللازم على السلطات الاستمرار في الإبقاء على جهاز تنظيمي عمالي وهذا ما كرسه القانون المتعلق بعلاقات العمل الصادر سنة 1990، ليخول للعمال المشاركة في التسيير عن طريق "لجنة المشاركة العمالية" التي أوكلت لها مهام استشارية. ولكن هل فعلا تجسدت المشاركة العمالية في التسيير؟

ما تجدر الإشارة إليه في هذا المجال أن الاسم الذي أعطى لهذه اللجنة هو وقبل كل شيء لذر الرماد في العيون، إذ لا معنى للمشاركة العمالية في التسيير، إذا كان القانون نفسه أعطاهم مهام استشارية فقط، ما يقودنا للقول أن المشاركة العمالية في ظل استقلالية المؤسسات لم تتغير عن السابق. «إن المشاركة العمالية بواسطة لجنة المشاركة لا تعدو أن تكون مجرد استبدال تسمية بأخرى، ولم يُضف أي مجال أو دور جديد للعمال في هذه الصيغة الجديدة للمشاركة العمالية، و الأدل على ذلك الصراعات العمالية مع أجهزة تسيير المؤسسات الاقتصادية في السنوات الأخيرة»⁽¹⁷¹⁾.

لقد أثبتت التجربة -سواء عالميا أو محليا- أن مكسبا مثل مكسب "مشاركة العمال في التسيير" لن ينجح ويتحقق إلا إذا جاء نتيجة كفاح وإرادة صادقة من كلا الطرفين: العمال والإدارة، فمجرد إصدار قوانين في هذا الموضوع لا تكفي ولن تعني شيئا طالما لم يعي العامل ورب العمل معا أن هذا النمط من التسيير هو في خدمة مصالحهما ومصالح المؤسسة.

خامسا. الخصوصة:

1. برنامج التعديل الهيكلي والطريق نحو الخصوصة:

إن عملية الخصوصة في الجزائر وبكل ما تحمله من أبعاد و انعكاسات متفاوتة على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي، لم تأت كإجراء منفرد بل ترافقت بسياسات إصلاحية اقتصادية أخرى جاءت في إطار ما يعرف بوصفات المؤسسات المالية الدولية، والمسماة بـ: برامج التعديل الهيكلي (أو التصحيح الهيكلي *Programmes d'Ajustement Structurel*)، التي تفرضها هذه المؤسسات المالية -وعلى رأسها صندوق النقد الدولي والبنك العالمي- على البلدان التي تبرم معها اتفاقيات.

بعد الإصلاحات الاقتصادية التي ميزت بداية ونهاية الثمانينات من القرن الماضي، والمتمثلة في إعادة الهيكلة واستقلالية المؤسسات، اللتان وضعتا الأرضية القانونية والتنظيمية -وكذا السياسية والإيديولوجية- للدخول في اقتصاد السوق، و مع محدودية نتائج هذه الإصلاحات خاصة على المستويين الاقتصادي-المالي (المؤسسات، المؤشرات المالية الكبرى...) و الاجتماعي (المستوى المعيشي، أزمة السكن، البطالة...)، بدأت مسيرة الجزائر مع المؤسسات المالية الدولية وبرامجها وشروطها.

ففي سنة 1989، وبعد أزمة 1986 البترولية وأحداث أكتوبر 1988، وجدت الجزائر نفسها أمام عجز في ميزانيتها، وكذا في حاجة ماسة للحصول على موارد مالية أجنبية إضافية لتغطية هذا العجز، لذا اتجهت نحو المؤسسات المالية الدولية وعلى رأسها صندوق النقد الدولي، إذ انطلقت المفاوضات معه ومع البنك الدولي في فيفري 1989. توجت هذه المفاوضات باتفاق تدعم وفقه المؤسسات الاقتصاد الوطني في مقابل التزام الجزائر بتطبيق مجموعة من الالتزامات منها: تحرير الأسعار، الرفع التدريجي للدعم على المواد الاستهلاكية الأساسية، تخفيض النفقات العمومية وكذا إتباع سياسة نقدية مقيدة... الخ.

عمدت الجزائر في هذا الإطار، إلى تطهير مالي للمؤسسات العمومية،^(*) بالإضافة إلى تخفيض قيمة العملة الوطنية بقيمة 70% (خلال نهاية 1990 حتى مارس 1991).⁽¹⁷²⁾

ونظرا لعدم تحسن الوضعية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تطبيق الاتفاق السابق وإجراءاته الإصلاحية، ومع ازدياد وضعية المؤسسات العمومية سوءا بعد سوء (أنظر الجدول)، وكذا وضعية الاقتصاد الوطني، حيث بلغت قيمة خدمة الديون مستوى خطيرا جدا وصل إلى 73.9% من مجموع مداخيل الصادرات،⁽¹⁷³⁾ الأمر الذي قاد الحكومة الجزائرية للجوء مرة أخرى لخدمات صندوق النقد الدولي، حيث

171 ليندة رقام، التسيير بالمشاركة و صراعات العمل، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 1999، ص 66.

* طبقا للمرسوم رقم 91-27 المؤرخ في 16-03-1991، و لقد وصلت قيمة عمليات التطهير المالي للمؤسسات من سنة 1990 حتى سنة 1997 إلى ما يقارب 712.62 مليار دينار جزائري.

172 مداخلة كمال زريق و عمار زعرور، التصحيح الهيكلي و آثاره على المؤسسة الاقتصادية حالة الجزائر، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف، يومي 29 و 30 أكتوبر 2001، غير منشورة.

173 نفس المرجع.

تم التوقيع على اتفاق ثاني في 03 جوان 1991، بمدد قدره تطبيقه حتى مارس 1992، يقدم بموجبه الصندوق قرضا بقيمة 400 مليون دولار، موازاة مع هذا قامت الجزائر بعقد اتفاق مع البنك الدولي تحصلت بموجبه على قرض بقيمة 350 مليون دولار مخصصة للتطهير المالي للمؤسسات العمومية الاقتصادية.⁽¹⁷⁴⁾

الجدول رقم (10): معدل نمو الإنتاج الصناعي خارج المحروقات من 1985 حتى 1991 (بالنسبة المئوية)

1991	1990	1989	1988	1987	1986	1985	السنوات
2.9 -	1.1 +	2.7 -	1.4 -	4.6 -	2.6 -	4.6 +	معدل نمو الإنتاج خارج المحروقات (%)

المصدر: محمد بلقاسم بهلول، مرجع سابق، ص 185.

و لأن مؤشرات الاقتصاد الوطني استمرت في الانهيار، وكذا حال المؤسسات والوضع الاجتماعي للجزائريين، فلقد لجأت الحكومة للمرة الثالثة لصندوق النقد الدولي، خاصة وأن معدل خدمة الديون استمر في الارتفاع حيث بلغ 82.2% سنة 1993 من أصل مداخيل سنوية قدرت بـ 10.33 مليار دولار، أي أن الجزائر لم يبق لها سوى 1.18 مليار دولار لتغطية حاجاتها الاقتصادية والاجتماعية.⁽¹⁷⁵⁾

بعد هذا وفي سنة 1995 تم توقيع اتفاق حول إعادة جدولة الديون الخارجية للجزائر، تم بمقتضاه وضع "برنامج للتعديل الهيكلي" (PAS) يمتد من ماي 1995 إلى غاية أبريل 1997، ولقد جاء هذا الاتفاق البرنامج لإكمال مسيرة سابقه في تحسين مؤشرات الاقتصاد الكلي (خدمة الديون، التضخم، الميزان التجاري، المخزون من العملة الصعبة...)، وكذا لإتمام عمليات تحرير الأسعار وتراجع الدولة عن النشاط الاقتصادي.

إن مختلف الصفات التي طبقتها الجزائر ومع قسوتها وانعكاساتها الواسعة (خاصة ما يتعلق بمفهوم الدولة وأدوارها)، فهي تركز على مبدئين أساسيين:

- التعديل الهيكلي للمؤسسات الاقتصادية، عبر إجراءات إصلاحية على نشاطها ووسائلها المادية والبشرية وكذا التنظيمية في نطاقها الواسع، ويدخل في إطار سياسة التعديل الهيكلي للمؤسسات عمليات الحل والتصفية وتسريح العمال.
- عملية الخصخصة، والتي مست وتمس المؤسسات التي ليس لديها القدرة على الاستمرار كمؤسسة عمومية، سواء لأنها تعيش ظروف سيئة أو لاعتبارها غير إستراتيجية.

2. ماهية الخصخصة:

الحديث عن الخصخصة في الجزائر جاء مرتبطا بتبني نهج اقتصادي جديد، يتمثل في اقتصاد السوق بداية التسعينات، ذلك نتيجة لعاملين أساسيين: الأول يتمثل في وضعية الاقتصاد الوطني، والثاني في برامج المؤسسات المالية الدولية. ولقد أدت الإصلاحات الاقتصادية الهادفة لإرساء قواعد اقتصاد السوق إلى تغيير عميق في مفاهيم وعناصر العملية الإنتاجية (العمل، رأس المال، الملكية...).

إن اقتصاد السوق - الخصخصة إحدى آلياته - هو قبل كل شيء، اقتصاد تمارس فيه حقيقة الأسعار، وكما تصبح حقيقة الأسعار واقعا ملموسا يجب أن تُتخذ ثلاث إجراءات أساسية: تحرير الأسعار، نهاية الاحتكار، انفتاح الاقتصاد على الخارج.⁽¹⁷⁶⁾ واقتصاد السوق يسمح بالملكية الخاصة لوسائل الإنتاج انطلاقا من كون الملكية الخاصة تسمح بتطوير روح المبادرة بصفة أفضل، ومنه فالاقتصاد السوق يتضمن ممارسة قائمة على أساس المنافسة، تحرير الأسعار وحرية المبادرة، وتنظيم العملية الإنتاجية والتجارية وفق مبادئ العرض والطلب.

ولأن الخصخصة مقرونة باقتصاد السوق، فهي وسيلة وأداة من أدوات التعديل الهيكلي، من حيث هي تزيد في نمو الموارد المالية الموظفة في الحلقة الاقتصادية، وتشجع استثمار الخواص المحليين والأجانب.

تعريفها:

174 نفس المرجع.

175 نفس المرجع.

الخصوصية كونها واحدة من ميكانزمات الانعقاد إلى اقتصاد السوق، فهي المبادرة التي ترمي إلى تقليص دور الدولة وزيادة دور القطاع الخاص في نشاط أو ملكية وسائل الإنتاج.

ولإثراء هذا المفهوم، نورد مجموعة من التعاريف:

تعريف **بيلي (Baily)**: هي «المجهود الذي يبذل لاسترجاع الحوافز المؤدية للفعالية العمومية، وذلك بدفعها لسوق القطاع الخاص»،⁽¹⁷⁷⁾ الملاحظ على هذا التعريف أنه ينطلق من فكرة أساسية مفادها أن مجرد تحويل الملكية من القطاع العام للخاص كفيل بأن يؤدي إلى الفعالية، لكن هذا يتعارض مع ما بينه الواقع من أن هناك مؤسسات عمومية على قدر كبير من الفعالية، فالمشكل ليس دائما في نوع الملكية.

تعريف **أكتان (Aktan)**: الذي يرى أن للخصوصية مفهومين، الأول: ضيق ينحصر في عملية إلغاء التأميم أو التخلي عن المؤسسات المؤممة عبر بيع أصولها أو رأسمالها للقطاع الخاص، مما يستوجب نقل كل أو معظم ملكيتها العامة وما يتبعه من تغيير في الإدارة. أما المفهوم الثاني: فيتجاوز عملية التخلي عن الأصول أو الأسهم من قبل الدولة لصالح الاستثمار الخاص، إلى عمليات أخرى مثل التصنيع لدى الغير أو شراء الخدمة الجاهزة من الغير (*Sous-Traitance*)، أو عمليات الكراء لمدة طويلة جدا (*Leasing*) قد تصل من خمسين إلى مائة سنة، وقد تنتهي ببيع الأصل محل الكراء، وعمليات إنشاء المشاريع المشتركة وغيرها من أشكال وطرق الخصوصية.⁽¹⁷⁸⁾

الملاحظ على هذا التعريف أنه عملي أكثر من الأول، فهو يعرض مفهومين للخصوصية مستمدين من نموذجين اثنين للعلاقة بين القطاع العام و القطاع الخاص. النموذج الأول يركز على مبدأ تحويل الملكية العامة إلى خاصة بصفة جزئية أو كلية، و الأفضلية في هذه الحالة للقطاع الخاص (في الملكية و التسيير). أما النموذج الثاني للخصوصية فيقوم على مبدأ الشراكة بين العام و خاص، ليكون هناك درجة من الانسجام بين القطاعين (في الملكية و التسيير).

التعريف القانوني: إن مفهوم الخصوصية في القانون الاقتصادي الجزائري هو التحويل في الملكية العامة للدولة لصالح أشخاص معنويين أو طبيعيين تابعين للقطاع الخاص، وهذا التحول في الملكية يعني كل الأصول المادية أو المعنوية في مؤسسة عمومية أو جزء منها، أو في تحويل تسيير المؤسسات العمومية إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين تابعين للقانون الخاص، بواسطة صيغ تعاقدية تحدد فيها كيفية تحويل التسيير وممارساته وشروطه.⁽¹⁷⁹⁾

المفهوم والبعد السياسي: الخصوصية تمثل وسيلة للحد من الممارسات الاحتكارية والبيروقراطية في المجال الاقتصادي، فهدفها هو تنازل الدولة عن التدخل المباشر في تسيير الاقتصاد الوطني، وتخليها عن بعض الصلاحيات كطرف مالك ومسير في الاقتصاد، لتقتصر مهمتها على لعب دور التحكيم و المراقبة (*la Régulation*).

المفهوم والبعد الاجتماعي: إن خيار الخصوصية أحدث تشققا فيما يعرف بالنموذج التنموي الجزائري والدور الكبير الذي كانت تحتله الدولة فيه، إذ كانت هي المخطط للاقتصاد والمالك والمسير للمؤسسات. لقد جاءت الخصوصية بمضمون يناقض هذا التصور للدولة و دورها-، ما أنتج تحولات وتغييرات على الصعيد الاجتماعي أدت إلى حدوث تمزق في النسيج الاجتماعي خاصة نتيجة عمليات التسريح والتصفية.

وعليه فعملية الخصوصية تهدف في نهاية المطاف، إلى ترك الدولة مكانها للقطاع الخاص، بغرض لعب أدوار أخرى رقابية وتحكيمية، وذلك بالتنازل عن ملكيتها -الكلية أو الجزئية- للمؤسسات لصالح القطاع الخاص، وهذا بطرق وأساليب مختلفة -سيتم التطرق لها فيما بعد-، محدثة بذلك -بالإضافة إلى التحول في الملكية وطبيعة الاقتصاد- تحولات اجتماعية متفاوتة العمق.

أسبابها:

177 محفوظ جبار، مرجع سابق، ص397.

178 نفس المرجع، ص398.

179 انظر الجريدة الرسمية، عدد 48، سنة 1995، الأمر رقم 95-22 المؤرخ في أوت 1995 و المتعلق بالخصوصية.

يمكن لمح أهم أسباب الخوصصة في الجزائر، من خلال خصوصيات الوضع الاقتصادي الاجتماعي وحتى السياسي الذي عرفته بداية التسعينات، وكذا الوضع العالمي وانهيار المعسكر الاشتراكي -ومعه نظامه الاقتصادي-، وعموما يمكن اختصارها في:

- تدهور أوضاع القطاع العمومي، خاصة الصناعي وعجزه عن القيام بدوره الإنتاجي على أكمل وجه، مما تسبب -على سبيل المثال لا الحصر- في ارتفاع معدلات التضخم الاستهلاكي، الذي ارتفع من 16.6% سنة 1990، إلى 35% سنة 1994.⁽¹⁸⁰⁾

- انخفاض قيمة الناتج المحلي الإجمالي، بالإضافة إلى انهيار أسعار صرف الدينار مقابل الدولار الأمريكي، فمن 7.61 دينار مقابل 1 دولار سنة 1989، ارتفع سعر الصرف ليصل سنة 1994 إلى 42.5 دينار مقابل 1 دولار⁽¹⁸¹⁾. ولقد أدى هذا الانهيار في العملة الوطنية إلى ارتفاع أسعار المواد والسلع الغذائية و الإنتاجية المستوردة، مما عاد بالسلب على مستويات المعيشة وعلى القدرة التنافسية للمؤسسات.

- حاجة الجزائر الماسة لموارد واستثمارات جديدة محلية و أجنبية، ليس بمقدور الدولة تحقيقها بسبب العجز في ميزانيتها و ارتفاع نسبة خدمة الديون.

- عجز الجزائر أدى إلى عدم قدرتها على تسديد التزاماتها المالية (الديون) مما دفعها إلى عقد اتفاق للاستقرار الاقتصادي مع صندوق النقد الدولي سنة 1994. والذي تبعه برنامج التعديل الهيكلي (P.A.S) في أقل من عام، لذلك نجد أن أغلب الإجراءات المتعلقة بالخوصصة صادرة من صندوق النقد الدولي أو البنك الدولي و مقرونة ببرامجهما، فقد صرح دانيال ريتشي (D. Ritchey) مدير القسم العربي في البنك الدولي أن «لدى البنك خطة متطورة للجزائر، ونعتقد أن هناك فرصة حقيقية للمضي في تنفيذها خلال المرحلة الأخيرة»، ويضيف «على الجزائر أن تبدأ بخوصصة المؤسسات الصغيرة».⁽¹⁸²⁾

- ضرورة تغيير الثقافة والممارسات التسييرية والإدارية، والتي تمتاز بالبيروقراطية وروح الاتكال، والتي أصبحت لا تجدي نفعاً، خاصة وأن الإصلاحات السابقة (إعادة الهيكلة واستقلالية المؤسسات) لم تتمكن من إعطاء انطلاقة جديدة للمؤسسات العمومية الاقتصادية، الوطنية منها والمحلية، ومنه للاقتصاد الوطني، لذا فالخوصصة جاءت كحل أخير وإن كان نجاحها بعيد الأمد وغير مضمون.

أهدافها:

هناك عدة أهداف و غايات يسعى مؤيدو الخوصصة للترويج لها و تحقيقها من خلال العملية، و

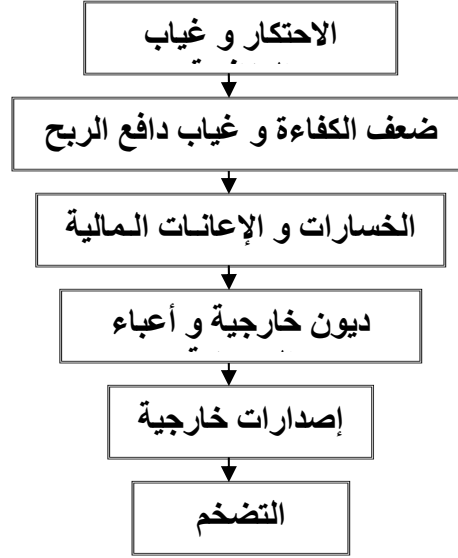
أهمها:

- رفع كفاءة المؤسسات المخوصصة بإدخالها في وسط تنافسي، و للكفاءة هنا عدة جوانب: تقنية، إنتاجية، تسييرية... الخ، هذا بهدف الخروج من الحلقة المفرغة (أنظر الشكل) التي تعيشها المؤسسات في البلدان النامية عموماً، و الجزائر خصوصاً بسبب السياسات الفاشلة و الإجراءات البيروقراطية.

الشكل رقم (16): الحلقة المفرغة التي تتخط فيها المؤسسة الاقتصادية في البلدان النامية

180 محفوظ جبار، مرجع سابق، ص 655.

181 نفس المرجع، ص 656.



المصدر: محفوظ جبار، مرجع سابق، الجزء الثاني، ص 403.

- تجديد أساليب التسيير و الإدارة، و جعلها مواكبة لأحدث و أحسن الأساليب.
- الفعالية في اتخاذ القرارات الإدارية عن طريق الحد من التدخل السياسي في المؤسسات العمومية.
- جلب رؤوس الأموال الخاصة بالمهاجرين لاستثمارها محليا، ذلك عن طريق تملكهم لبعض المشروعات الاقتصادية التي سيتم خوصصتها، ما يزيد في مساهمة القطاع الخاص في التنمية⁽¹⁸³⁾.
- تحسين نوعية المنتوجات و الخدمات، فالجو التنافسي لاقتصاد السوق يجعل النوعية تتحسن، كون المؤسسة بشكل أو بآخر مجبرة على تقديم الأفضل من السلع و الخدمات لزبائنها.

مبادئها:

- تختلف مبادئ الخوصصة من بلد لآخر، حسب الأهداف المرجوة منها، لكن عموما يمكن ذكر أهم المبادئ -التي هي كذلك شروط لضمان نجاحها- في:
- شفافية العملية، هي من أهم مبادئها وكذا شروط نجاحها، تتمثل في الوضوح في كافة القرارات والإجراءات التي تؤدي إلى بيع المؤسسات العمومية للخواص، بما يكفل تكافؤ الفرص بين كافة المستثمرين من جهة ويحفظ المصلحة العامة وحقوق العمال من جهة أخرى.
- تُضمن عملية الشفافية بإعلام الجماهير والعمال في الوقت المناسب وتزويدهم بمعلومات دقيقة وصحيحة، بالإضافة إلى توفر سوق مالية كفأة يتنافس المستثمرون فيها على شراء أسهم الشركات المخوصصة وفقا لقوى السوق⁽¹⁸⁴⁾.
- مبدأ التدرج في القيام بالخوصصة، لتجنب بعض المواقف السلبية وربما الأخطاء والمشاكل، ومبدأ التدرج يهدف إلى المحافظة على الجهاز الإنتاجي الوطني وكذا على مصالح الخزينة العمومية التي تعاني مديونية كبيرة بالإضافة إلى الحفاظ على مصالح العمال⁽¹⁸⁵⁾.
- التقليل من الخسائر قدر الإمكان، خاصة فيما يتعلق بمناصب العمل، كي لا تكون الخوصصة مصدرا للبطالة. من هنا أدخلت بعض البلدان المنتهجة للخوصصة معيارا خاصا بـ"الحفاظ على العمل" في دراستها لعروض المستثمرين الراغبين في شراء جزء أو كل أسهم المؤسسات.

3. شروط البدء في الخوصصة ونجاحها:

- هناك عدة إجراءات وخطوات على الدولة المنتهجة للخوصصة القيام بها، قبل البدء في العملية، ولقد حددها مبارك بوعشة في:⁽¹⁸⁶⁾

183 مجلة العلوم الإنسانية، العدد 08، جامعة قسنطينة، ص 154.

184 محفوظ جبار، مرجع سابق، ص 431.

185 مركز دراسات الوحدة العربية، الإصلاحات الاقتصادية وسياسات الخوصصة في البلدان العربية، بيروت، 1999، ص 348.

186 مجلة العلوم الإنسانية، العدد 08، مرجع سابق، ص 155.

- لا بد من أن تكون المؤسسات العمومية التي تشملها الحوصصة، قد تم تطهيرها وإعادة هيكلتها و عززت قدراتها الإدارية، فالهدف من التطهير المالي هو استعادة المؤسسة للتوازن المالي الضروري لسيرها الحسن ولتحقيقها للأرباح، فالمستثمر الخاص لا يهتم بالمؤسسات المثقلة بالديون والخاسرة، كما تسمح عمليات التطهير المالي والإصلاح الإداري والقانوني بتسهيل عملية "تسهيما"، أي تحويلها إلى شركات مساهمة. وهناك إجماع حول أن تتم جميع العمليات والمؤسسات مازالت ضمن القطاع العام.
- إرفاق عملية الحوصصة بإجراءات إصلاحية تشمل المحيط الخارجي للمؤسسات مثل: تحرير التجارة الخارجية، إصلاح النظام الضريبي والجمركي والبنكي بما يتماشى واقتصاد السوق ويحفز المستثمرين، بالإضافة إلى خلق ترسانة من القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي مثل قانون المنافسة، قانون الملكية... إلخ.
- الشفافية التي تعد مبدءاً وشرطاً لنجاح عملية الحوصصة، لذا فإن الأسواق المالية (البورصات) تعد من الطرق الأكثر شفافية والأكثر ديمقراطية لأنها خاضعة لواقع السوق.
- إصدار قانون للعمل يحدد الصيغة الجديدة لعلاقات العمل، خاصة في مجالات التوظيف، التسريح، الأجور، التعويضات، التأمينات، الاتفاقيات الجماعية... إلخ.
- إنشاء جهاز خاص (وزارة)، يخول لها مهام إعداد وتنفيذ البرامج المتكاملة للحوصصة باختيار المؤسسات وتقييم أسعارها وتقديمها للبيع.
- الإعلام الجيد بالعملية في إطار مناقشات عامة (Débat Publique)، لأن حوصصة القطاع العام قضية تهم و تمس كل المجتمع، فالقطاع العام مكسب وطني قبل كل شيء.

4. المؤسسة الاقتصادية في ظل الحوصصة:

- بدأ التطبيق الفعلي للحوصصة على المؤسسات العمومية الاقتصادية -الوطنية و المحلية- بعد صدور الأمر رقم 95-22 المؤرخ في 16 أوت 1995، المتضمن حوصصة المؤسسات العمومية. الذي حدد في بنده الثاني المؤسسات المعروضة للحوصصة في المؤسسات الممارسة لنشاطها ضمن القطاع التنافسي. هذا الأخير ينحصر في قطاعات:
- دراسات الإنجاز في قطاعات البناء والأشغال العمومية والأشغال الهيدروليكية.
 - الفنادق و السياحة.
 - التجارة و التوزيع.
 - صناعة النسيج والصناعات الغذائية والزراعية.
 - الصناعات التحويلية.
 - النقل البري للمسافرين والبضائع.
 - التأمينات.
 - الخدمات الخاصة بالموانئ والمطارات.
 - الصناعات المتوسطة والصغيرة الوطنية والمحلية.
- ما يلاحظ في هذه القطاعات أن معظمها خدماتية، لأن الدولة في المرحلة الأولى للحوصصة لم تتنازل عن القطاعات الإنتاجية الكبرى و الإستراتيجية. و في إطار عملية الحوصصة هذه تم تقسيم العملية لمرحلتين، الأولى: يتم فيها حوصصة قطاعات الفنادق والسياحة والتجارة والتوزيع ودراسات الإنجاز والأشغال العمومية والنقل البري (للمسافرين والبضائع)، وأخيرا الخدمات الخاصة بالموانئ و المطارات. أما المرحلة الثانية فتعرف تنازل الدولة عن القطاعات الأخرى.⁽¹⁸⁷⁾
- إن هذه المرحلة في تطبيق الحوصصة، جاءت من قبل الدولة كمحاولة لجس النبض ومعرفة مدى تفاعل العمال، المستثمرين و المجتمع مع العملية، لذا كانت القطاعات المعروضة للحوصصة في المرحلة

الأولى قطاعات خدماتية لا صناعية عكس المرحلة النابية التي عرفت عرض قطاعات صناعية (الأغذية، النسيج، الصناعات التحويلية، الصناعات المتوسطة والصغيرة المحلية والوطنية) تُشغل أعدادا كبيرة من العمال. هذا من جهة ومن جهة أخرى يعود هذا الإجراء إلى محاولة معرفة مختلف الصعوبات والأخطاء التي من شأنها اعتراض عملية الخصخصة والتي يمكن تفاديها مستقبلا.

إذن وبعد التردد في خصخصة المؤسسات سنوات 1991، 1992 و 1993 بدأت العملية في التبلور بداية من 1994، السنة التي عرفت إجراءات تشجيعية ومحفزة للاستثمارات الخاصة، وبصفة أخص في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى إنشاء الوكالة الوطنية للاستثمار الخاص، وهي وكالة ذات شبك واحد هدفها التقليل من التعقيدات الإدارية التي يمكن أن يواجهها المستثمرون الخواص محليين كانوا أو أجانب،⁽¹⁸⁸⁾ كما أن سنة 1994 عرفت بداية عملية حل و تصفية المؤسسات، إذ أنه وبين 1994 إلى غاية 1998 تم حل 827 مؤسسة عمومية من مجموع الـ1300 الموجودة، كما وضعت 250 مؤسسة عمومية اقتصادية من أصل 400 للخصخصة بين سنتي 1998 و1999، في حين تم حل 76 مؤسسة عمومية اقتصادية كانت تشغل 160.000 عامل وذلك في نهاية 1997.⁽¹⁸⁹⁾

4.1. مراحل تنفيذ الخصخصة والهيكل المشرفة على العملية:

إن تطبيق عملية الخصخصة يتطلب إعداد المؤسسات المرشحة للخصخصة إعدادا جيدا، قصد ضمان إنجاح العملية مع أقل التكاليف الاقتصادية والاجتماعية والتي قد تنجم عن سوء تطبيقها و التحضير لها. لتفادي مثل هذه الانحرافات فإن الخصخصة تتم على عدة مراحل:⁽¹⁹⁰⁾

4.1.1. اختيار المؤسسات:

تعد عملية اختيار المؤسسات المرشحة للخصخصة أولى المراحل، وتُصنف المؤسسات المراد خصصتها وفق معيارين أساسيين هما: الجانب الاستراتيجي والوضعية المالية للمؤسسة (أنظر الجدول).

الجدول رقم (11): يبين تصنيف المؤسسات المرشحة للخصخصة

طبيعة المؤسسة الوضع المالي-الاقتصادي	إستراتيجية	غير إستراتيجية
قابلة للاستمرار	يحتفظ بها	تحوصل
غير قابلة للاستمرار	تعاد هيكلتها ويحتفظ بها	تصفى وتحل

المصدر: محفوظ جبار، مرجع سابق، ص 240.

يتحدد لنا من هذا الجدول الموضح لطريقة تصنيف و اختيار المؤسسات التي يجب خصصتها، أربع مجموعات من المؤسسات:

- مؤسسات إستراتيجية قابلة للبقاء، تكون الدولة المساهم الوحيد فيها، و هي تشمل المؤسسات الناجحة وذات النشاط الاستراتيجي (المحروقات مثلا).
- مؤسسات إستراتيجية و لا تحقق نتائج ايجابية، تحتفظ بها الدولة مع محاولة لإصلاحها.
- مؤسسات غير إستراتيجية وتحقق نتائج ايجابية، يتم خصصتها لكن بالطريقة الملائمة.
- مؤسسات غير إستراتيجية وتحقق نتائج سلبية، يتم تصفيتهم وحلها.

4.1.2. تعيين هيئة مكلفة بعملية الخصخصة:

188 مداخلة عمار عماري وليلي قطاف، الإصلاحات الاقتصادية وآثارها على القطاع الصناعي في الجزائر، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، يومي 29 و30 أكتوبر 2001، غير مطبوعة.

189 مداخلة عبد الحميد جنان، إصلاح القطاع العام (باللغة الفرنسية)، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسات الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، يومي 29 و30 أكتوبر 2001، غير مطبوعة.

190 محفوظ جبار، مرجع سابق، ص 240، 241، 242.

تعد من بين الخطوات اللازمة لمراقبة وضمّان نجاح عملية الخوصصة في كل بلد، لأن إنشاء هيئة رسمية يضمن قانونية العملية، و في هذا الإطار أحدث المشرع الجزائري هئتين مكلفتان بالخوصصة:

- **مجلس الخوصصة:** يتكون من سبعة (7) إلى تسعة (9) أعضاء، مهمته تنفيذ برنامج الخوصصة المصادق عليه من طرف الحكومة، وله الحق في إبداء بعض التوجيهات الخاصة بسياستها، والمناهج الملائمة لخوصصة كل مؤسسة، كما يقوم بتقدير قيمة المؤسسة أو الأصول المتنازل عنها.
- **جهاز رقابة عملية الخوصصة:** يتكون من قاض متخصص في قانون الأعمال يرأس الجهاز، يعين بناءً على اقتراح من وزير العدل. يتكون الجهاز كذلك من ممثلين عن الخزينة، النقابة ومفتشية المالية. مهامه هي متابعة ومراقبة الملفات المتعلقة بالخوصصة والتأكد من شرعية العملية من بدايتها حتى نهايتها.

بالإضافة لهاتين الهيئتين توجد أجهزة أخرى منتدبة من طرف الدولة، مهمتها التحضير لعملية الخوصصة في جميع مجالاتها -سيتم التطرق لها فيما بعد-.

4.1.3. مرحلة الإعداد:

قبل الشروع في عملية البيع يجب تغيير الطبيعة القانونية للمؤسسات المرشحة للخوصصة، أي توفير الإطار القانوني والتنظيمي، سواء فيما يتعلق بتغيير الشكل القانوني للمؤسسات، مثل شركات المساهمة الخاضعة للقانون التجاري أو فيما يتعلق بالخوصصة نفسها، وذلك بإصدار قوانين تنظيمية تهتم بعدة جوانب من حيث المؤسسات المرشحة للخوصصة أو المستثمرين الذين يحق لهم شراءها....إلخ.

تتضمن هذه المرحلة عدة خطوات قبل الشروع في البيع، و أهمها:

- التعريف بالخوصصة وشرحها للعمامة، إذ أن هناك مؤيدين ومعارضين للعملية، و الخوصصة -لضمان نجاحها- تتطلب نوعاً من الإجماع والثقة.
- الدراسة الدقيقة للعملية.
- القيام بالعملية تدريجياً، إذ لا يمكن خوصصة كل المؤسسات مرة واحدة بسبب الخسائر الاجتماعية من جهة، ولتفادي الأخطاء التي قد تقع فيها العملية من جهة أخرى.

لقد تم الحديث سابقاً- عن الهياكل والأجهزة المكلفة بمتابعة وتنظيم عملية الخوصصة، حيث ذكرنا اثنين منها، مجلس الخوصصة وجهاز رقابة عملية الخوصصة. يضاف إليهما أجهزة و هياكل أخرى داخل و خارج المؤسسة، تمارس الدولة من خلالها دورها و حقها الرقابي و المنظم، بصفتها مساهمة في المؤسسات (كلياً أو جزئياً)، أو بوصفها قوة عمومية تضمن التطبيق الفعلي للقوانين والحفاظ على المصلحة العامة. هذه الأجهزة هي: (191)

داخل المؤسسة، وذلك من خلال أجهزة تنظيمية تتمثل في:

- **الجمعية العامة للشركاء:** هي الجهاز السيادي في المؤسسة العمومية الاقتصادية كونها تتمتع بصلاحيات واسعة، تشمل ممثلي الشركات القابضة فقط في حالة المؤسسات ذات الرأسمال العام، في حين قد تتكون من ممثلي الشركات القابضة والشركاء الخواص في حالة المؤسسات الاقتصادية المختلطة من حيث رأس المال (عام وخاص). لكنه ورغم ذلك تبقى الأغلبية دائماً في الجمعية العامة للمستثمر العمومي (الدولة 51% من الأسهم).
- **مراقبة الحسابات:** تعينهم الجمعية العامة للشركاء، وهم مهنيون مختصون، مهمتهم مراقبة حسابات المؤسسة والتحقق من سلامة وضعيتها، وفي حالة اتخاذ المؤسسة شكل شركة ذات أسهم فإن هذا الجهاز يصبح جهازاً إجبارياً، وذلك لإمكانية وجود تضارب في المصالح بين رأس المال العام والخاص.
- **لجنة المشاركة:** هي جهاز محدد في إطار تنظيم علاقات العمل داخل المؤسسة، ومشاركة العمال فيها تنحصر في الرقابة على نشاطات المؤسسة عن طريق مراقبة تطبيق القوانين والنظم الخاصة بالتشغيل، و لا يمكنها التدخل في التسيير إلا في حالة مساهمة العمال في رأس مال المؤسسة.

191 مداخلة أمال زايدي، المؤسسة العمومية الاقتصادية بين حرية المبادرة ورقابة السلطة العامة، الملتقى الدولي حول تاهيل المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، يومي 29 و 30 أكتوبر 2001، غير مطبوعة.

خارج المؤسسة، تتمثل أساسا في ثلاث أجهزة لها علاقة مع الدولة مباشرة:

- المجلس الوطني لمساهمات الدولة: وهو مجلس يشمل جميع الوزارات المرتبطة بالنشاط الاقتصادي، يرأسه رئيس الحكومة و مهمته متابعة أعمال الشركات القابضة.

- مجلس المحاسبة: يتولى عموما الرقابة على تسيير الأسهم والرأس المال العمومي في المؤسسات أو الشركات أو الهيئات مهما كان وضعها القانوني، و التي تمتلك فيها الدولة أو الجماعات المحلية أو المرافق أو الهيئات العمومية جزءا من رأس مالها.

- الشركات القابضة: والتي حلت محل صناديق المساهمة، وهي عبارة عن شركات قطاعية تملك كل أو معظم أسهم رأسمال المؤسسة أو المؤسسات العمومية، هذه الأخيرة (المؤسسات العمومية) تسمى الشركات التابعة إذ تقوم الشركات القابضة (*Les Holdings*) بمراقبتها وتوجيهها تحت رقابة المجلس الوطني لمساهمات الدولة. وبالرغم من خضوع المؤسسة العمومية الاقتصادية للرقابة والتوجيه من الشركات القابضة، إلا أنها تتمتع باستقلالية قانونية كاملة، حيث لها شخصيتها المعنوية المستقلة مع أجهزتها الإدارية الخاصة.

و لأن الشركات القابضة وبالنظر لمسيرتها من تاريخ إنشائها حتى حلها واكبت ورافقت عملية الخصخصة، فإن عملها يمكن التعرض له من مستويين:

الأول: إعداد المؤسسات العمومية الاقتصادية العاجزة وغير الإستراتيجية للتصفية والحل.

الثاني: دعم المؤسسات العمومية الاقتصادية الناجحة و غير الإستراتيجية وتحضيرها للخصخصة.

إذن فالشركات القابضة، قبل كل شيء أنشأت لمهمة محددة مسبقا، وهي تمهيد ومرافقة المؤسسات وإعدادها للخصخصة. ولقد أرفقت الدولة إنشاء الشركات القابضة بعدة تدابير قانونية و تنظيمية تمس المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، فعلى الصعيد المالي صدر القانون رقم 30/90 المؤرخ في 30 ديسمبر 1990 والمتضمن قانون الأملاك الوطنية ونظام تمويل المؤسسات، وعلى الصعيد التجاري تم تحرير الأسعار ورفع الدعم عن المواد الاستهلاكية الأساسية وكذا تحرير التجارة الخارجية (قانون رقم 12/89 المؤرخ في 5 جويلية 89 المتعلق بالأسعار). أما على الصعيد الاجتماعي فقد تمّ تكييف تشريعات العمل مع اقتصاد السوق مثل قانون رقم 11/90 المنظم لعلاقات العمل والذي سمح للمؤسسات بالقيام بتسريح العمال لأسباب اقتصادية.

4.2. كيفية وأشكال خصخصة المؤسسات:

إن كيفية وتقنيات الخصخصة تختلف من بلد لآخر ومن مؤسسة لأخرى، ويعود هذا الاختلاف والكثرة في كيفية وأشكال الخصخصة إلى تباين أوضاع وطبيعة المؤسسات، فمنها العاجزة ومنها الناجحة، الإستراتيجية و غير الإستراتيجية، بالإضافة إلى خصائص كل اقتصاد و مشاكله. لقد حدد مبارك بوعشة انطلاقا من تحديد سافاس (*E. Savas*) أن هناك ثلاث استراتيجيات كبرى للخصخصة، هي: (192)

- التخلي: أي الاستغناء، ويقصد به طرح المؤسسة أو أصولها للبيع أو إعطائها للعامة أو تصفيتها، وهناك عدة طرق متبعة في هذا الأسلوب، منها:

- في حالة البيع:

- لمشتري واحد عن طريق المزاد العلني، العروض المغلقة أو المفاوضات.

- البيع للعامة عن طريق عرض الدولة لكل أو جزء من الأسهم.

- البيع للمديرين.

- البيع لعمال المؤسسة ويكون هذا بسعر منخفض عموما.

- البيع للمستخدمين أو العملاء.

- في حالة التمويل المجاني: ويكون إما للعمال أو أصحاب المشروع قبل تأميمه وإما للخواص.

- في حالة التصفية: ويستخدم هذا الأسلوب عادة عند عدم توفر مشتري للمؤسسة، فيتم بيع آلتها و تصفية حساباتها و تسريح عمالها.

- الاستبدال: حيث تقوم الدولة بتشجيع القطاع الخاص أو التخلي التدريجي عن التدخل في الاقتصاد، حيث يكون الاستبدال (القطاع العام بالخاص) بالانكماش أو الانسحاب:

- الاستبدال بالانكماش: أي تخلي الدولة التدريجي عن الدخل في الاقتصاد، مما يؤدي إلى نمو قطاع خاص في مقابل تقلص القطاع العام.
- الاستبدال بالانسحاب: حيث يكون انسحاب الدولة مدروسا ضمن خطة لإعادة تنظيم وهيكل اقتصادها، وذلك بواسطة إلغاء الدعم المقدم للمشروعات الفاشلة ومن ثمة إغلاقها، وفتح المجال للقطاع الخاص للتوسع.
- **التفويض:** تُحوّل فيه إدارة المؤسسة العمومية للقطاع الخاص مع بقاء حق الملكية في يد الدولة، ويتم هذا بإحدى الطريقتين:
 - التفويض بالتعاقد: إذ يتولى المسير الخاص مسؤولية إدارة المؤسسة العمومية على أن يتقاسم الربح، مع عدم تحمل أية مسؤولية مالية وتجارية.
 - التفويض بالامتياز: حيث تقوم الدولة بتأجير المشروع العمومي للخاص مع تحملهم كل الأخطار المالية والتجارية، ومن مميزات هذه الطريقة هو الجمع بين الملكية العمومية والمهارات الخاصة، إضافة إلى عدم تدخل الدولة في الاقتصاد مع احتفاظها بالملكية العمومية.
- وبالإضافة إلى ما سبق من كفاءات وأشكال الخصوصية، فقد حدد الأمر رقم 55-22 أربع كفاءات وطرق لتنفيذ الخصوصية وهي: (193)
 - التنازل عن طريق السوق المالية: بعرض الأسهم للبيع في البورصة.
 - التنازل عن طريق المزايدة: أي مزايدة مفتوحة أو محدودة، وطنية أو دولية، ويتكفل مجلس الخصوصية بالعملية.
 - خصوصية التسيير: يتم أيضا عن طريق مزايدة (محدودة/ مفتوحة أو وطنية / دولية)، مع وضع تحت تصرف المهتمين دفتر شروط خاص بخصوصية التسيير.
 - الخصوصية عن طريق التراضي: يكون ذلك في حالات استثنائية (حددها المادة 31 من الأمر 95-22 والمتممة بالمادة 9 من الأمر 97-11) مثل حالة التمويل التكنولوجي النوعي أو في حالة ضرورة اكتساب تسيير مختص. ولا يمكن لمجلس الخصوصية العمل بهذه الطريقة (الخصوصية بالتراضي) إلا بعد تقديمه لتقرير حول هذا للحكومة التي تعود لها الكلمة الأخيرة.
- و فيما يخص طريقة الاختيار بين هذه الطرق والكفاءات لخصوصية المؤسسات الاقتصادية، فإنها تبقى مرهونة بخصوصيات الاقتصاد الوطني وحالة المؤسسات، بالإضافة إلى الأهداف المرجوة من وراء الخصوصية.

5. الانعكاسات الاجتماعية للخصوصية و التعديل الهيكلي:

لقد تركزت الإصلاحات الاقتصادية في إطار التعديل الهيكلي والإعداد للخصوصية على معالجة المشاكل الاقتصادية البحتة دون الاهتمام المباشر بالنواحي الاجتماعية، كون أن هدفها الأساسي هو تحقيق التوازن الاقتصادي الكلي وتحسين مؤشرات، تخفيض عجز الميزانية، زيادة معدل النمو الاقتصادي، تخفيض معدل التضخم وإعادة جدولة الديون... إلخ.

على الرغم من أن النتائج على مستوى مؤشرات الاقتصاد الكلي كانت إيجابية، إلا أن هذا المكسب كان على حساب الوضعية الاجتماعية للجزائريين، فمن أبرز ما نتج عن هذه الإصلاحات على الصعيد الاجتماعي هو البطالة التي عرفت تزايدا مستمرا منذ النصف الثاني من الثمانينات، ولقد لعب التسريح الجماعي للعمال وحل المؤسسات العمومية خاصة المحلية دور المسرع والمقوي لهذه الظاهرة.

فبعدما كان معدل البطالة 24% سنة 1994، ارتفع إلى 29% سنة 1997، ليصل إلى 30% سنة 1998، في حين يقدر متوسط الجزائريين الذين يدخلون سوق العمل سنويا خلال التسعينات بحوالي 240.000 شخص

بينما لا تفوق القدرة على التشغيل 100.000 منصب عمل في السنة،⁽¹⁹⁴⁾ بمعنى أن عدد البطالين في الجزائر يزيد على الأقل بـ140.000 بطل كل سنة، بدون الأخذ في الحسبان العمال المسرحين. إنه وفي إطار عملية حل وتصفية المؤسسات العمومية التي لا تستطيع الاستمرار وغير المحققة للأرباح، و في إطار سياسة التعديل الهيكلي، تم في الفترة من 1994 إلى السداسي الأول من 1998 حل ما يقارب 815 مؤسسة، 83% منها مؤسسات عمومية اقتصادية وطنية والأخرى محلية، 54% من هذه المؤسسات المحلّة تدخل في القطاع الصناعي أي بتعداد 443 مؤسسة صناعية محلّة، و يلي القطاع الصناعي قطاع البناء والأشغال العمومية بنسبة 30% من المؤسسات المحلّة، أي 246 مؤسسة.⁽¹⁹⁵⁾ وفي مؤشر على الثمن الباهض الذي دفعته اليد العاملة في إطار هذا التوجه الإصلاحية (الخصوصية وبرامج التعديل الهيكلي)، وفي دراسة ميدانية قام بها محمد بوزهرة في مؤسسات: *BCR, ERIAD, ENPC, ENPEC* نلاحظ أن عدد العمالة فيها في تناقص مستمر (أنظر الجدول).

الجدول رقم (12): يبين تطور عدد العمالة في المؤسسات العمومية الاقتصادية: (ENPEC- ENPC- ERIAD- BCR) (بالنسبة المئوية)

المؤسسات السنوات	ENPC	BCR	ENPEC	ERIID
1994	9 - %	0.9 - %	2.2 - %	2.7+ %
1995	11.8 - %	2.8 - %	5.2 - %	7.7+ %
1996	13.8 - %	5.3 - %	9.2 - %	2.9 - %
1997	26.0 - %	30.6 - %	10.2 - %	7.8 - %

المصدر: محمد بوزهرة، بعض آثار الإصلاحات على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 29 و 30 أكتوبر 2001، غير مطبوعة.

من الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة انخفاض في عدد العمال سجلتها مؤسسة (*BCR*)، إذ وصلت لـ 30.6% سنة 1997، في حين أن (*ERIID*) وبعدها كان تطور العمالة فيها إيجابيا عامي 1994 و 1995 بـ 2.7+ % و 7.7+ % على التوالي، انقلبت الموازين فيما بعد إلى السالب بفعل تسريح العمال بنسبة -2.9 % سنة 1996 و -7.8 % سنة 1997، كما أن الجدول يبين أن معدل التسريح في ارتفاع مستمر في المؤسسات الأربع. لقد كانت سنة 1997 السنة التي عرفت أعلى نسبة تسريح في المؤسسات الأربع. ومن المنتظر أن تستمر هذه النسبة السالبة في الارتفاع، ففي نفس الدراسة وحسب تسريح لمدير التنظيم في (*ENPC*) فإنه وفيما يخص آفاق الإصلاحات على مستوى المؤسسة، وفيما يتعلق بجانب الموارد البشرية منها، فإن «على المؤسسة التخلص من البطالة التقنية وذلك بتخفيض عدد العمال، وكذا ضرورة تخفيض تكاليف العمال إلى الحد الأدنى».

بالإضافة إلى هذا، فلقد تضمن تقرير المجلس الوطني الاقتصادي و الاجتماعي (*CNES*) للوضع خلال السداسي الأول من سنة 1998، أنه تم تسريح 49.000 عامل ما بين شهري جانفي وجوان (لنفس السنة)، من بينهم 15.000 عامل من القطاع الصناعي. جاء أيضا في التقرير أن عدد العمال المسرحين منذ انطلاق إعادة الهيكلة هو 264.000 عامل، 61 % منهم من قطاع الصناعة و 21 % من الخدمات.⁽¹⁹⁶⁾ نتيجة لهذه الانعكاسات الاجتماعية للخصوصية والتعديل الهيكلي، والتي تركزت خصوصا على القطاع الصناعي، فإن الموازين فيما يخص خلق مناصب العمل الجديدة انقلبت، فنجد أنه وبين 1993 و 1998

194 محمد سحنون، المؤسسة العمومية الاقتصادية في ظل الإصلاحات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 29 و 30 أكتوبر 2001، غير مطبوعة.

195 *CNES, Rapport Préliminaire sur les Effets Economiques et Sociales du PAS, 2^{ème} Session, Nov 1998, p 154.*

196 مجلة تواصل، العدد 06، جوان 2000، جامعة عنابة، ص97.

فقد عرف العمل المنزلي أكبر نسبة نمو مناصب العمل بـ 35.8%، ثم التجارة بـ 23%، ثم الإدارة بـ 17.1%، ثم الفلاحة بـ 15.9%، ثم البناء بـ 9.7%، أما الصناعة فقد كان نموها سالباً بقيمة -10.7% (197). و لإحاطة أكبر بتطور العمالة في الجزائر، نورد الجدول التالي المبين لتوزيع العمالة حسب القطاعات الاقتصادية قبل وبعد حل المؤسسات و برنامج التعديل الهيكلي، و الذي من خلاله يمكن ملاحظة الاستقرار النسبي الذي عرفته العمالة في القطاع الزراعي، فمن 27.7 % من العمالة الوطنية سنة 1985، انخفضت النسبة قليلاً (بثلاث نقاط) عام 1998 لتصبح 24.8 %، لكنه وفي المقابل -ونتيجة عمليات الحل والتصفية والتسريح الكبيرة التي عرفتها القطاع الصناعي- نجد أن مساهمة القطاع في تشغيل العمالة الوطنية انخفضت من 30.5% سنة 1985 لتصل إلى 21.1 % عام 1998، أما فيما يخص قطاع الخدمات، فهو القطاع الاقتصادي الوحيد (مقارنة بالفلاحي والصناعي) الذي عرفت نسبة مساهمته في اليد العاملة الوطنية ارتفاعاً، فمن 41.8% عام 1985 صارت 54.1% عام 1998، وهذا ربما يعود إلى أن قطاع الخدمات وبما يتضمنه من أعمال بسيطة وحررة تمكن من استقطاب العمالة خاصة الشباب منهم، لأنه القطاع الوحيد الذي بقي يحقق نمواً عكس القطاعات الأخرى.

الجدول رقم (13): تطور توزيع العمالة حسب القطاعات الاقتصادية في الجزائر

القطاعات	السنوات	1985	1995	1998
الزراعة		27.7 %	25.4 %	24.8 %
الصناعة		30.5 %	23.0 %	21.1 %
الخدمات		41.8 %	51.6 %	54.1 %
المجموع		100 %	100 %	100 %

المصدر: التقرير الاقتصادي العربي الموحد 2000-2001، ملحق رقم 2/14. أورده: علي حافظ منصور في مداخلته، مرجع سابق.

6. الدور الجديد للدولة في ظل هذه التغيرات:

لقد كان الإجراء التغييرى الممثل في إعادة الهيكلة -و مضامينها-، إشارة واضحة لبدائية مفهوم جديد للعلاقة بين "الدولة والنشاط الاقتصادي"، مع كل ما تحمله هذه العلاقة من مسؤوليات و أدوار اجتماعية للدولة، ولقد أدخلت إعادة الهيكلة في إطار هذا التحول (في علاقة الدولة بالاقتصاد) قدراً من المرونة في النشاط الاقتصادي، بمضاعفة مراكز اتخاذ القرار العمومي، والتقليل من الارتباط الوظيفي والعضوي بين الوصاية والمؤسسات العمومية الاقتصادية.

تأكد هذا التحول أكثر مع إجراءات استقلالية المؤسسات، التي أكدت تراجع وانسحاب الدولة من الحياة الاقتصادية، خاصة على صعيد المؤسسات الاقتصادية. لكنه في مقابل هذا بقيت الدولة مدعمة ومحتكرة (للأسعار والتجارة الخارجية)، فكان الانسحاب بذلك تدريجياً وغير نهائي، فالدولة بقيت على وصاية بالمؤسسات لكن بصفة غير مباشرة، وذلك عن طريق هيئات و مؤسسات رسمية (مثل صناديق المساهمة)، التي لديها الحق والحرية في تقييم القرارات وتحقيق المشاريع والاستثمارات لكن في حدود معينة، إذ أن للمؤسسة استقلاليتها.

إن هناك عاملين مهمين يجب أخذها بعين الاعتبار عند دراسة دور ومفهوم الدولة الجديد، إذ أنهما ساهما في هذا التحول و حداده، وهما:

- الظروف والتطورات الداخلية، خاصة الاقتصادية منها في الجزائر، فنقص مردودية المؤسسات وثقل ديونها وفشل العمليات المتكررة للتطهير المالي، دفع الدولة إلى البحث عن آليات جديدة تنظم علاقتها بالنشاط الاقتصادي عموماً وبالمؤسسات بصفة خاصة، بالإضافة إلى أن أزمة 1986 البترولية عمقت و سرّعت في تطبيق هذا التصور.

- الظروف والتغيرات الدولية، فبعد انهيار المعسكر الاشتراكي وظهور الأحادية القطبية وطغيان اقتصاد السوق كنظام اقتصادي والذي تروج له المؤسسات المالية والدولية، صارت الجزائر تعيش ما يشبه عزلة اقتصادية أجبرتها على الانفتاح والتغيير.

إنه وبعد أزمة 1986 وأحداث أكتوبر 1988، جاء جواب الطبقة السياسية على شكل توجه جديد متمثل في التعددية السياسية والنقابية والاقتصادية، وفي هذا السياق نلمس الميلاد الرسمي لتصور جديد خاص بـ"علاقة الدولة بالاقتصاد"، إذ «أن دستور 1989 تعمد إدخال تغييرات جذرية على علاقة الدولة بالاقتصاد ... حيث تخلص بصفة كاملة من جميع النصوص التي كان دستور 1976 قد ركز فيها على الطابع و النهج الاشتراكيين للدولة»⁽¹⁹⁸⁾.

دستور 1989، بهذا يكون قد خطى خطوة كبيرة في طريق تبني تصور جديدة غير التصور الاشتراكي للدولة ومنه للاقتصاد والمجتمع، فعدم توظيف لفظ الاشتراكية في هذا الدستور يدل على أن الدولة تسعى لإعادة النظر في علاقاتها بالنشاط الاقتصادي، وهذا ما حدث فعلا في مفهوم أساسي يدخل في إطار هذه الثنائية (دولة-اقتصاد) وهو مفهوم " الملكية العامة"، فالمادة السابعة عشر (17) من دستور 1989 تحصر الملكية العامة في « ملكية الدولة وجماعاتها الإقليمية، وفي الثروات الطبيعية الحية أو الميتة والمرافق العمومية»، أما الأملاك الأخرى فقد ترك الدستور تحديدها للقانون خلافا لدستور 1976 الذي ينص في مادته الرابعة عشر (14) على أن ملكية الدولة تشمل «جميع الملكيات المؤممة أو التي أقامت الدولة أو تقيمها أو تطورها، أو التي اكتسبتها أو تكتسبها»، بالإضافة إلى تأكيده على احتكار الدولة بصفة لا رجعة فيها لعدة نشاطات مثل: التجارة الخارجية وتجارة الجملة... إلخ.⁽¹⁹⁹⁾

إن التحول الحاصل على مفهوم الملكية العامة -من خلال تجنب دستور 1989 التخصيص على كيفية تسيير الملكية العامة وترك ذلك لحرية القانون- ينم عن نية الدولة الواضحة في جعل علاقتها بالاقتصاد أكثر مرونة، يمكن أن تصل لحد التنازل الجزئي أو الكلي عن المؤسسات الاقتصادية. هذا بالإضافة إلى أن دستور 1989 أقرّ بالملكية الخاصة سواء الفردية أو الجماعية، ولم يضع لها قيودا عكس دستور 1976، الذي أورد في حديثه عن الملكية الخاصة مفهوم الملكية الخاصة غير الاستغلالية، وتحت هذا المبرر -أي الاستغلال- قام بتقييد الملكية الخاصة الجماعية والعائلية، وترك المجال مفتوحا للفردية ذات الاستعمال الشخصي أو العائلي المحدود جدا.

إن طبيعة هذا التحول في مفهوم الدولة ودورها وعلاقتها وطرق تدخلها في الحياة الاقتصادية ومنه في الاجتماعية له بُعد في غاية الأهمية، وهو محاولة إحداث قطيعة مع مفهوم "الدولة الراعية لكل شيء" (*l'Etat Providence*)، إذ أن الدولة ومن خلال سياستها الإصلاحية خاصة المتعلقة بتحرير الأسعار والرفع التدريجي للدعم عن المواد الاستهلاكية، وكذا الخوصصة وسياسات التشغيل والصحة والسكن، تكون قد تراجعت عن الأدوار والمسؤوليات التي لعبتها لسنوات عديدة، أين كانت تضمن لمواطنيها العمل والسكن والتدريس والعلاج... إلخ، باعتبارها حقوقا على الدولة الاشتراكية توفيرها لمواطنيها.

بداية التسعينات، ومع دخول الجزائر في مفاوضات -والتزامها باتفاقيات- مع المؤسسات المالية الدولية، تكرر أكثر المفهوم الجديد لأدوار الدولة ومن ثمة علاقاتها بالميادين الاقتصادية والاجتماعية، ولقد أكدت هذه المؤسسات المالية الدولية وفي كل مرة عبر وصفاتها الإصلاحية على ضرورة انسحاب الدولة الجزائرية وبسرعة من النشاط الاقتصادي و تقليص التزاماتها الاجتماعية، وترك هذا خاضعا لقوانين السوق.

لقد قامت الجزائر في إطار برامج الاستقرار الاقتصادي والتعديل الهيكلي، بإصدار عدة قوانين تخص النشاط الاقتصادي بكل جوانبه، بما فيها علاقات العمل، فأصدرت بداية من 1990 تشريعات للعمل مكرّسة لمفاهيم جديدة مثل: الاتفاقيات الجامعية، مساهمة العمال في الملكية، التعددية النقابية... إلخ. و مع بداية التوجه نحو الخوصصة صارت الدولة تمارس مسؤولياتها على المؤسسات العمومية الاقتصادية من منطلق أنها مالكة كباقي الملاك الخواص، فهي شخص معنوي يمارس رقابته باستعمال أساليب وميكانيزمات

198 محمد بلقاسم حسن بهلول، مرجع سابق، ص 157.

199 نفس المرجع، ص 158.

تجارية⁽²⁰⁰⁾ ممثلة في هيئات رسمية (الشركات اإفابضة، المجلس الوطني لمساهمات الدولة ومجلس المحاسبة).

7. العوامل المحددة لواقع الاتصالي الداخلي في المرحلة الأخيرة:

لقد أنتج التسيير اللابعقاني للمؤسسات الاقتصادية الوطنية طيلة عقدين من الزمن (70 و 80) نمطا إداريا وتسييريا من النوع البيروقراطي، المشتمل على ثقافة تسييرية مازالت إلى اليوم المضمون الأساسي للتسيير في المؤسسات والإدارات العمومية. على مستوى آخر شكلت و تشكل الممارسات و السلوكيات المعبرة عن هذه الثقافة عائقا حقيقيا أمام إحداث التغييرات الهادفة إلى الإصلاح.

إن الممارسات و العقلية البيروقراطية في تسيير المؤسسات العمومية خلقت نسقا سلوكيا و علاقيا شبة موحد، نجده في معظم التنظيمات العمومية، و إن الخاصية الشمولية لهذا النسق جعلته محددًا أساسيا لماهية الواقع التسييري والتنظيمي و الثقافي لهذه التنظيمات، و ما نمط الاتصالي الداخلي الإل دليل على هذا.

إن طبيعة المشاكل التي يتخبط فيها القطاع الاقتصادي الوطني -خاصة العمومي منه- على صعيد تسييره وتنظيمه، تجعلنا نؤكد على مقولة أن ما نعيشه اليوم هو من مخلفات التجربة التسييرية السابقة.

في هذا الإطار يجب التأكيد و التسليم أيضا أن الانتقال من خيار تنموي (اشتراكي) إلى خيار تنموي آخر (اقتصاد السوق)، لا يعد عملية تقنية أو ميكانيكية فقط تقوم على إجراءات هيكلية و تنظيمية، بل هو عملية أشمل و أعمق من هذا، تتضمن إعادة توجيه -إن لم نقل تغيير- مجتمع بأكمله و مؤسساته.

هذا ما يدفعنا إلى القول أن المقاربة التقنية التي تقدم للإصلاحات و الانتقال إلى اقتصاد السوق على أنها مجموعة من الإجراءات التقنية، هي مقاربة حاملة و مولدة للكثير من التناقضات، و يمكن أن تخلق وضعيات معقدة على الصعيد المجتمعي و داخل التنظيمات الاقتصادية ذاتها، فمع ما يميز التوجه التسييري الحاصل من إحداثه لقطيعة مع الماضي يتبين لنا التسيير المرافق له على أنه "تسيير تقديري" (Approximatif)، لا يأخذ بالاعتبار كل أبعاد التغيير الحاصل.

لا زال في الجزائر و على كل المستويات، الإرث السلوكي و الفكري الناتج عن مسلمات المرحلة السابقة خاصة المرتبطة منها بمفهوم "الدولة الراعية" (l'Etat Providence) و وظائفها الاقتصادية و الاجتماعية، يشكل أكبر المعوقات أمام إحداث التغيير إما على المستوى الجماعي أو الفردي، من هنا فإن أي إستراتيجية تغيير -شامل أو جزئي- لا تعترف بقوة و دور هذا الإرث تُعد إستراتيجية جوفاء و غير فعالة.

من جهة أخرى، يبقى الحاجز الكبير أمام تحقيق فعالية الاتصال و خدمته لأهداف التنظيم في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية هو تفشي "ثقافة سلطة" معوقة -بممارساتها و مضمونها العلاقتي و السلوكي- للتفاعل الصحي بين مختلف أفراد التنظيم. ثقافة ممارسة السلطة هذه تجنح لقيم الطاعة، الأمر، النهي و العقاب، على حساب قيم الانفتاح، التبادل، الشرح و الإقناع في التعامل مع الآخر. ففي نظر أصحاب هذه الممارسة المتطرفة للسلطة، القرار الصحيح و الفعال هو القرار الغير قابل للنقاش.

لفترة طويلة من الزمن، و فلسفة التسيير و الإدارة في المؤسسات العمومية الجزائرية قائمة على فكرة "سلطة الفرد المسير" (l'Hérocraie) في الإدارة و القيادة، هذه المقاربة تقوم على كونها مجموعة من القوانين التنظيمية والثقافية التي يكون فيها الفرد المسير (l'Hérocraie) هو العنصر الأساسي في التنظيم (كشخص و كوظيفة) لأنه يستمد شرعيته و سلطته الفعليتين بصفته ممثلا للحزب أو الجيش (في النموذج السابق) أو صاحب علاقات قوية (في النموذج الحالي). ما يجعل واقعا دلالة الكبيرة الممنوحة للقيم الرمزية المانحة للشرعية (الانتماء لحزب أو مؤسسة دولة، القرابة لشخصية نافذة...) أكثر من القيم الفعلية (الكفاءة، فعالية الأداء...).⁽²⁰¹⁾

هذا ما جعل و يجعل من ممارسة الاتصالي الداخلي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية مرتبطا -بصفة مباشرة أو غير مباشرة- بهذا الإرث الثقافي و ما يتضمنه من أفكار و سلوكيات، فلا مجال لممارسة فعل الاتصالي داخل التنظيم إلا في إطار هذه الثقافة التسييرية و وفقا لقيمتها و قوانينها.

200 أمال زايدى، مرجع سابق.

201 Kechad Rabah, Organisation moderne et société. Réflexion sociologique sur le changement organisationnel et managérial a partir de l'étude de l'entreprise publique algérienne, Thèse de doctorat d'état, Université d'Alger, département de sociologie, 2001, p 344.

الفصل الخامس: الاتصال الداخلي، التغيير التنظيمي وإدارة الموارد البشرية

أولاً. الاتصال الداخلي و الظواهر التنظيمية

1. الثقافة التنظيمية كمحدد للاتصال الداخلي
2. جماعات العمل كمحدد للاتصال الداخلي
3. نمط القيادة كمحدد للاتصال الداخلي
4. البعد الإنساني و البيئي (الإيكولوجي) للمعلومات

ثانياً. التغيير التنظيمي و إدارة الموارد البشرية

1. إدارة الموارد البشرية و إستراتيجية التغيير
2. إستراتيجيات إدارة التغيير و علاقتها بالقيادة
3. مقاومة التغيير

أولا. الاتصال الداخلي و الظواهر التنظيمية:

1. الثقافة التنظيمية كمحدد للاتصال الداخلي:

إن اتخاذ المنظور الثقافي لدراسة الظواهر التنظيمية يبعدنا عن فكرة الإنسان الآلة، و يجعلنا ننظر إليه على أنه نتاج تراكم ثقافي ممتد في الزمان و المكان. ما يعني أن لغته و قيمه و أنماط سلوكه و تصرفاته و مواقفه محددة ضمن موروثه الثقافي، فينقله معه أينما حل⁽²⁰²⁾.

تتنوع الثقافة الواحدة في التنظيم لتضم عدة ثقافات فرعية تصل أحيانا لحد الصراع داخل المنظمة، لأن كل ثقافة فرعية تعبر عن مصالحها و مواقفها و معتقداتها الخاصة، من ذلك نجد ثقافة مهنية خاصة عند المديرين و المهندسين و العمال الأجراء، و تعتبر هذه الثقافة الفرعية بمثابة الخلفية النظرية للمنتمين إليها في التعامل مع الآخرين، و في التصرف و اتخاذ المواقف و تحليل الواقع اليومي للتنظيم.

ومع مرور الوقت تتشكل داخل كل تنظيم ثقافة خاصة بنسقه الداخلي، هي خلاصة تفاعل الثقافة الاجتماعية و الثقافة التنظيمية النابعة من حاجات النسق ذاته، و في هذه الحال ينتج النسق الداخلي قيما و معايير و أنماط سلوك خاصة به، قد تختلف عن باقي التنظيمات في بعض جوانبها⁽²⁰³⁾.

1.1 كيف تتكون الثقافة التنظيمية؟

الثقافة التنظيمية هي نتاج بصمات مؤسسيها الأوائل، و نتاج التراكمات السابقة التي تشكل هويتها و ثقافتها التي تشترك فيها إدارتها و عمالها، و هي نتاج جملة المواقف الجماعية و الرموز و القيم و الآراء الخاصة، و طرق التفكير التي يطورها أعضاء كل مؤسسة و كل مصلحة⁽²⁰⁴⁾ بحيث تصبح تعبر عن الخصائص الثقافية لهذه البنيات و محددة لمصالحها و أنماط سلوك أعضاءها.

و لكل جماعة خصائصها حسب حجمها، فأعضاء الجماعات الصغيرة يتميزون بشخصيات و نماذج سلوكية خاصتين، و بسبب متطلبات الانضمام فإنهم يتخلون جزئيا عن عاداتهم و طرق عملهم و كذا الأدوار و المواقف، و يتوجهون نحو التعاون و إيجاد وسائل للعيش و الحلول الجماعية للمشاكل⁽²⁰⁵⁾.

و قد لوحظ أن الجماعة تتشكل تصاعديا من خلال التفاعلات و الصراعات بين أعضاءها، و تُشكل بذلك جملة من المعايير الجماعية التي تنظم عملها و سيرها و ديناميكية التكيف و الاندماج فيها، فتتفاعل الجماعة تتشكل من خلال الاحتكاك و الصراع مع البيئة الخارجية، التي تجبر الأعضاء على التضامن أو على الأقل الوعي بالتعاون في إطار جماعة عمل، و ما يدعم هذا التعاون الإحساس المشترك بالنجاح و الفشل و الانتماء إلى تاريخ مشترك⁽²⁰⁶⁾.

و يعبر هذا السلوك التعاوني أيضا عن سلوك جوهرى يحكم العلاقات داخل الجماعة و هو الولاء لها و لقيمتها، و في المقابل توفر الجماعة الحماية و الامتيازات التي ما كان للفرد الواحد أن يتحصل عليها بمفرده. و يمكن ملاحظة ذلك في التنظيمات الجزائرية حيث أنه و على أساس هذه القيمة أي "عصبية الولاء" تتم التعيينات في المناصب و التحالفات و الحماية حتى في حالة ارتكاب خطأ، و بذلك تكون مازالت أمام "عقلانية المجتمع التقليدي" التي مازالت ممتدة في التنظيمات الحديثة⁽²⁰⁷⁾.

1.2. المعتقدات و سلوك جماعات العمل⁽²⁰⁸⁾:

تُستمد المعتقدات من المرجعية الثقافية للجماعة، و التي تقوم بدورها بصياغة مواقف الأفراد و أفعالهم داخل التنظيم، و في نفس الوقت تقوم هذه المعتقدات بوظيفة تحقيق تلاحم و تضامن الجماعة التنظيمية، و ترسخ فيهم الوعي بوحدة الانتماء و بأنهم بناء واحد متكامل، و بذلك يمكن الاستعانة بهذه الخصوصية داخل التنظيم خدمة لأهدافه.

202 ناصر قاسيمي، الصراع التنظيمي و فعالية التسيير الإداري، دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر، رسالة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنظيم، جامعة الجزائر، 2005، ص 179. طبعة الكترونية في الموقع الرسمي للمكتبة المركزية لجامعة الجزائر: <http://bu.univ-alger.dz>

203 نفس المرجع، ص 180.

204 R. Breard, P. Pastor, *De l'Individu à l'Equipe. Techniques et Outils de Management*, Ed: Liaisons, Paris, 1999, p 34.

205 N. Aubert, *Management Aspects Humains et Organisationnels*, PUF Paris, 1994, p 76.

1 Ibid, p 76.

207 ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 184.

208 نفس المرجع، ص 185.

يقول **توماس واتسون (Thomas Watson)** صاحب شركة **IBM** «...لأننا منظمة شهيرة استمرت طوال السنوات الماضية ... إن سبب تكيفها لا يرجع إلى صيغة و شكل تنظيمها أو إلى المهارات الإدارية، و لكن إلى قوة المعتقدات، وهذا هو أساس النجاح. فبالمعتقدات العملية يمكن تنفيذ كل سياسات المنظمة و أعمالها ... و إذا أرادت المنظمة أن تتجاوب مع العالم المتغير من حولها فعليها أن تكون جاهزة لتغيير كل شيء عدا تلك المعتقدات»⁽²⁰⁹⁾ هذا ما يقودنا إلى القول أن المعتقدات و مهما كان نوعها فهي تشكل عامل أساسي في تحقيق النظام، لأنها تعطي نظرة موحدة للبيئة الداخلية و الخارجية، و تحدد بالضبط مصالح المؤسسة و عوامل تعاون أعضائها و عوامل شعورهم بالانتماء و الولاء، و تحدد مكانة كل عضو فيها و دوره في تقوية أداء المؤسسة و تدعيم صف الجماعة، و التسامح بين أعضائها و مستوياتها التنظيمية و الاقتناع بالتغيير من أجل التحسين، و من أجل تبني أهداف جديدة، في كل مرة يستدعي الأمر ذلك.

1.3. القيم كجزء من الثقافة التنظيمية:

تُعد القيم في أحد تعريفاتها على أنها "الطريقة في الوجود" (*Façons d'être*)، أو طريقة للسلوك يعترف بها شخص أو جماعة على أنها مثال يحتذى، و هي تتحدد في المرتبة المثالية و ليس في مستوى الأشياء المحسوسة أو الأحداث، و يمكن لهذه أو تلك أن تعبر عن قيمة معينة أو أن تمثلها. و ترجع هذه الأشياء المحسوسة إلى نوع من النسق الأخلاقي أو الفكري التي تحمل بصماته⁽²¹⁰⁾ و قد لاحظ الكثير من الباحثين أن القيم التقليدية التي يكتسبها الفرد من جماعته الأولية، تؤثر في تعامله مع الجماعات الثانوية التي يشترك فيها في المجتمع.

في عرضه للقيم التقليدية الخاصة بالعمل في مجتمع متغير، أشار **مندل** إلى أن بعض القيم ذات العلاقة بالتعاون داخل التنظيم، مثل قيم الولاء للمؤسسة و الرغبة الأكيدة في الترقية و الاهتمام بالاستقرار في العمل... الخ، هي قيم تدفع العامل إلى أن يكون إيجابيا في علاقته مع وظيفته و مع باقي أفراد التنظيم، بحيث لا يمكنه و هو يطمح إلى هذه الأهداف أن يكون سلبيا و يعمل ضد أهداف التنظيم⁽²¹¹⁾ هذا ما يقودنا إلى التأكيد على ضرورة اهتمام مسيري مشاريع التغيير التنظيمي بظاهرتي القيم و المعتقدات السائدة في التنظيم، لأنها - كما تم توضيحه - محرك أساسي للسلوك و الأفكار و بذلك محدد مباشر لطبيعة التعامل مع التغيير.

إن من أهم وظائف القيم أنها تؤدي وظيفة الضبط الاجتماعي لسلوك الأفراد، سواء على المستوى الكلي أو على المستوى الجزئي، و كلما اتفق عليها الجميع حصلت الأهداف المرجوة من ورائها، و كلما حصل ذلك ازداد تماسك أعضاء الجماعة و تضامنهم. و تعمل القيم على تحديد السلوك المرغوب فيه و السلوك غير المرغوب فيه، بل حتى أن القيم ترسم مجالات التفكير لدى الأفراد و تضع لها حدودا معينة لا يمكن تجاوزها.

لأنه قبل أن يكون الصراع هو مواجهة بين شخصين فهو أولا مواجهة بين ثقافتين و بين نوعين من القيم، فإن ما تعيشه الكثير من المنظمات في حالة التغيير و ما يصطلح على تسميته بمقاومة التغيير ما هو في الحقيقة إلا ترجمة على الأرض لصراع مباشر بين نموذجين من القيم و الثقافة التنظيمية.

2. جماعات العمل كمحدد للاتصال الداخلي:

تعتبر جماعات العمل من أهم مواضيع الدراسة في التنظيمات، و متغير أساسي في دراسة و محاولة فهم سلوك الأفراد و تفسير دوافعهم، فالكثير من السلوكيات الفردية و الجماعية - و الاتصال واحد منها - لا يمكن فهمها إلا في إطار الجماعة.

الجماعة تتأسس بناء على رغبة الأفراد في العضوية إليها، و بناء على الاشتراك في نفس العواطف زيادة على ما يجمع أفرادها من روابط مختلفة، مما يعزز الإحساس بالانتماء فتزداد روح التضامن و الاتفاق و الانسجام، و يوجه جهود الأفراد إلى المصلحة العامة أولا⁽²¹²⁾.

209 فرانسيس ديف، ترجمة: عبد الرحمن أحمد هيجان، القيم التنظيمية، مطبعة معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص 134.

210 غي روشي، ترجمة: مصطفى دندسلي، مدخل إلى علم الاجتماع العام: الفعل الاجتماعي، المؤسسة العربية للدراسات و النشر، بيروت، 1983، ص 88، 89.

211 ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 187.

212 شيمور ماسايورو، ترجمة: مرعي محمد، إدارة المؤسسات اليابانية، دار البشائر للطباعة و النشر و التوزيع، دمشق، 1993، ص 16.

هذا التعريف يلقي الضوء على جانب مهم في بنيه و وظيفة جماعات العمل، و هو أن الجماعة ما هي إلا تجميع لفردانيات، تبحث كل واحدة منها عن حماية نفسها بالاتفاق من أجل التبادل مع الآخرين، و هي في حال الجماعات غير الرسمية فردانيات أكثر منها كيانات واحدة لها أهداف مشتركة.

إن الإقرار بمبدأ "الفردانيات" عند دراسة جماعات العمل في التنظيم، يوفر لصاحبه مساحة تفكير و تحليل -و كذا موضوعية- في تفسيره للظواهر التنظيمية خاصة السلوكية منها، و معرفة دوافعها و مسبباتها، لأنه و بالرغم من الإطار الجماعي للسلوك، فإن لكل سلوك نابع من جماعات العمل إطار آخر مستقل عن الإطار الأول هو الإطار الفردي للسلوك.

2.1. أهمية الاتصال في جماعات العمل:

يتأثر الفرد بالجماعة الرسمية و غير الرسمية و ذلك حسب طبيعة البيئة التنظيمية و نمط شخصيته، فهو يتعاون مع الجماعة الرسمية بحكم انتمائه الرسمي إليها (التعاقد معها في بداية التوظيف)، و بذلك فهو يتفاعل معها وفق قواعد التنظيم الرسمية، بينما يختار بمحض إرادته الانتماء إلى هذه الجماعة غير الرسمية أو تلك، بناء على إستراتيجيته الشخصية.

في محاولتها بلوغ أهدافها تحاول الجماعة غير الرسمية استقطاب الأشخاص الأكثر أهمية في التنظيم و الأكثر فعالية، في محاولة للتغلب على الجماعات الأخرى سواء كانت رسمية أو غير رسمية، و نظرا لحركيتها و كثافة التفاعل داخلها فإنها تؤثر في سلوك العاملين، و توجهه إما نحو الصراع أو نحو التعاون، أو العمل على تحقيق التوازن بينهما.

إن نجاح أي فعل تعاوني لا بد أن ينطلق من شبكة اتصال متكاملة و متناسقة، و كما لا يمكن لأي تنظيم أن يخلو من عمليات الاتصال فإن التعاون التنظيمي لا يستغني عن الاتصال الفعال، و لا يمكن للاتصال أن يحقق الهدف التعاوني إذا لم يتحقق التوازن بين الاتصال الرسمي و الاتصال غير الرسمي، و لم تراع أهمية العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم و حاجات الأفراد و مختلف اشباعاتهم.⁽²¹³⁾

مما سبق فإن معوقات الاتصال الداخلي هي معوقات للتعاون، و أسس الاتصال الجيد هي داعم مباشر للعملية التعاونية، حيث أن عدم الرغبة في التعاون تبدأ من عدم الاتصال أو التقليل منه أو تحريفه، و أن من مؤشرات التعاون كثافة الاتصالات بين أفراد الجماعة، و يتدعم ذلك من خلال الثقة المتبادلة بين الأطراف حيث أن أي شعور بعدم الثقة أو الشعور بالخوف من الطرف الآخر يؤثر في التعاون و في الاتصال معا.

يرتبط الاتصال و التعاون بالفعالية، إذ أن الرغبة في عدم تحقيق هدف ما أو بعض الأهداف، تكون في أحيان كثيرة من خلال تعطيل الاتصال بأي وسيلة كانت تؤثر في العملية التعاونية، و التي تعني التأثير سلبا في تحقيق أهداف التنظيم، و هذا ما نلاحظه بجلاء في حالة مقاومة التغيير في التنظيمات، فهذه الحالة تبدأ بعدم الرغبة في تحقيق التغيير لأهدافه، فيتجه الأفراد الراضين للتغيير نحو تبني سلوكيات سلبية في الاتصال، ما يؤثر بصفة مباشرة في فعالية التغيير و تحقيقه لأهدافه.

2.2. أنواع جماعات العمل و تصنيفاتها:

زيادة على الجماعات الرسمية و غير الرسمية، يمكن أن نذكر ثلاثة أنواع أخرى منها:⁽²¹⁴⁾

- الجماعة الأولية: مثل الأسرة و جماعة الأصدقاء، و تقوم على أساس علاقات عاطفية، و جدانية و ذاتية.
- الجماعة الثانوية: مثل جماعات العمل، و تقوم على أساس التعاقد و الحفاظ على مصالح الأطراف المتعاقدة، و يمكن وصف هذه العلاقة بأنها موضوعية و عقلانية أيضا.
- الجماعة المنظمة: و التي تستند إلى لوائح و نظم خاصة (الجيش مثلا)، و يغلب على علاقاتها الطابع الجماعي و ذلك بهدف حفظ النظام و تدعيمه.

تعد مسألة تصنيف الجماعات و وضع تقسيمات لها و دراسة ماهية كل واحدة منها، أحد أهم مجالات دراسة التنظيمات، و من هذه التصنيفات ما هي معقدة و غائصة في التفاصيل الدقيقة التي تمس خصائص الجماعة. و تقوم تصنيفات الجماعات على عدة معايير منها: معيار الاستقرار أو الاضطراب، معيار

213 ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 190.

214 نفس المرجع، ص 191.

الاستمرار في الزمن، معيار الحجم (كثرة عدد الافراد او فلتهم)، معيار ظروف التكوين و الانضمام (التلقائية أو الإرادية). كما أن هناك الجماعات المفتوحة و المغلقة و الجماعات القائمة على القوة أو الإقناع أو الاعتقاد أو الرأي...، و الجماعات الشرعية و غير الشرعية، و البسيطة و المعقدة، و الجماعات المستقلة و التابعة،⁽²¹⁵⁾ و لكل نوع من هذه الجماعات خصوصيات مميزة لنمط اتصالها تكون نابعة من خصوصيات هذه الجماعات.

2.3. مكانة الاتصال في الجماعات الرسمية و غير الرسمية:⁽²¹⁶⁾

يمكن النظر إلى الاتصال في الجماعة من منظور الجماعة الرسمية و غير الرسمية، من حيث أن: **الجماعة الرسمية** تكونها المنظمات بناء على أهداف مسبقة، إذ تستند إلى قواعد تنظيمية و قوانين تضبط سلوك أعضائها و علاقاتهم فيما بينهم، و يستند الاتصال الرسمي على قواعد تضبطه و معايير تحكمه بناء على ما تنص عليه المراسيم و اللوائح الرسمية، والتي لا يمكن للعاملين أن يتجاوزوها نظرا لقواعد الجزاء و العقاب المرفقة معها، و يكون الاتصال في هذه الحالة مقصودا و واعيا و مدروسا وفق عقلانية معينة، بحيث يعد الاتصال عنصرا أساسيا داخل التنظيم بصفة متكاملة مع عناصر النسق الأخرى، و التي تُوجّه جميعها نحو تحقيق أهداف التنظيم.

غير أن سمات الاتصال الرسمي و التنظيم الرسمي بصفة عامة، و التي منها الجدية المستمرة و الرقابة و الانضباط و الالتزام بالقواعد التنظيمية و قواعد الجزاء و العقاب السائدة، هي كلها عوامل ضغط على العاملين تجعلهم يبحثون عن مجالات أخرى لتحقيق و إشباع حاجاتهم الشخصية و النفسية للتححرر من الضغوط الرسمية، لذا يكون الاتصال غير الرسمي فعلا عفويا يحدثه أفراد التنظيم من خلال تفاعلهم اليومي، و هو بذلك يعتبر عاملا هاما من عوامل تحقيق التوازن داخل التنظيم من خلال تخفيفه للضغوط على العاملين و على التنظيم ككل.

و هو في الوقت ذاته يحاول تعويض ما لم يوفره الاتصال الرسمي، الذي لا يراعى -بالقدر الكافي- الحاجات الإنسانية، و نحن بهذا نشير إلى الجانب الايجابي للاتصال غير الرسمي، بالرغم من أن هناك من يتخوف منه خاصة القادة، نظرا لأنه يشكل مصدر تهديد لهم و للتنظيم، بسبب السرية التي تميزه و لافتراض حدوث تنظيم غير رسمي يضر بالإدارة و بالتنظيم.

و تعتبر الإشاعة أحد أهم مميزات الاتصال غير الرسمي، و التي تنتج هي الأخرى عن الأخطاء التي تحدث في الاتصال الرسمي، و التي منها المبالغة في السرية و الغموض، مما يفتح المجال للإشاعة لفق رموز هذا الغموض أو لإزالة مخاوف معينة أو لتحقيق أهداف معينة، و أحيانا تكون بسبب وجود عداوة أو صراع بين أطراف معينة حيث تتخذ الإشاعة كأحد أهم الأسلحة لخوض الصراع.

إذا كان الاتصال الرسمي يتسم بالعقلانية و وضوح الهدف، فإن الإشاعة تظهر بصورة عفوية خاصة في حالة الأزمات و التوتر و الضغوط و عدم الاستقرار، و لتحقيق غرضها تخاطب العواطف قبل العقل مدعية أنها تلمس كل الحقيقة أو أحد جوانبها، مما يزيد من قوة انتشارها و التصديق بها.

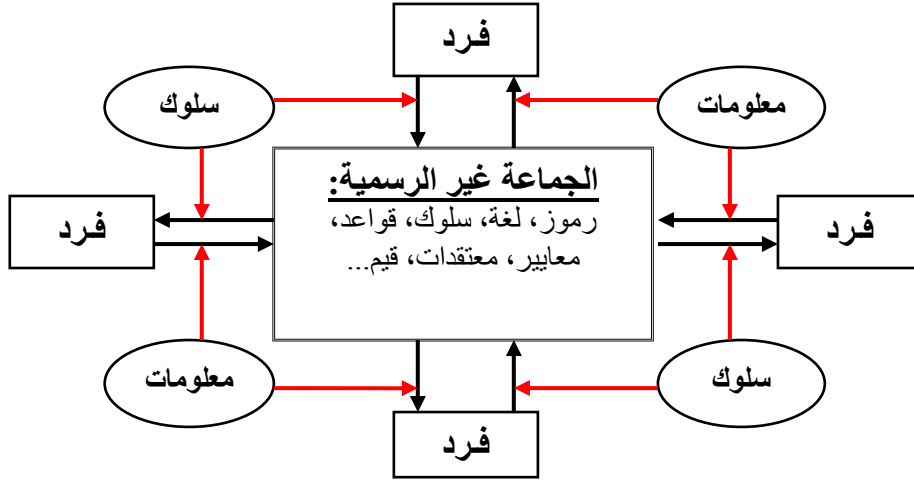
أما **الجماعة غير الرسمية**، فهي وليدة الجماعة الرسمية أحيانا تكون عفوية في تكوينها و هي جماعة الصداقة، و تنتج أيضا بسبب تكرار التفاعل في مجال زمني و مكاني محدد بين مجموعة من الأفراد. من حيث الاتصال في الجماعات غير الرسمية فنجد أن أطرافه غير محددة و غير مستقرة في عددها، كما نجد أن الاتصال المباشر (وجها لوجه) يعد أهم وسائل الاتصال غير الرسمي نظرا للحاجة إلى التفاعل، و في هذه الحالة يكون الاتصال سريعا و عفويا و في أحيان سريا.

و يعتبر الاتصال غير الرسمي قاعدة أساسية لتشكيل الجماعة غير الرسمية، و لتأطيرها و اختيار قادتها، و هو وسيلة هامة لتبادل الحديث عن مشاكل العمل و ضغوطه، و على أساسه يتم التوجه نحو التنظيم غير الرسمي.

215 ر. م. ماكيفر، ترجمة: اسكندر لويس و أبو درة محمد علي، الجماعة دراسة في علم الاجتماع، دار الفكر العربي، 1968، ص 73.

216 ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص 192، 193.

الشكل رقم (17): الاتصال بين الفرد و الجماعة غير الرسمية



المصدر: ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 196.

في هذا الشكل يتضح لنا نموذج للاتصال في الجماعة غير الرسمية، فالإتصال بين الفرد وجماعته يكون في شكل علاقة ولاء و تفاعل قوي، بحيث تحقق الجماعة غير الرسمية لأعضائها إشباعا من خلال عملية الإتصال، و تمددهم بالمعلومات الضرورية و بالأمن و بمختلف أشكال الدعم، و كذا بقواعد السلوك و أشكاله، بينما يقابل الفرد ذلك بالولاء و بضبطه سلوكه وفق أهدافها، و بذلك يتحدد سلوك الأفراد بناء على متطلبات و أهداف الجماعة.

4.2. خصائص الجماعة غير الرسمية:

يرى بول ألبو (Paule Albout) أن الجماعة غير الرسمية تمثل وحدة جماعية حقيقية، يوجد بين أعضائها روابط ووحدة جزئية ضمن وحدة كبيرة هي المؤسسة التي تضم مجتمعا أكبر، وحدة يمكن ملاحظتها بصفة مباشرة خاصة من خلال نشاطها و من خلال السلوك المشترك بين أعضائها.⁽²¹⁷⁾ و يمكن الإضافة إلى هذا خصائص: التضامن و التفاعل المستمر، التعاون و الهدف المشترك، و كذا الاشتراك في الكثير من الخصائص الفكرية و السلوكية و القيمية و ردود الأفعال.

بنيتها: الجماعة غير الرسمية -عكس الرسمية- لا تستند على الهيكل التنظيمي في تشكيلها، بل تكون من مختلف المستويات المهنية و التعليمية و بذلك تكون غير متجانسة، أو تكون أحيانا متجانسة فتضم فئات مهنية معينة، و بالتالي فإن بناءها يتحدد حسب أهدافها و مدى الاشتراك في نفس المصالح التي يعمل من أجلها أفرادها، و بذلك فإن بناءها يتميز بالمرونة في حجمه و في خصوصيات أعضائه.

وظائفها: إذا كانت خصائص الجماعة الرسمية ثابتة نسبيا و واضحة من خلال النصوص القانونية التي تحدد وظائفها، فإن وظائف الجماعة غير الرسمية لا يوجد لها أي سند قانوني رسمي، و هي بذلك غير ثابتة و أحيانا غير واضحة في سلوكها و في أهدافها و في نوع قيادتها، و رغم ذلك فهي عنصر بنائي ضروري يحافظ على توازن المصالح و توازن مراكز القوة داخل التنظيم، و زيادة على ذلك فهي تمنع الإدارة و القيادة الرسمية من القيام بالتجاوزات كما تعمل على تحقيق مختلف الإشباعات كالشعور بالأمن و بالانتماء و التقدير و تحقيق الذات.

3. نمط القيادة كمحدد للاتصال الداخلي:

كما لا يمكن الفصل بين القيادة و القرار، فإنه يصعب الفصل بين القيادة و الإتصال أيضا، فممارسة فعل القيادة في التنظيم ما هو إلا ممارسة متواصلة لفعل اتصالي مع كافة المستويات التنظيمية، لذا فإن نجاح أي إستراتيجية قيادية في أي مؤسسة كانت يتوقف على إستراتيجية الإتصال التي تعتمد عليها في المستوى الإنساني و في المستوى العملي.

و لأهمية هذا الترابط بين القيادة و الاتصال في التنظيم، نعرض لأهم أنماط القيادة و أكثرها انتشارا في المؤسسات.

3.1. أنماط القيادة: (218)

القيادة الأوتوقراطية: تتميز بتفرد القائد في الرأي و اتخاذ القرارات، و اعتماد أداء العمل على الأوامر الصادرة منه، كما تتميز بحرص القائد على ضرورة التزام المرؤوسين بالتنفيذ دون أي اعتراض أو نقاش، و بذلك يكون هو محور عملية التسيير، بحيث يحيط به كل الأعضاء و يتصلون به بصفة مباشرة في كل ما يتعلق بالتنظيم، سواء كانت صغيرة أو كبيرة بينما يكون اتصال المرؤوسين فيما بينهم ضعيفا. لهذا النمط القيادي سلبياته و إيجابياته، فمن إيجابياته الفعالية في حالة كفاءة القائد، ما يؤدي إلى السرعة في الإجراءات، خاصة في الحالات الحرجة و في حالات ضيق الوقت و الحالات المستعجلة، غير أنه بطريقة تسييره لا يسمح بإطلاق مواهب العاملين و لا بالتعبير الحر عن آرائهم و مواقفهم اتجاه ما يقرره القائد، أو أي أخطاء يلاحظونها في التسيير.

القيادة الديمقراطية: هي قيادة تتميز بالاستماع إلى آراء العاملين و اقتراحاتهم، و تعطي هامش حرية للتعبير عن كل الانشغالات اليومية للعاملين، بل و العمل على حلها و تشجيع المبادرات، و الإخبار بالتغييرات المحدثة و تفاصيلها وأهدافها، و يقابل العمال هذا السلوك بالتعاون أكثر مع الإدارة و فيما بينهم.

القيادة المتسامحة: يعطي هذا النوع من القيادة شعورا أكبر بالتححرر من ضغوط القيادة، لكن هذا لا يعني عدم أداء التنظيم لمهامه، بل قد تؤدي الضغوط في العمل إلى جو إنساني متسامح يساعد على انسجام العاملين و تلاحمهم.

تهتم هذه القيادة بتكوين فريق موحد و دينامي، بحيث يبقى أعضاء التنظيم في حالة حركة و نشاط و تعاون، و كأنهم في عائلة كبيرة يشعر كل عضو فيها أنه في وضعية تريحه. من إيجابيات هذا النمط القيادي أنه يهتم بجانب العلاقات الإنسانية في العمل، مع وجود احتمال انحراف هذا الاهتمام إلى عامل سلبي حين تطغى الأهمية الموكلة للجانب الاجتماعي على حساب المهام الرسمية و لا يتم وضع حدود واضحة و فاصلة بين التوقيت الشخصي و توقيت العمل.

القيادة الفوضوية: تعطي حرية أكبر للمرؤوسين و استقلالية في أداء المهام، و هي استقلالية يشعرون بها من خلال ضعف كبير في المتابعة الصادرة من طرف القيادة، حتى يشعر العاملون بعدم وجودها، و يسمح هذا النمط بإطلاق مبادرات العمال و مواهبهم، و تدريبهم على اتخاذ القرارات. و هي عوامل هامة في تحقيق الفعالية نظرا لتحرها من مركزية القائد في التسيير و القرار، خاصة و أنها تسمح لهم بتطوير طريقتهم الخاصة في العمل.

إن هذا النمط القيادي و لكي يحقق الفعالية يجب أن يكون فقط مع المرؤوسين الذين يقدرون مهامهم ويشعرون بالمسؤولية و حجم المهام الملقاة على عاتقهم، و هم أهل للثقة.

القيادة الموقفية: ينشكّل هذا النوع من القيادة من مجموعتين من السلوك القيادي: -الأوامر المباشرة و - الأوامر المساعدة، و هما متضمنتان في أربع أنماط قيادية،(*) هي كالتالي:

- النمط الإخباري: و هو أسلوب توجيهي مباشر، يحدد الأدوار و يقدم الإرشادات و يضع الأهداف و يخبر الأفراد بالأعمال التي يقومون بها، و موعدها و كيفية أداءها.

- النمط الاستشاري: هو أسلوب توجيهي على قدر عالٍ من الاهتمام بالواجبات في العلاقات الإنسانية، فهو يعطي توجيهات كثيرة و مباشرة، مع تدعيمها بالعناصر الإنسانية في علاقة الرئيس بالمرؤوسين.

- النمط المشارك: في هذا النمط يقلل القائد من محتوى التوجيه في دوره، مع حفاظه على سلوك المساندة و إشراكه للمرؤوسين في اتخاذ القرارات. مما يجعله يقلل من منطقة نفوذه التي يُصدر منها التوجيهات، و تقتصر مهمته على الاتصال و تقديم التسهيلات.

218 ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 223، 224، 225.

* يعد هذا النمط القيادي من أحدث الصياغات في هذا المجال، في إطار ما يعرف بالسلوك القيادي الشبكي، و التي طورها الباحثان: بول هيرسي (P. Hersey) و كين بلانكارد (K. Blanchard).

- النمط المفوض: يرى بأن بعض الأشخاص يحتاجون إلى قيادة بسيطة، حيث أن مهارة القائد و دافعيته تقف أحيانا في طريقهم، و هذا الأسلوب ذو نفوذ بسيط يزود العاملين بتوجيه و دعم بسيطين.
و يشير دعاة "القيادة الموقفية" إلى أن أيًا من هذه الأنماط يمكنه أن يكون فعالا، و ذلك حسب طبيعة الفرد المرؤوس أو الجماعة، و يُعرّف النموذج أربعة مستويات للمرؤوسين هي:
- قدرة متدنية و دافع قوي. - قدرة متدنية و دافع متدني.
- قدرة عالية و دافع متدني. - قدرة عالية و دافع قوي.

إن موقف القيادة الموقفية و ما يتضمنه عمليا من أنماط فرعية للسلوك القيادي، يعد من ناحية الممارسة تكريسا واضحا للعلاقة القوية الموجودة في التنظيم بين الفعل القيادي و الفعل الاتصالي، فكل نمط من أنماط القيادة الموقفية هو في جانب من جوانبه ممارسة فعلية للاتصال بين الرئيس و المرؤوسين من جهة، و المرؤوسين فيما بينهم من جهة أخرى.

3.2. طبيعة العلاقة بين القائد و المرؤوسين، و تأثيرها على الاتصال في المنظمة:

إن علاقة التأثير و التأثير، في سلوك القائد و سلوك المرؤوسين و الناتجة عن العلاقات التي تنشأ بينهما خلال أداءهم للمهام الموكلة لهم، تعد مسلمة لا يمكن نفيها أو التقليل من أهمية تداخلها في تحديد طبيعة الظواهر التنظيمية الأخرى.

العلاقة بين الرئيس و المرؤوس هي علاقة غير متوازنة، و يُرَجَّح عدم التوازن هذا كفة الرئيس بحكم وجوده في أعلى السلم التنظيمي، و تعطيه هذه الوضعية صلاحيات أوسع من خلال النصوص التنظيمية التي تحدد مهام و نطاق حركته مما يجعل هذه العلاقة علاقة ممارسة سلطة و تحكم و نفوذ، كما ترجع هذه القوة أيضا إلى امتلاك الرئيس للمعلومات و لمصادرها، و كذا سلطة تفعيل العقاب و الثواب بالإضافة إلى سلطة اتخاذ القرارات.

إن علاقة الخضوع هذه هي واقع تنظيمي و علاقتي متبادل، إذ أن كل قائد في السلم التنظيمي يخضع لمن هو أعلى منه درجة، و يخضع له -في نفس الوقت- من هو أدنى منه درجة.
و الفعل القيادي في التنظيم يعد -في جانب من جوانبه- منشطا للتفاعل بين المرؤوسين، نظرا لما توفره القيادة من تحقيق للتنسيق و التخطيط و إصدار الأوامر و تحديد المهام و الأهداف، و إثارة المنافسة و التشجيع.

في مقابل هذا، يعد عدم نجاح القائد في تحقيق التوازن بين مصالح التنظيم و مصالح العاملين، أحد أهم مصادر الصراع التنظيمي و كذا أحد أهم معيقات الاتصال الفعال. و سواء كانت هذه المصالح -العمالية- مادية أو معنوية فهي حاجات من الضروري إشباعها خاصة تلك المتعلقة بتحسين جانب العلاقات الإنسانية، و التي لا يمكن البحث عن تواصل و اتصال جيد و فعال في غياب الاهتمام بها.

إن الاتصال بين القائد و المرؤوس -و بحكم العلاقة غير المتكافئة بينهما- يتميز بأن للقائد الأهمية و الأفضلية في توجيه العملية الاتصالية، مما يجعل المرؤوسين في وضعية غير مريحة هي وضعية المتلقي و المترقب لأفعال و أقوال القائد. و لما كان لطبيعة البنية التنظيمية و مدى توسعها أثر مباشر على طبيعة الاتصال الداخلي و مدى جودته، فإنه كلما توسعت هذه البنية بازدياد عدد أعضائها، كلما ازداد تعقد العملية الاتصالية و تناقص نصيب كل فرد من الاتصال بالرؤساء و بالإدارة.

4. البعد الإنساني و البيئي (الايكولوجي) للمعلومات:

إن التسيير العفلائي للمعلومات بصفة عامة يحتم التعامل مع بيئة إنسانية معقدة، بحكم أن الاتصال هو عملية إنسانية و اجتماعية في المقام الأول، فتحسين سير المعلومات في تنظيم ما، يستوجب فهم و توجيه سلوكيات الأفراد فيه، و معرفة كافية بنمط القيادة و مصادر القرار، في إطار مقارنة شاملة لتسيير المعلومات يمكن تسميتها بـ"المقاربة البيئية للاتصال". (انظر الشكل).

الشكل رقم (18): المكونات الخمس الكبرى للبيئة الاتصالية في المؤسسة

المصدر: Manageris, Revue Electronique, n°57-1, p 6. Disponible sur le site: www.manageris.com

هذه المقاربة تدرس الاتصال من حيث هو عنصر أساسي في "دينامية التفاعلات" (*Dynamique des Interactions*)، و لقد كان **باتيesson** (*Battesson*) أول من استعمل هذا التوصيف للاتصال، فهو يشرح مفهوم "دينامية التفاعلات" منطلقاً من مسلمة مفادها أن أي سلوك أو فعل لفرد ما، يكون له حتماً رد فعل معين لدى فرد آخر، في إطار علاقة ما تجمعهما، من هذا المنطلق يعتبر التنظيم فضاء مفتوحاً لهذا النوع من التفاعلات ما ينتج عنه دينامية مستمرة في الزمان و المكان تُؤسس لنظام علاقات في التنظيم، فتتحقق بذلك "دينامية التفاعلات" التي هي الأساس المشكل لثقافة التنظيم.

بالعودة للشكل أعلاه، فإن مكونات البيئة الاتصالية في المؤسسة خمس:

- إستراتيجية الاتصال: تكون لتفادي الوقوع في التناقضات و الفوضى، فمن المهم التحديد الواضح للمبادئ الأساسية لعملية الاتصال و تبادل المعلومات داخل المؤسسة، فمثلاً يجب تحديد نوع المعلومات الواجب تقاسمها بين كل الوحدات من المعلومات الخاصة بكل وحدة، و كذا درجة أهمية كل نوع من المعلومات.

- توزيع السلطات: كل مؤسسة تعيش نوع من "صراع السلطات"، أو ما يصطلح على تسميته بـ"لعبة السلطة". وأهمية هذا المكون تنبع من كون أن صاحب السلطة في التنظيم هو مصدر أساسي في شبكة الاتصال و في عملية تبادل المعلومات، لذا فإن الفهم الحسن لـ"لعبة السلطة" يمكن من توجيهها و استعمالها بوجه يحقق اتصال فعال.

و تفصيلاً لما سبق، فلقد حدد **مينتزبيرغ** (*Mintzberg*)، ثلاثة عشر (13) صنفاً لـ"لعبة السلطة"، وهي: (219)

1. التمرد *l'Insoumission*
2. مكافحة التمرد *le combat contre l'insoumission*
3. العرابية *le parrainage*
4. بناء التحالفات *la construction d'alliances*
5. بناء إمبراطورية *la construction d'empire*
6. تقييد المصاريف *la budgétisation*
7. الكفاءات المتخصصة *les compétences spécialisées*
8. الاستبداد *l'autoritarisme*
9. المسؤولين ضد الموظفين *la ligne hiérarchique contre les fonctionnels*
10. الجماعات المتخاصمة *les camps rivaux*
11. المرشحين لمناصب إستراتيجية *les candidats a des postes stratégiques*
12. تعمد التشويش و التخريب *les coups de sifflet*
13. القادمون الجدد *les jeunes arrivistes*

ما يميز هذه الأصناف التي حددها **مينتزبيرغ** لـ"لعبة السلطة"، أنها خاضعة لتفاعلات مستمرة في الزمان و المكان، و كذا لميكانزمات علاقاتية مفتوحة تتضمن التهديد، التحالف، الضغط... الخ.

- الثقافة و السلوكيات: إذ أن سلوكيات كل فرد انجاه المعلومات داخل التنظيم و طريقة تعامله معها، و كذا الخلفية الثقافية له و للتنظيم و القيم التي يتضمنها، هي محدد أساسي و مباشر لطبيعة الاتصال داخل هذا التنظيم.

- الكفاءات: فلتحقيق التسيير الفعال للاتصال، يجب توفر و تنمية جانب من المهارات الشخصية لدى أفراد التنظيم، مثل: مهارات الاتصال، الإقناع، التفاوض، تحليل المعلومات... الخ.

- الوصول للمعلومات: تشكل المؤسسة مجالا و خزانا كبيرا للمعلومات بكل أنواعها (التجارية، الإدارية، المالية، الشخصية...)، لذا فإن من المهم تحديد مصادر هذه المعلومات و الطرق المناسبة للوصول إليها و الأفراد المسموح لهم بالإطلاع عليها و استعمالها.

وضع مقارنة بينية (ايكولوجية) للاتصال:

يمكن للمسير في المؤسسة تفعيل الاتصال الداخلي وفق المقاربة البيئية، من خلال خمسة (5) محددات أساسية، هي: (220)

• شرح إستراتيجية الاتصال: إذ على المؤسسة شرح المبادئ الأساسية لتسيير المعلومات داخلها لكل أفرادها، و ذلك من خلال تحديد:

- ما هي المعلومات ذات الأولوية و كيف يجب التعامل معها؟ أهي المعلومة المتعلقة بالإنتاج أو التسويق أو المنافسة...؟ أهي المعلومة الصادرة من المدير أو المشرف أو المسؤول المباشر...؟

- ما هي المعلومات الواجب تقاسمها؟ و ما هي المعلومات الخاصة بمستوى معين؟

- ما هي طرق و وسائل نقل المعلومات؟

• الواقع التنظيمي الداخلي: من المهم معرفة نمط أو أنماط ممارسة القيادة في المؤسسة، لأجل معرفة المعوقات الممكنة لسير المعلومات داخلها، و لتوضيح هذه النقطة أكثر نورد مثال عن أربع (04) أنواع للقيادة و خصائصها الاتصالية:

- النوع الملكي (*la monarchie*): و هذا في حالة ما إذا كان تسيير المعلومات يخضع لفرد واحد، فهو -و في آن واحد- مصدر المعلومات و موجهها و المحدد لأولوية كل منها، و لطريقة سيرها، هذا النمط من القيادة و الاتصال الداخلي يوجد أكثر في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، أين يكون للمدير السلطة المركزية في التسيير و الإدارة.

- النوع الفيدرالي (*le fédéralisme*): في هذا النوع من القيادة تكون درجة المركزية ضعيفة، و الكم الأكبر من المعلومات يسير بطريقة مستقلة عن المدير داخل مختلف الوحدات و بينها.

- النوع الإقطاعي (*le féodalisme*): يمتلك فيها كل مسؤول -عن وحدة أو قسم- سلطة كاملة للتعامل مع المعلومات و طريقة استعمالها و تنظيم سيرها، في استقلالية تامة عن الإدارة العليا و عن الوحدات و الأقسام الأخرى.

- النوع الفوضوي (*l'anarchie*): و هذا النوع يأتي في غالب الأحيان بعد فشل تطبيق المقاربة المركزية في التسيير و القيادة، و لقد تكرر هذا النوع أكثر مع التقدم الكبير في التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال (NTIC) و ما خلفته من تكريس للاستقلالية النسبية في أداء العمل و معالجة المعلومات.

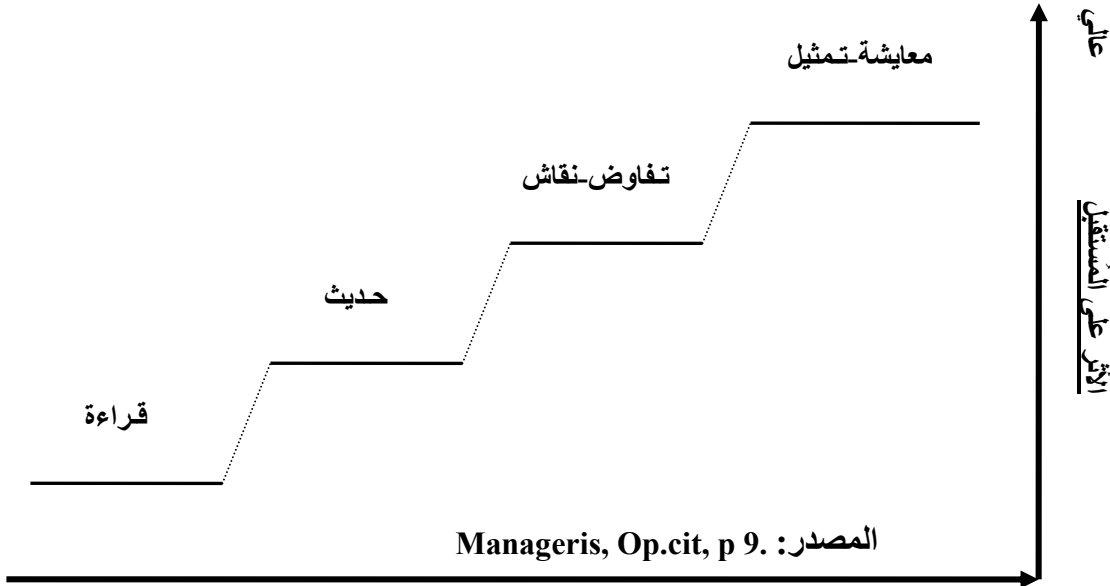
• تكيف الثقافة و السلوك: هناك مجموعتين من السلوكيات المفعلة للاتصال، الواجب توفرها لضمان تدفق فعال للمعلومات في المنظمة.

أول مجموعة تقع تحت عنوان "تقاسم المعلومات و الاشتراك فيها"، خصوصا إذا كان الأمر يتعلق بالاشتراك العمودي للمعلومات. فعادة يشكل تبادل المعلومات بين مختلف الوظائف في التنظيم مشكلا كبيرا، في مقابل سهولتها نسبيا بين أفراد الوحدة الواحدة، لذا يعد من الضروري القيام بإجراءات تفعل من هذا التبادل عموديا.

ثاني مجموعة من السلوكيات المفعلة للاتصال الداخلي، تدخل في إطار "القدرة على تقييم المعلومات و استعمالها الصحيح"، و في هذا الخصوص تجدر الإشارة إلى ضرورة تحلي أطراف عملية الاتصال الداخلي بمهارات فكرية و سلوكية أساسية لفعالية الاتصال. و التي تتمثل في قدرة الفرد الذاتية على التقييم

الصحيح لأهمية المعلومة و مدى ضرورتها و ما هي الوسيلة الأفضل لإيصالها، فمثلا لإيصال معلومة مهمة جدا على الفرد إحداث أثر عاطفي لدى الطرف الآخر وهذا لن يتحقق إلا بالاستعانة بحوامل و وسائل اتصالية معينة. (انظر الشكل)

الشكل رقم (19): يبين طرق تكييف الاتصال على حسب أهمية المعلومة



• تشكيل شبكة من المختصين في معالجة المعلومات يُعد مهمة سهلة و بسيطة، مؤسسة تلزمه في أداء عمله.

إن هذا الواقع المتخيل لن يتحقق إلا بإعطاء بُعد جديد لوظيفة التوثيق في المؤسسة، و الخروج من المهمة التقليدية المنحصرة في تخزين المعلومات و تكوين صناديق من الوثائق بدون توفير سبل و طرق عقلانية للرجوع إليها واستعمالها و تحليلها، لأبد من وجود طريقة أخرى للتعامل مع الوثائق.

• تسهيل الوصول إلى المعلومات: كل مؤسسة - بدرجات متفاوتة- تجد صعوبة في سرعة الحصول على المعلومات الداخلية الخاصة بموضوع ما عند الحاجة لها، و يمكن الحد من هذا المشكل بالقيام بوضع "خارطة مفصلة للمعلومات داخل المؤسسة"، تتضمن هذه الخارطة تحديد دقيق لكل مصادر المعلومات الداخلية و الخارجية الخاصة بموضوع ما (وثائق، تقارير، إحصائيات، مختصين...)، و ترتيبها حسب أهميتها و سهولة الوصول لها. إن هذا التحديد المسبق للمعلومات يسمح للمؤسسة بربح الكثير من الوقت و المال، اللذان يُهدران في حالة العكس.

ثانيا. التغيير التنظيمي و إدارة الموارد البشرية:

1. إدارة الموارد البشرية و إستراتيجية التغيير:

مع عولمة النشاط الاقتصادي و تطور تكنولوجيات الإعلام و الاتصال، و تغير و تنوع الهياكل التنظيمية للمؤسسات، صار لوظيفة إدارة الموارد البشرية دور كبير تلعبه في المؤسسة، لما لها من مهام أساسية يجب أن تضمنها على صعيد إحداث و مساندة التغييرات الخاصة بالعنصر البشري المكون للمؤسسات.

إن محدودية تحقيق سياسات الإصلاح الاقتصادي -التي انتهجتها الجزائر- للأهداف المنتظرة منها، يطرح إشكالية مدى اعتبار العنصر البشري في المؤسسات الاقتصادية كأحد دعائم نجاح سياسات الإصلاح، لقد كان ولازال الجانب التقني و ما يتضمنه من إجراءات آنية يحظى بالأهمية في الطرح و التنفيذ، على حساب الجانب الإنساني كمدخل لتطبيق الإصلاحات و كعنصر منفذ لها.

على علاقة بمدى تقبل أفراد التنظيم للتغييرات الحاصلة فيه و بطبيعة تعاملهم معها، يهتم المختصون في إدارة الموارد البشرية بظاهرة تنظيمية وإنسانية تحدث في هذا الصدد، هي ظاهرة "مقاومة التغيير"، و التي يشكل الحد منها والسيطرة عليها، تحديا للمسيرين و للمختصين في إدارة الموارد البشرية.

و لما كانت السلوكات الصادرة عن أفراد المؤسسات و المرافقة لهذه الظاهرة ذات أثر سلبي مباشر على مشروع التغيير، فلقد صار يشوب ظاهرة "مقاومة التغيير" الكثير من المبالغات. ما دفع بعض المختصين إلى توصيفها بـ"أسطورة مقاومة التغيير" التي صارت تشكل تفسيراً جاهزاً لتبرير فشل سياسات التغيير و تنفيذها.

ليست كل التغييرات التنظيمية على نفس الدرجة من العمق، و من المهم في هذا الصدد التفريق بين عدة أنواع من التغييرات، حيث فرّق علماء النفس: **باتيصون (Batteson)** و **فاتزلافيك (Watzlawick)** من مدرسة **بالو ألتو (Palo Alto)** (221) بين مستويين من التغييرات التنظيمية. المستوى الأول: يتمثل في تغيير "معياري" (*une norme*) من النسق الكلي، أما المستوى الثاني: فيتضمن تغييراً في النسق نفسه، و حسب رأيهم دائماً فإن المستوى الثاني من التغييرات، و نتيجة لعمقه يتطلب في غالب الأحيان تدخلاً من الخارج.

إن أهم ما يُنظر من المختصين في إدارة الموارد البشرية في سياق التغيير التنظيمي، هو تحليلهم بنظرة واسعة تشمل مختلف جوانب و أبعاد التغيير في التنظيم، من خلال الأخذ بعين الاعتبار و تسيير الجانب الإنساني و الاجتماعي للتغيير، و تبعاً لهذا فلقد حدد **ديميتري وايس (Dimitri Weiss)** ستة (06) أبعاد للتغيير التنظيمي، على إدارة الموارد البشرية التعامل معها، و هي: (222)

1. يمكن أن يشتمل التغيير على بعد هيكلي بتغيير قواعد تقسيم العمل و التنسيق، مثال: إعادة تنظيم ورش العمل، إعادة هيكلة وحدة، خلق وظيفة مركزية جديدة... الخ.
2. يُنتج التغيير التنظيمي في أغلب الأحيان قواعد جديدة لممارسة السلطة بين أفراد التنظيم، مثال: تقوية أو إضعاف السلم الوظيفي، توسيع أو حدّ في الصلاحيات، التفاوض مع النقابات... الخ.
3. التغيير في القيم و المبادئ المشتركة بين الأفراد و التي تشكل في مجملها ثقافة المؤسسة، مثال: تغيير التصنيفات المهنية.
4. الكثير من مشاريع التغيير يكون لها انعكاسات -متدرجة- على الحالة النفسية و العلاقاتية في التنظيم، مثل: مستوى التضامن، طريقة تكوين الجماعات، الشعور بالانتماء... الخ.
5. التغيير التنظيمي في خطابه و إجراءاته يمكن أن يؤسس بطريقة واعية أو غير واعية لبعد "مثالي" يضمن له شرعيته، مثل: مساهرة التطور التقني، العولمة، صراع الطبقات... الخ.
6. بالرغم من أن التغيير التنظيمي يتم في مستوى جزئي (*Micro*) ممثلاً في المؤسسة، إلا أنه يمكن أن يكون له ارتباط بظواهر في المستوى الكلي (*Macro*) ممثلاً في المجتمع، مثل ظواهر العنف، البطالة، التهميش... الخ.

كل ما سبق يدفعنا إلى التأكيد على أن عملية إدارة التغيير التنظيمي من وجهة نظر إدارة الموارد البشرية، لن تكون واقعية و موضوعية و ذات فعالية، إلا إذا أخذت بعين الاعتبار الأبعاد المختلفة للتغيير التنظيمي في المؤسسة.

التفكير، التحضير، التخطيط و إدارة تغيير تنظيمي ما، يتطلب العمل على ثلاث مستويات: بيئة التغيير (*Contexte*)، مضمونه (*Contenue*) و مساره (*Processus*): (223)

- بيئة التغيير (*Contexte du Changement*): تتعلق بالعوامل الخارجية (المحيط الاقتصادي، السياسي، القانوني، الاجتماعي، التقني...)، و العوامل الداخلية (الهيكل الحالي، جماعات العمل، توزيع السلطات، ثقافة المؤسسة...). إن التغيير التنظيمي ينشأ في هذه البيئة من خلال إيجابياتها أو من سلبياتها.
- مضمون التغيير (*Contenue du Changement*): من حيث ما هي تطبيقاته على الأرض وآلياته وإجراءاته وقواعده الجديدة (التغيير في وظائف معينة، تغيير طريقة العمل، تنظيم عمل جديد...).
- مسار التغيير (*Processus du Changement*): مختلف التفاعلات و الوقائع التي تنشأ عند التحضير للتغيير وتطبيقه. أو التي من المحتمل حدوثها.

221 Dimitri Weiss, *Ressources Humaines*, Ed: d'Organisation, 2ème édition, Paris, 2003, p 545.

222 Ibid, p 546.

223 Ibid, p 548.

كل فعلٍ واعٍ و منظم يهدف للتغيير لا بد له ان ينطلق من رؤية واضحة للعوامل المشكلة للمستويات الثلاث (السابقة الذكر)، فمثلا يجب تحديد هل أن بيئة التغيير هي بيئة متأزمة؟ هل المحيط الخارجي يفرض التغيير؟ ما هي حدود التغيير؟ هل تطبيقاته واسعة أم محددة؟ هل مضمون التغيير تقني أم مُشكل من عدة مضامين؟ هل كل الأفراد المعنيين تم إشراكهم في مسار التغيير؟... الخ.

2. استراتيجيات إدارة التغيير و علاقتها بالقيادة:

إدارة التغيير تطرح دائما إشكالية مدى مشاركة الأفراد المعنيين به في مختلف مراحلها (من يشارك، كيف يشارك، و إلى أي حد يشارك)، انطلاقا من مختلف الدراسات حول القيادة و أنواعها يمكن لنا تحديد أربع (04) استراتيجيات أساسية للقيادة خلال إدارة التغيير: (224)

1. الإستراتيجية التسلطية (*Stratégie Autoritaire*): في هذه الحالة يكون مشروع التغيير مقرر له من أعلى المستويات التنظيمية، و مسار تطبيقه يكون في اتجاه واحد (من أعلى إلى أسفل التنظيم)، المعلومات المعطاة تكون في غالب الأحيان شحيحة. هذه الإستراتيجية تسمح بالسرعة في التطبيق لوضوحها، لكن في المقابل هناك احتمال حصول مواجهات مباشرة في حال وجود معارضة قوية للتغيير، أو العكس موافقة قصيرة على التغيير.

2. إستراتيجية الإقناع (*Stratégie de Persuasion*): يقدم مشروع التغيير و يطبقه وفق خطة اتصالية قوية و مكثفة، موجهة أساسا نحو الأفراد المعنيين مباشرة بالتغيير، بهدف تغليب النقاط الايجابية للتغيير و تخفيف السلبية منها، ما يشل قدرة الأفراد على إحداث رد فعل سلبي أو مقاوم.

3. إستراتيجية التفاوض (*Stratégie de Négociation*): بموجبها تبحث مختلف أطراف عملية التغيير إدارة و عمال عن نقاط مشتركة تجمع بين أهداف و نوايا البعض (الإدارة) و طموحات و تخوفات البعض الآخر (العمال)، ما يميز هذه الإستراتيجية أنها تحتاج لوقت طويل نسبيا لتحقيقها، و ربما تتعثر في حال تعارض مصالح الطرفين المعنيين بالتغيير، لكن إذا ما نجحت فإنها تزيد من احتمالات نجاح مشروع التغيير و تحقيقه لأهدافه بجعله مشروعاً قابلاً للتطبيق.

4. إستراتيجية المشاركة (*Stratégie de Participation*): و تتضمن عنصرين مهمين، الأول: تشجيع قيام عملية اتصالية عمودية كثيفة (صعودا و هبوطا)، بين أصحاب المشروع (الإدارة في أغلب الحالات) من جهة و بقية العمال في المؤسسة من جهة أخرى. أما العنصر الثاني: فهو ترك المجال مفتوحا طيلة مختلف مراحل عملية التغيير أمام آراء و تدخلات مختلف الأطراف، و البحث دائما عن نقاط التقاء و توافق حول ما يجب فعله، ما يؤدي في النهاية إلى نتيجة أن خطة التغيير -وفق هذه الإستراتيجية- تنمو و تتضح يوما بعد يوم من خلال التفاعلات التي تحدثها في المؤسسة.

إن هذه الإستراتيجية تعد أفضل الاستراتيجيات بنظر المختصين في إدارة الموارد البشرية، لأنها تجعل من كل أفراد المنظمة موضوع التغيير أطرافا فاعلة و مباشرة في بناء الواقع الجديد، (225) انطلاقا من مسلمة -أو افتراض- أن التكلفة النفسية و الاجتماعية ستكون باهضة في حال فرض مشروع التغيير و عدم إشراك مختلف الأطراف فيه.

إن إستراتيجية التغيير بالمشاركة كأسلوب لإدارة التغيير تجد منطلقاتها النظرية و العملية في دراسات مدرسة العلاقات الإنسانية، و كذا في تطبيقات نظرية حلقات الجودة.

ما يلاحظ على هذه الاستراتيجيات الأربع لإدارة التغيير، أنها قائمة على مقاربات مختلفة لممارسة السلطة داخل التنظيم، فمن بين نماذج "المسير الإداري" أو "المتسلط" أو "المفاوض" أو "الديموقراطي" يمكن تبني الإستراتيجية المناسبة، انطلاقا من استعدادات نفسو-شخصية لدى القادة المسيرين للتغيير، و في هذا الإطار يحدد وايص ثلاث متلازمات نفسية أساسية تشكل عنوان عريض لاستراتيجيات التغيير. (226)

- متلازمة الذهان (*Syndrome Paranoïaque*): على شاكلة "لا يجب الوثوق في أحد"، و يؤدي هذا إلى مسار تغيير صارم و مليء بالشك و الريبة.

224 Ibid, p 552.

225 Ibid, p 553.

226 Ibid, p 554.

- متلازمة القهر (*Syndrome compulsif*): على ساحة "علي السيطرة على كل شيء لتفادي طلب المساعدة من الآخرين"، ينتج هذا إستراتيجية تغيير ذات نزعة مثالية على درجة كبيرة من التخطيط و لا مجال فيها للحوار و النقاش.

- متلازمة المسرح (*Syndrome Théâtrale*): على شاكلة "يجب شد انتباه الآخرين و إبهارهم"، ما ينتج إستراتيجية تغيير تعتمد على الاتصال الحسي و العاطفي.

هذا بالإضافة إلى أن للثقافة المهنية أو التنظيمية، و ارتباطها بطبيعة العمل دور أساسي كذلك في تحديد نوع الإستراتيجية المتبناة لإحداث التغيير، و من الأمثلة الدالة على ذلك «نجد أن أسلوب المشاركة لا يوجد في التنظيمات العسكرية ... و الأسلوب التسلطي غير قابل للتطبيق في التنظيمات الناشطة في مجال التكنولوجيا الحديثة».(227)

على مستوى آخر نجد نفس درجة الارتباط القوية، بين ماهية الإستراتيجية المتبناة في تطبيق التغيير و طبيعة النموذج المتبع في إدارة الموارد البشرية. (انظر الجدول)

الجدول رقم (14): نماذج إدارة الموارد البشرية و طرق التغيير

النموذج القيمي	النموذج التوافقي	النموذج المشخص (*)	النموذج الهادف	النموذج التسفي	المميزات
طبيعة القيم كمعيار اختيار للموظفين الجدد، الولاء التام، تماسك و انسجام، صعوبة التأقلم للغرباء	إدارة جامعة، أهمية الثقافة المهنية، اللامركزية	تقييم ذاتي، ثقافة قوية، اتصال داخلي فعال، وكلاء أكفاء	التخطيط، احترام السلم الوظيفي، المركزية، رسمية العلاقات و الاتصال	جو عائلي، تسيير ميداني، اتصال غير رسمي، انعدام النقابات	
العشيرة أو القبيلة	العهد أو الميثاق	السوق (<i>Marché</i>)	التدرج (<i>Hiérarchie</i>)	العائلة	الرمز
القناعة و الإيمان	مبدأ المشاركة	الإقناع و النقاش	التشاور و المفاوضات	إدارية و مخططة	طريقة التغيير

المصدر: F. Pichault, G. Nizet, Les Pratiques de Gestion des Ressources Humaines, Ed: Seuil, Paris, 2000.

و بالنظر للتصنيف الموجود في الجدول، نجد أن "النموذج التسفي" في إدارة الموارد البشرية و المنتشر عموما في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يفضل التغيير المقنن أين يكون للإدارة العليا اليد الطولى في تسييره. في "النموذج الهادف" المطبق في المؤسسات و الإدارات الكبرى يكون الاتجاه أكثر نحو التشاور و حتى التفاوض مع ممثلي العمال. في "النموذج المشخص" المنتهج في المؤسسات المتوسطة و قطاع الخدمات يكون البحث دائما عن الإقناع و الردع. في "النموذج التوافقي" المطبق في بعض المؤسسات و الإدارات ينتهج التغيير بالمشاركة. و أخيرا في "النموذج القيمي" الموجود في النقابات و الجمعيات أين تغلب طريقة الولاء و الثقة التامة بالإدارة العليا.

إن التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية يمس العديد من الجزئيات مثل: تقاسم المهام و تخصصاتها، حجم و إيقاع العمل، الاتصالات و نمط العلاقات، الاستقلالية و نوع القيادة، الإبداع و المشاركة... الخ، كل هذه الجزئيات هي بدرجة أو بأخرى، محدد أساسي و مباشر لمكانة و خصائص الفرد داخل هذه المؤسسات. في هذا الإطار تجدر الإشارة إلى أن الأخذ بعين الاعتبار لأبعاد مثل واقع، مضمون و مسار التغيير، و الاهتمام بأراء و منحى سلوكيات الأفراد المعنيين بالتغيير، و تبني إستراتيجية واضحة و جامعة قدر الإمكان، تعد مساحات على المختصين في إدارة الموارد البشرية احتلالها و العمل عليها، وفق الأفضلية التي يتمتعون بها في مثل هذه الحالة و التي تنبع من نظرتهم للظواهر التنظيمية على أنها جزء من

227 Ibid, p 554.

* في اللغة الأصلية (الفرنسية) الكاتب يوظف مصطلح *le modèle individualisant*، و يتضمن هذا النموذج حسب اهتمام و تركيز إدارة الموارد البشرية عملها على الفرد أولا قبل الجماعة.

كلّ، وفق مقارنة نسقية للمؤسسات الاقتصادية، هذا ما لا يتوفر في أغلب الأحيان عند بقية المختصين في المؤسسات.

3. مقاومة التغيير:

«المكون البشري لمشروع التغيير التنظيمي يعتبر في العموم عامل الخطر الأول»⁽²²⁸⁾. بالرغم من أن التغيير التنظيمي –أيا كان نوعه أو مستواه- يحدث انزعاجا لدى أصحاب المصالح، و شعورا بالسلبية و أحيانا رفضا واضحا، فهذا أمر مفهوم و ربما مشروع. لكن في مقابل هذا، لا يجب في أي حال من الأحوال اعتبار ظاهرة "مقاومة التغيير" ظاهرة شاملة و آلية تتبع كل فعل تغيير. في هذا الإطار يعد من الموضوعي و الصحي، النظر لكل فرد من أفراد التنظيم على أنه شخص محكوم بمجموعة من الالتزامات و الحاجات داخل و خارج مكان عمله، ما يدفعه لتبني سلوكيات و ردود أفعال يعتبرها هو مناسبة لفعل التغيير. فلا معنى و لا جدوى إذن للتقسيم المبسط لأفراد التنظيم بين "مناصري التغيير" الموصوفين بالعقلانية و الحقيقة من جهة، و كل الآخرين "المعارضين له". لا أساس لهذا التقسيم المبسط لأنه في كل الأحوال يتعارض و مسلمات البحث و الدراسة في التنظيمات، أين لمجموعات الأفراد دور أساسي في إحداث الحركية الداخلية لها، مجموعات الأفراد هته –وفقا لميكانيزمات عملها- تسعى دائما لوضع حلول عقلانية –أو على الأقل كما تراها هي- للمشاكل التي تعيشها.

إن هذه الأفكار السابق شرحها تعد أساسية من حيث أنها تساهم في تبني مقارنة موضوعية في دراسة ظاهرة مقاومة التغيير، و الاهتمام بالجانب الإنساني و السلوكي فيها من خلال البحث في دوافع الأفعال و ردود الأفعال.

ظاهرة مقاومة التغيير في التنظيم مرتبطة بردود الأفعال الاجتماعية و العاطفية لأفراد التنظيم اتجاه مشروع التغيير الذي يمثل تهديدا لمصالحهم، و رد الفعل هذا يتضمن سلوكيات تهدف لكبح تطبيقات و إجراءات التغيير.

مقاومة الأفراد للتغيير التنظيمي وفق ما عرفها مجموعة من الباحثين⁽²²⁹⁾ هي «التعبير الضمني (Implicite) أو الواضح (Explicite)، عن ردود أفعال دفاعية اتجاه مشاريع أو نوايا التغيير»، و في نظر باحثين آخرين فمقاومة التغيير هي «التوجهات الفردية أو الجماعية الواعية أو غير الواعية و التي تظهر بمجرد طرح فكرة تغيير ما ... هي إذن تمثل توجهات سلبية متبناة من العمال لمواجهة و إعاقة تطبيق التغيير»⁽²³⁰⁾.

وفق التعريف الأخير، فإن مقاومة التغيير يُنظر إليها في أحيان كثيرة على أنها ظاهرة سلبية و غير صحية، يجب السيطرة عليها و الحد قدر المستطاع- منها، ولأن مقاومة التغيير كسلوك تنظيمي ما هي إلا ردة فعل اتجاه واقع ما، فإن كل من ديليست (Deliste) و كوليريت (Collerette)⁽²³¹⁾ يذهبون إلى ضرورة فهم و دراسة السلوكيات المتضمنة فيها، قصد تقييم التغيير التنظيمي المطبق و التعديل فيه ليتماشى و ما ينتظره الأفراد منه.

إنه يمكن القول أن مقاومة التغيير تفرض على المسير تعديلا مستمرا في قراراته و إجراءاته المرتبطة بواقع تطبيق مشروع التغيير و مضمونه. و ليس من الصحي أن يتعامل المسير مع مقاومة التغيير من منطلق التجاهل و الازدراء، ولكن عليه الاستعانة بها كرافعة للتغيير (Levier de Changement)⁽²³²⁾. حسب هذه الرؤية فإن مقاومة التغيير تعد ظاهرة عادية مرتبطة بفعل التغيير، و بالانطلاق من المقاربة النسقية و النفسو-اجتماعية للتنظيمات (Approche Systémique et Psychosociologique)، يذهب كلوريت و ديليست إلى اعتبار التنظيم نسقا يسعى دائما إلى تحقيق حالة من التوازن الداخلي و الحفاظ عليها،

228 Cornet, *Dix ans de réingénierie des processus d'affaires: Qu'avons-nous appris?* Revue Internationale de Gestion, Automne, 1993, Vol 24, N 03, p 72.

229 P. Collerette, G. Deliste, R. Perron, *Le Changement Organisationnel: Théories et pratiques*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1997, p 94.

230 S. Dolan, G. Lamoureux, E. Gosselin, *Psychologie du Travail et des Organisations*, Montréal, Gaétan Morin, 1996, p 486.

231 P. Collerette, G. Deliste, Op.cit, p 120.

232 Ibid, p 122.

في حين أن أي مشروع للتغيير يؤدي إلى تهديم حاله التوازن هذه، بما يفرضه من واقع عملي و تنظيمي جديد، لذا و للحفاظ على حالة التوازن الموجودة في النسق فإن التنظيم بمكونه البشري ينتج و بصفة تلقائية ممارسات و سلوكات مقاومة للتغيير.

الشيء المؤكد أنه إذا عدنا في محاولة فهمنا لظاهرة مقاومة التغيير إلى طرح التساؤل المبدئي: لماذا يعتبر التغيير تهديدا؟ فإن الإجابة ستكون في كون أن إجراء التغيير يهدد الفرد العامل في مدى إشباعه لحاجاته. «صار من المسلمات اليوم أن الحاجات غير المشبعة لدى الإنسان تشكل محركا لسلوكاته، و عاملا مفسرا لفهم معانيها»،⁽²³³⁾ لذا فإن مقاومة التغيير تعتبر فعلا ناتجا عن عدم إشباع التغيير -بمضمونه و طريقة تطبيقه- لحاجات العمال، في مقابل أن إشباع هذه الحاجات يعزز الشعور بالنجاح و كذا الشعور بالسيطرة على محيطه و الأمان فيه.

و فيما يتعلق بالحاجات الخاصة بشعور الفرد العامل بالنجاح و الأمان فهي:⁽²³⁴⁾

- الحاجة للمعلومات المتعلقة بدوره و مسؤولياته.

- الحاجة للسيطرة على ظروف العمل.

- الحاجة للتفاعل مع الآخرين.

- الحاجة لحد أدنى من الاستقلالية في أداء المهام، ما يسمح للمبادرة الشخصية و الإبداع بالظهور.

مما سبق ذكره فإن مشروع التغيير يؤثر بصفة مباشرة على توازن النسق، و يسهم في ظهور الشعور بالضعف لدى العامل، و يقلص من مساحة الأمان التي تسمح له بالسيطرة -النسبية- على محيط و ظروف عمله، بسبب ما يتضمنه التغيير من إجراءات عملية تمس الأدوار و الوظائف و العلاقات و ظروف العمل، إن بصفة مباشرة أو غير مباشرة، و كنتيجة لكل هذا تطفو على السطح سلوكات و ممارسات جديدة يتبناها العامل لمواجهة الواقع الجديد، فتننتج مقاومة التغيير.

وفق هذا التحليل لظاهرة مقاومة التغيير يتأكد لنا أهمية مفهوم "لعبة السلطة" في كل هذا، فمساحة الأمان المهددة بإجراء التغيير ما هي إلا هامش السلطة و السيطرة التي يتمتع بها العامل في عمله، و وفق مقاربة كروزبي (Crozier) و فريدبيرغ (Friedberg) فإن مقاومة التغيير هي رد فعل اتجاه تهديد، لكن التهديد هنا لا يتمثل في عدم إشباع حاجات ما و لكن يتجاوزها إلى كون التهديد هو في "التغيير في القواعد القائمة للعبة السلطة"، و من هذا المنطلق فهما يعتبران مقاومة التغيير على أساس أن «أفراد التنظيم ليسوا و بطريقة اعتباطية و غيبية متمسكين بالروتين مهما كان الثمن ... إنهم مستعدين تماما للتغيير و بسرعة، شريطة أن يجدوا مصلحة في ذلك و أن يوفر لهم الواقع الجديد مكانة جيدة في لعبة السلطة ... إن العامل الأساسي المحدد لسلوك الفرد في التنظيم هو لعبة السلطة و مدى قدرته على السيطرة و كل تغيير في هذا يمثل تهديدا من حيث أنه يضع قواعد جديدة للعبة السلطة...»⁽²³⁵⁾

و بالنظر لهذه التحليلات لمبادئ مقاومة التغيير، يصبح من المنطقي القول أن أي محاولة للتقليل من أثر مقاومة التغيير يقوم و بالدرجة الأولى، على الاهتمام بمضمون التغيير من ناحية ما يفرضه من واقع جديد للعبة السلطة، و سيطرة الأفراد على محيط عملهم و ظروفه، و كيفية إشباعهم لحاجاتهم المختلفة.

و في هذا الاتجاه يذهب ميليا (Mealiea) ليحدد تسعة (09) استراتيجيات فرعية من شأنها تسهيل تطبيق أي مشروع للتغيير التنظيمي، عبر إشباع حاجات الأفراد:⁽²³⁶⁾

1. توفير المعلومات المناسبة و المتعلقة بالنتائج الإيجابية و السلبية للتغييرات لأجل الحد من الإشاعات.
2. الحرص على إشراك العمال في التخطيط للتغيير قصد إلزامهم شخصا بإنجاح التغيير.
3. تمكين العمال من تطوير و تنفيذ المهارات الجديدة المرتبطة بالتغيير.
4. بلورة برنامج تغيير بسيط و مفهوم لدى أفراد التنظيم ما يسهل تفهمهم.
5. إعطاء الوقت للعمال قصد التكيف مع التغيير، و ذلك عبر التقسيم على مراحل لإجراء التغيير.

233 Ibid, p 126.

234 Ibid, p 129.

235 M. Crozier, E. Friedberg, *L'Acteur et le Système*, Collection: Points, 3ème édition, Ed: Le Seuil, 1992, p 500.

236 L. Mealiea, *Learned behavior. The key to understanding and preventing employee resistance to change*, Group and Organization Studies, Vol: 03, N: 2, 1978, p 211.

6. القيام بعملية محاسبية لبرنامج التغيير (Comptabilité du Changement)، وذلك عبر التحديد الدقيق للتكلفة المالية للتغيير.

7. اختيار الطرف الزمني المناسب للبدأ في تطبيق التغيير، لضمان التعاطي الايجابي للعمال مع العملية.

8. إشراك القادة غير الرسميين في عمليتي التحضير و التطبيق، لأجل ضمان أعلى نسبة من التهيئة.

9. خلق آلية اتصال هابط لتغطية الطلب الكبير على المعلومات المتعلقة بالتغيير لدى العمال.

إنه و من خلال كل ما سبق، نلاحظ أن المقاربات الحديثة الدارسة للتنظيمات و لظاهرة مقاومة التغيير بصفة أخص، قد كرست لمبادئ جديدة في دراسة هذه الظاهرة و التي منها:

- إضفاء طابع الشرعية على ظاهرة مقاومة التغيير التي ارتبطت و لعقود عدة بالسلبية.

- الاهتمام بفهم أسباب و دلالات مقاومة التغيير، بالنظر إليها على أنها عارض لاختلالات أخرى غير ظاهرة. على اعتبار السلوك المقاوم تعبيراً عن مشكل، لا المشكل ذاته.

- الابتعاد عن النظرة الاشمنزالية لمقاومة التغيير و التي تؤدي للمواجهة و الصراع.

- وجود مقاومة للتغيير لا يعني دائماً رفضاً لفكرة التغيير، بل هو في أحيان كثيرة رفض لطريقة التغيير.

- مقاومة التغيير تدخل في خضم خطة دفاعية و ليس هجومية في مقابل مشروع التغيير.

الباب الثاني:

الجانب الميداني

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

أولاً. مجالات الدراسة

1. المجال البشري
2. المجال الجغرافي
3. المجال الزمني

ثانياً. التعريف بالشركة موضوع الدراسة

1. طبيعة نشاط اتصالات الجزائر
2. التغيير التنظيمي في اتصالات الجزائر

ثالثاً. تصميم العينة

رابعاً. منهج الدراسة

خامساً. أدوات جمع البيانات

1. الملاحظة
2. المقابلة
3. الاستمارة

أولا. مجالات الدراسة:

من الخطوات المنهجية الهامة في تصميم البحوث العلمية هو تحديد مجالاتها المختلفة، فلقد اتفق الكثير من المشتغلين في مناهج البحث الاجتماعي أن لكل دراسة مجالات ثلاث يجب على الباحث توضيحها عند تخطيط إجراءات البحث، و هذه المجالات الثلاثة تتمثل في: المجال البشري، المجال الجغرافي و المجال الزمني.⁽²³⁷⁾

فيما يتعلق بمجالات بحثنا فهي كالآتي:

1. المجال البشري:

إن مجتمع بحث هذه الدراسة يتمثل في عمال شركة "اتصالات الجزائر"، المديرية الإقليمية سطيف. و يقدر العدد الإجمالي لأفراد مجتمع البحث بـ: 424 فرد. موزعين على النحو المبين في الجدول التالي:
جدول رقم (15): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب وظائفهم

التكرار	الفئات الوظيفية
272	التنفيذ (exécution)
88	التحكم (maîtrise)
64	الإطارات (cadres)
424	المجموع:

2. المجال الجغرافي:

حدود المجال الجغرافي لدراستنا تتمثل في شركة "اتصالات الجزائر" (Algérie Telecom)، المديرية الإقليمية سطيف، و ما تشمله من مرافق إدارية، تجارية و تقنية عبر العديد من دوائر و بلديات الولاية (سطيف، عين ولمان، العلمة، عين أزال، بوقاعة). المقر الرئيسي للمديرية يقع في وسط مدينة سطيف، بالجزء الجنوبي لشارع جيش التحرير.^(*)

3. المجال الزمني:

الجانب الميداني للدراسة امتد على مرحلتين: الأولى جاءت تحت عنوان الاستطلاع والتعرف على الشركة موضوع الدراسة. كان هذا في النصف الأول من شهر جانفي 2008، من خلال القيام بزيارتين للشركة،^(*) التقينا فيهما بالمسؤول على مصلحة الموارد البشرية بمكتبه، تبادلنا معه أطراف الحديث حول موضوع الدراسة وأهدافها، والخطوات التي وفقها سيتم الجانب الميداني. ضمن هذه المرحلة تمكنا - وبصعوبة- من التزود ببعض المعطيات -الشفهية فقط- حول المكون البشري للشركة، وكذا التطور التاريخي لها وطبيعة نشاطها.

هذه المعطيات وعلى قلتها، أتاحت لنا تشكيل تصور أولي حول مجتمع الدراسة وحجم العينة وطريقة اختيارها، بما يتماشى وطبيعة الموضوع الذي نحن بصدد.

المرحلة الثانية: خصصت لتجريب الاستمارة ثم توزيعها على أفراد العينة، وكذا لإجراء المقابلات - الرسمية وغير الرسمية-. ولقد دامت هذه المرحلة طيلة النصف الأول من شهر فيفري 2008.

237 عبد الكريم محمد الغريب، البحث العلمي: التصميم والمنهج والإجراءات، مكتبة النهضة، القاهرة، مصر، 1978، ص 61.

* الجزء الشمالي من شارع جيش التحرير يتضمن: مقر الولاية، القطاع العملياني للناحية العسكرية الخامسة، مبنى مديريات الولاية، المجلس الشعبي الولائي، دار الثقافة، المتحف الولائي، المسبح البلدي. أما الجزء الجنوبي: مقر البريد المركزي، مقر اتصالات الجزائر، المديرية الولائية للمالية، ثانوية محمد قيرواني.

* في هذا الإطار من المهم الإشارة إلى أن اتصالنا الأول بإدارة الشركة جاء عن طريق طرف ثالث -يعمل في الشركة- سهل لنا مقابلة المسؤول عن مصلحة الموارد البشرية، ولقد اتخذنا هذا الإجراء عمدا خوفا من الرد السلبي في حالة تقدمنا لهذه المهمة بصفة شخصية.

1. طبيعة نشاط اتصالات الجزائر:

اتصالات الجزائر شركة ذات أسهم برأسمال عمومي، تعمل في مجال الشبكات والاتصال الالكتروني. ظهرت هذه الشركة وفقا لما تضمنه القانون رقم 03-2000 المؤرخ في 5 أوت 2000، والمتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والاتصالات، ومن أهم ما جاء به هذا القانون هو فصل خدمة البريد عن خدمة الاتصالات.

إذن اتصالات الجزائر تعمل وفق هذا القانون، الذي يضيف عليها صيغة "المؤسسة العمومية الاقتصادية"، وكذا الصيغة القانونية بصفتها "شركة ذات أسهم" (SPA).

يتمثل النشاط الرئيسي لاتصالات الجزائر في ما يلي:

- تقديم خدمات الاتصال المتعلقة بنقل و تبادل: الصوت، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية و المعلومات المرئية.

- تنمية و استغلال و تسيير الشبكة العمومية و الخاصة للاتصالات.

- تنمية و استغلال و تسيير الروابط مع كل شبكات المتعاملين في القطاع.

فيما يتعلق بأهداف الشركة فهي تتمحور حول:

- زيادة العرض فيما يخص خدمات الهاتف.

- التحسين في نوعية الخدمات المقدمة.

- تنمية شبكة وطنية قوية للاتصالات و ربطها بالشبكات الدولية.

و في ما يلي بعض الأرقام الرسمية الخاصة بنشاط الشركة: (سنة 2005)

- خدمة الهاتف الثابت:

عدد الخطوط المتاحة: 5.128.262 زبون. عدد الزبائن الفعليين: 2.922.731 زبون.

- خدمة الهاتف النقال (Mobilis):

أكثر من 9 ملايين زبون.

- خدمة الأقمار (AT Satellite):

47 وحدة أرضية و 4 وحدات دولية و وحدة بحرية واحدة.

1400 زبون في خدمة الهاتف عبر الأقمار الاصطناعية (الثريا).

- خدمة الانترنت:

قدرة استيعاب لـ 100.000 زبون 4.046 مقهى انترنت 35 موزع للانترنت

- الشبكة التجارية:

166 مركز تجاري للاتصالات (Actel). 110 قسم تجاري، بما فيها الخاصة بموبيليس.

212.040 خط للأكشاك متعددة الخدمات (kms).

- شبكة الإرسال:

ربط 961 بلدية بشبكة الألياف البصرية.

الربط بالشبكة الدولية للألياف البصرية تحت البحر عبر خطين.

الجدول رقم (16): توزيع رقم أعمال الشركة بين مختلف نشاطاتها لسنتي 2003 و 2004 (%)

رقم الأعمال (مليون دينار)	الهاتف الثابت	النقل (**)	الربط بين الشبكات	الأقمار الاصطناعية	نقل المعطيات	أخرى (*)	
61.728	75.33	12.67	4.75	0.20	1.95	5.10	2003
73.960	81.30	--	16.6	0.25	1.7	0.14	2004

238 كل المعلومات و الأرقام الواردة في إطار هذا العنوان، جيء بها من مصدرين اثنين:

- الموقع الالكتروني لاتصالات الجزائر على شبكة الانترنت: www.algeriatelecom.dz

- وثيقة رسمية صادرة عن الشركة بعنوان: "emprunt obligatoire" : notice d'information, octobre 2005 موجودة على الموقع:

www.cosob.org

المصدر: Algérie Telecom, notice d'information 'emprunt obligatoire', octobre 2005. Disponible sur le site: www.cosob.org

أهم ما يبرزه هذا الجدول هو المساهمة الكبيرة لنشاط الهاتف الثابت -بمختلف خدماته- في رقم أعمال الشركة. اتصالات الجزائر ولغاية 2006 ظلت تتمتع بأفضلية الاحتكار في ممارسة نشاط الهاتف الثابت، ولم يتغير الأمر كثيرا في غياب منافسة قوية من شركات أخرى.

2. التغيير التنظيمي في اتصالات الجزائر:

ظهر اتصالات الجزائر كشركة متخصصة في نشاط الاتصالات، لم يتحقق إلا بفعل إعادة الهيكلة التي مست قطاع "البريد و الاتصالات" بداية من سنة 2000. فلقد شكل القانون رقم 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 المرحلة الأولى في طريق التغيير التنظيمي في هذا المجال.

جاء هذا القانون في ظرف كانت فيه الدولة الجزائرية تحاول إعادة صياغة الماهية القانونية والتنظيمية للكثير من القطاعات الاقتصادية الإستراتيجية. ولأن الجزائر بداية من تسعينات القرن العشرين تبنت خيار الانفتاح الاقتصادي، مع ما يفرضه هذا من تحرير للأسواق واستعداد للمنافسة، فلقد تم إقرار هذا القانون كمقدمة لفتح قطاع البريد والاتصالات للمنافسة المحلية والدولية، بعدما كان هذا القطاع ولما يقارب الأربعة عقود مملوكا ومسيرا ومنظما من طرف السلطة الوصية، ممثلة في وزارة البريد والاتصالات.

إن خطة التغيير في هذا القطاع الاقتصادي والخدماتي والكبير، لم تكن لتتحقق في غضون أيام أو أشهر، بل امتدت لثلاث سنوات. فكانت الانطلاقة الفعلية لعمل شركتي "اتصالات الجزائر" و "بريد الجزائر" في جانفي 2003. سبقه في أفريل 2002 تجهيز شركة "اتصالات الجزائر" بمختلف الأجهزة المسيرة المكرسة للانفصال الفعلي عن قطاع البريد، و في 11 ماي 2002 تم تسجيل الشركة بعقد موثق بالصيغة القانونية "شركة ذات أسهم" لفترة 99 سنة، ليبدأ النشاط الفعلي في 01 جانفي 2003. (239)

إن الرأسمال الاجتماعي للشركة، و الذي كان في جانفي 2003 يقدر بـ: 100.000.000 دج، موزع على 20.000 سهم، أصبح بحلول سنة 2005 يقدر بـ: 50.000.000.000 دج، موزع على 10.000.000 سهم. كلها مملوكة من طرف الدولة الجزائرية. (240)

في ما يتعلق بالمكون البشري للشركة، فلقد عرف كذلك تغييرات في الكم و النوع، فما بين سنتي 2002 و 2004 ارتفع عدد العاملين بالشركة من: 18.467 إلى 21.199 عامل، أي بزيادة 15% (241) من ناحية أخرى تتميز اليد العاملة للشركة بأغلبية عمال التنفيذ (exécution) بنسبة 67% من مجموع العمال، تتبعهم فئة الإطارات و الإطارات العليا (cadres) بنسبة 24%، و أخيرا فئة عمال التحكم (maîtrise) بنسبة 9% (242). في ما يلي الجداول الثلاثة، تلخص ماهية المكون البشري لاتصالات الجزائر حتى تاريخ 31 ديسمبر 2004، وفق ثلاث متغيرات: الأقدمية، طبيعة الوظيفة و الفئة العمرية.

الجدول رقم (17): توزيع عمال الشركة حسب الأقدمية

النسبة المئوية من التعداد الكلي	المجموع	نساء	رجال	
20 %	4134	679	3455	أكثر من 26 سنة
22 %	4613	569	4044	21 إلى 25 سنة
18 %	3785	521	3264	16 إلى 20 سنة
16 %	3322	487	2835	11 إلى 15 سنة
10 %	2094	474	1620	06 إلى 10 سنوات
15 %	3251	1421	1830	أقل من 5 سنوات
100 %	21199	4151	17048	المجموع

239 Notice d'information "emprunt obligatoire", Op.cit, p 13.

240 Ibid, p 14.

241 Ibid, p 26.

242 Ibid, p 26.

المصدر: Ibid, p 27.

يتيح الجدول ملاحظة أن أغلبية العاملين في "اتصالات الجزائر" قد عايشوا التغيير التنظيمي بكل مراحله: قبل، خلال و بعد التغيير. فعلى الأقل 85% منهم يعملون في الشركة منذ ستة (6) سنوات أو أكثر، علما أن هذه الإحصاءات أنجزت في 31 ديسمبر 2004، ما يعني أنهم التحقوا بمناصب عملهم قبل جانفي 2003.

الجدول رقم (18): توزيع العمال حسب طبيعة الوظيفة

نسبة توزيع العمال	التغيير 2004-2003	التغيير 2003-2002	2004	2003	2002	
% 0.77	% 9	% 5	163	149	142	الإطارات العليا
% 23.16	% 11	% 4	4909	4437	4279	الإطارات
% 8.83	% 1	% 1	1872	1853	1843	التحكم
% 67.24	% 1	% 15	14255	14084	12203	التنفيذ
% 100	% 3	% 11	21199	20523	18467	المجموع

المصدر: Ibid, p 27.

انعكاس التغيير التنظيمي على المورد البشري للشركة يلاحظ من نسب الزيادة التي مست العمال بين سنتي 2003 و 2004، و هما السنتان الأولان في حياة شركة "اتصالات الجزائر"، خاصة فئتي الإطارات (بما فيها الإطارات العليا) والتنفيذ.

الجدول رقم (19): توزيع العمال حسب الفئة العمرية

النسبة (%)	المجموع	نساء	رجال	
% 5.72	1213	242	971	أكبر من 55 سنة
% 10.36	2196	311	1885	55 – 51 سنة
% 43.80	9285	1223	8062	50 – 41 سنة
% 31.72	6724	1556	5168	40 – 31 سنة
% 8.25	1749	808	941	30 – 21 سنة
% 0.15	32	11	21	أقل من 21 سنة
% 100	21199	4151	17048	المجموع
	% 100	% 20	% 80	النسبة (%)

المصدر: Ibid, p 27.

هرم الأعمار لـ "اتصالات الجزائر" من النوع المُحدَّب، ذي القاعدة (أقل من 30 سنة) و القمة (أكبر من 50 سنة) الضيقتين، في حين أن الوسط (31 إلى 50 سنة) يتضمن غالبية العاملين. بالنظر للجدول نجد الفئة العمرية الموافقة للقاعدة تمثل نسبة 8.40% من تعداد العمال، و الخاصة بالقمة 16.08%، أما الوسط فـ: 75.52%.

ثالثا. تصميم العينة:

عينة البحث هي مجموع أفراد لهم خصائص المجتمع -الأكبر- الذي ينتمون إليه. هي أيضا الجزء الذي بدراسته نصل إلى نتائج يمكن تعميمها على المجتمع الأصلي (الكل). و لقد استعملت الدراسة الراهنة الفرد كوحدة تحليل من خلال توجيه استمارة البحث لعينة تتكون من 106 عمال، يمثلون نسبة 25% من المجتمع الكلي (424). و تم الحصول على هذه العينة وفق طريقة العينة العشوائية الطبقية، معتمدين في

ذلك على التقسيم المتبع بالشركة للفئات الوظيفية، إلى ثلاث "طبقات": الإطارات بتعداد 64 إطار، أعوان التحكم 88 عون، و أخيرا أعوان التنفيذ بعدد 272 عون. في ظل هذه المعطيات الدالة على مجتمع البحث، قمنا باستخراج عينة تضمن تمثيلا و حضورا لكافة الفئات الوظيفية و بنفس النسبة، التي هي 25 % . و الجدول التالي يطلعنا على نسبة كل فئة ضمن المجتمع الكلي:

جدول رقم (20): يوضح توزيع العينة حسب الفئات الوظيفية بالشركة

الفئات الوظيفية	التكرار	% 25
التنفيذ	272	68
التحكم	88	22
الإطارات	64	16
المجموع:	424	106

رابعاً. منهج الدراسة:

يعتبر المنهج طريقة الوصول إلى مظهر من مظاهر الحقيقة، من خلال الجواب على السؤال: كيف؟ لذلك نجد أن أي دراسة أو بحث علمي يتطلب بالضرورة استخدام منهج معين. يعرف المنهج على أنه «الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم، بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيم على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة»⁽²⁴³⁾ ويتحدد نوع المنهج المستخدم في أي بحث من طبيعة الموضوع المدروس. ولأن دراستنا تختص بالبحث في مستويين: الأول يتعلق بوصف التغيير التنظيمي في الشركة وتتبع مساره ومختلف مراحل تطبيقه، أما الثاني فيحلل العلاقة الموجودة بين الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي، فإننا اعتمدنا أساليب وتقنيات منهجية كمية، تتوفر كلاهما في المنهج الوصفي:

المنهج الوصفي: يعتبر من بين المناهج الأكثر استعمالاً في ميدان العلوم الاجتماعية، كونه يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، واصفاً إياها وصفاً دقيقاً، ومعبراً عنها كميًا. فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح لنا خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفاً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها⁽²⁴⁴⁾.

لا تقتصر مهمة البحوث الوصفية على مجرد جمع الحقائق، إنما ينبغي على الباحث أن يسجل الدلالات التي يستخلصها من البيانات التي يجمعها، مسترشداً في ذلك بالأهداف التي يتوخاها من دراسته. ومن الطبيعي أن لا يأتي ذلك بغير تصنيف واعٍ للبيانات يتيح لنا الإفصاح عن الاتجاهات الكامنة فيها، مثل ارتباط متغير بمتغير آخر أو بعدة متغيرات أخرى، أو انحراف البيانات نحو متغير أو تمركزها حول متغيرات أخرى⁽²⁴⁵⁾.

استخدامنا للمنهج الوصفي في هذه الدراسة يتضح من خلال صياغة مشكلة البحث، التي اعتمدت على تساؤلات ومؤشرات ساهمت بقدر كبير في تحديد فروض الدراسة وأهدافها، فضلاً عن ذلك استقراء التراث النظري والإمبريقي المتعلق بالمشكلة البحثية، وكذا الاعتماد على التحليل الكمي والكيفي للبيانات في إطار إجراءات المنهج الوصفي، والتي تمثلت أساساً في الملاحظة، المقابلة والاستمارة.

الأساليب الإحصائية المتضمنة في هذا المنهج تم استخدامها بصفة جزئية، من خلال اختيار عينة البحث وتوزيعها المنتظم على الفئات الوظيفية في الشركة موضوع الدراسة، ثم العرض الجدولي للبيانات التي تم جمعها من الميدان، بغرض التبسيط وتلخيص المعلومات بطريقة تسمح بحساب واستخراج النسب المئوية.

خامساً. أدوات جمع البيانات:

1. الملاحظة:

243 أحمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1996، ص 34.
244 عمار بوحوش و محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 129.
245 صلاح مصطفى الفوال، علم اجتماع المفهوم والمنهج، دار الفكر العربي، القاهرة، 1982، ص 158.

و التي تعد من أهم الأدوات المستخدمة في البحوث العلمية والاجتماعية، إذ تعرف على أنها «المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما»،⁽²⁴⁶⁾ أو «عملية المراقبة و المشاهدة لسلوك الظواهر، المشكلات والأحداث، ومكوناتها المادية والبيئية، مع متابعة لسيرها، اتجاهاتها وعلاقتها، بأسلوب علمي منظم ومخطط وهدف، يقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة».⁽²⁴⁷⁾

تم الاستعانة في دراستنا هذه بنوعين من الملاحظة. البسيطة في الوقوف على الجو العام وظروف العمل في مختلف أقسام ومصالح الشركة عبر زيارات قصيرة لها، والملاحظة بالمشاركة -في مناسبتين- من خلال قضاء يوم كامل في ملاحظة العمال في الوكالة التجارية (Actel) الواقعة بحي "العرارسة"، وفي مقر المديرية الإقليمية (وسط المدينة).

ما ميز الملاحظة بالمشاركة تضمنها العديد من المقابلات غير رسمية (أحاديث هامشية) مع مجموعة من العمال، الشيء الذي مكنا من التعرف على الجوانب الخاصة بعلاقات العمل وطرق الاتصال والتنظيم، وكذا اهتمامات العمال ونظرتهم للشركة.

2. المقابلة:

هذه الأداة لا تقل أهمية عن الملاحظة، فهي تساعد في جمع البيانات و المعلومات بصفة منظمة و محددة، وتضفي عليها طابع الرسمية. تُعرّف على أنها «محادثة موجهة يقوم بها الفرد مع آخر أو مع أفراد آخرين، بهدف الحصول على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي أو للاستعانة بها في عمليات التوجيه أو التشخيص و العلاج».⁽²⁴⁸⁾

تعد المقابلة أداة مهمة و فعالة لمعرفة و فهم اتجاهات، آراء و تفسيرات أفراد التنظيم للواقع التنظيمي و الإتصالي للشركة. كما أن المعلومات المستقاة في المقابلة مهمة في عملية التحليل و تفسير المعطيات و البيانات التي نحصل عليها بالأدوات المنهجية الأخرى. لقد تمكنا من خلال استعمال هذه الأداة المنهجية من استنطاق الجهات التي لها طرف في مشكلة الدراسة، و ذلك عبر القيام بمقابلات نصف موجهة مع كل من مسؤول إدارة الموارد البشرية بالشركة، و نائب المدير الإقليمي للشركة المكلف بالإستراتيجية. على هذا الأساس تم وضع دليل مقابلة خاص لكل واحد من المستجوبين، ضمناه أسئلة على علاقة بإشكالية الدراسة و فرضياتها من جهة، و بوظيفة و مهام المستجوب من جهة ثانية.

3. الاستمارة:

الاستمارة أحد أهم أدوات جمع البيانات، «و هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة، التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين، حول ظاهرة أو موقف معين. و تعد من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية، التي تتطلب الحصول على معلومات أو معتقدات أو تصورات أو آراء».⁽²⁴⁹⁾

الاستمارة تفرض على الباحث التقيد بموضوع البحث المزمع إجراءه، و عدم الخروج عن مساراته النظرية و التطبيقية. و قد استخدمنا هذه الوسيلة كأداة أساسية في بحثنا للتعرف على آراء أفراد العينة حول موضوع البحث.

مراحل بناء الاستمارة:

1. انطلقت المرحلة الأولى في إعداد استمارة الدراسة من بعض القراءات المنهجية لمجموعة من الأبحاث و الدراسات السابقة، التي تناولت موضوعي التغيير التنظيمي و الاتصال الداخلي، ما ساعدنا على تحديد مجالات الدراسة و نوعية الأسئلة المطروحة.
2. القيام بإسقاط إشكالية الدراسة وفرضياتها، لتتحول إلى أسئلة مباشرة وبسيطة في الاستمارة.
3. عرض الاستمارة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين، شملت بعض أعضاء هيئة التدريس في قسم علم الاجتماع بجامعة فرحات عباس بسطيف، وتم بعدها إجراء التعديلات طبقا لأرائهم.

246 محمد شفيق، البحث العلمي: خطوات منهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص 86.

247 محمد عبيدات و آخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد و المراحل و التطبيقات، وائل للنشر و التوزيع، عمان، 1999، ص 73.

248 عمار بوحوش و محمد محمود الذنبيات، مرجع سابق، ص 75.

249 محمد عبيدات و آخرون، مرجع سابق، ص 63.

4. القيام بتوزيع أربع استمارات (تجريبية) على أفراد من عينة الدراسة، بهدف معرفة مدى قدرتهم على الإجابة ومدى فهمهم للأسئلة، ولقد كان من أهم الملاحظات التي خرجنا بها في هذه المرحلة:
- بعض أفراد العينة وجدوا صعوبة في فهم بعض الأسئلة، مما دفعنا إلى تبسيط الجمل الواردة فيها، أو ترجمة بعض الكلمات إلى الفرنسية خاصة في الاستمارات الموجهة للإطارات.
 - تفضيلهم للأسئلة التي ينحصر الجواب عليها في "نعم" أو "لا"، على حساب الأسئلة المفتوحة، التي تتطلب منهم جهدا فكريا معيناً.
 - 5. بعد كل هذه المراحل، تم الوصول إلى الصيغة النهائية للاستمارة وللأسئلة المكونة لها. وعلى هذا الوجه تم توزيعها على أفراد العينة المدروسة.
- تجدر الإشارة في هذا الإطار إلى أننا تدخلنا في حالات عدة لدى أفراد العينة قصد شرح الأسئلة، خاصة أولئك الذين لا يتقنون اللغة العربية وغالبيتهم من الإطارات، ما اضطرنا لترجمة بعد الكلمات والأسئلة.

محاور الاستمارة:

- اشتملت استمارة البحث على 22 سؤالاً، صيغت وفق فرضيات الدراسة. تتوزع على أربعة محاور هي كالاتي:
- المحور الأول: خصص للبيانات الشخصية (السؤال الأول حتى الخامس).
 - المحور الثاني: خصص لمؤشرات الفرضية الرئيسية (السؤال السادس حتى الثالث عشر).
 - المحور الثالث: خصص لمؤشرات الفرضية الفرعية الأولى (السؤال الرابع عشر حتى السابع عشر).
 - المحور الرابع: خصص لمؤشرات الفرضية الفرعية الثانية (السؤال الثامن عشر حتى الثاني والعشرين).

الفصل الثاني: عرض البيانات وتحليلها وتفسير النتائج

أولاً. عرض و تحليل نتائج الأدوات المستخدمة في الدراسة

1. عرض و تحليل نتائج الملاحظة

2. عرض و تحليل نتائج المقابلة

3. عرض و تحليل نتائج الاستمارة

ثانياً. مناقشة نتائج الأدوات المستخدمة في ضوء فرضيات الدراسة

1. بالنسبة للفرضية الرئيسية

2. بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى

3. بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية

ثالثاً. النتيجة العامة للدراسة

أولاً. عرض و تحليل نتائج الأدوات المستخدمة في الدراسة:

1. عرض و تحليل نتائج الملاحظة:

أهم النقاط التي يمكن عرضها من ملاحظتنا لميدان الدراسة تتلخص في الآتي:

- جغرافيا العمل: شركة اتصالات الجزائر تمتلك الكثير من المقرات والمباني، ذات الطابع الإداري، التجاري والتقني. زيارتنا لجزء منها مكنتنا من ملاحظة العدد الكبير للمكاتب والأقسام فيها. وكذا الاستعمال الواسع لتكنولوجيات الإعلام والاتصال، فلا يكاد يخلو مكتب من جهاز كمبيوتر، موصل بشبكة معلومات وطنية. أيضا ما شدّ انتباهنا هو التأثير العصري لهذه المقرات، خاصة منها التجارية (أكثر من الإدارية و

التقنية)، فبداخلها توجد شاشات كبيرة تعرض بدون انقطاع الوصلات الإشهارية للشركة ومختلف العروض والخدمات التي تطرحها في السوق، إضافة إلى طغيان اللونين الأزرق -البحري- والأخضر داخل هذه المقرات، وهما اللونان الرسميان للشركة. كذلك وجود أعوان توجيه وإعلام مهمتهم إرشاد الزبائن وتقديم العون لهم. أيضا الوجود "المكثف" لأعوان الأمن، الذين يتبعون لشركة خاصة تنشط في مجال الحراسة والأمن ونقل البضائع الثمينة، وهم دائمو التواجد على مداخل كل المقرات والمباني التابعة لاتصالات الجزائر. إجراءات الدخول إلى المقرات الإدارية و التقنية -على عكس التجارية- يتم بعد قيام المتعامل أو الزبون - وبصفة إجبارية- بتقديم بطاقة هوية و عرض موضوع الزيارة، بعدها يقوم المكلف (ة) بالأمن بالاتصال بالقسم أو المكتب المعني لتأكيد الاستقبال، ثم يقدم للمعني بطاقة زائر يضعها حول عنقه كإجراء أخير قبل الذهاب إلى وجهته. حين سألنا أحد أعوان الأمن عن السبب وراء هذه الإجراءات المعقدة و الثقيلة قيل لنا "هاكذا و خلاص، وأشْ ثحبْ نُفولك"، بمعنى "هي هكذا، ولا مجال للسؤال لماذا؟ لأنها هكذا فقط". الملاحظة الأخيرة تتعلق بالبعد الجغرافي الذي يفصل بين مختلف مقرات ومباني الشركة، والتي قيل لنا أنها لا تشكل عائقا فعليا لأداء وتنظيم العمل، لأنها كلها مرتبطة بعضها ببعض عن طريق شبكة إعلام آلي خاصة بتبادل المعلومات، وتأكيدا على ذلك قال لنا أحد العمال "شوف لِبَارَكِينْغُ نُنَاعْنَا، مَا فِيهِ غير *les fourgons* و 4x4"، ويقصد بذلك أن كل السيارات الموجودة في حظيرة الشركة خاصة بالمصلحة التقنية، التي تستعملها للتنقل بين مختلف المقرات والمحطات الخاصة بشبكات الهاتف، ما يدل مرة أخرى أن التباعد الجغرافي لا يشكل عائقا للشركة وعمالها.

- الجو العام في الشركة: وقفنا على وجود انسجام و سلاسة في العلاقات بين مختلف العاملين، و كذا توزيع واضح للمهام و المسؤوليات. أيضا لمسنا الاحترام الذي يبديه بعضهم لبعض، فمثلا الرجال -من العمال- ينادون على زميلاتهم من النساء بـ *madame* فلانة، و ينادون الرجال من الإطارات و العاملين كبار السن بـ *monsieur* فلان. في الوكالة التجارية (*Actel*) اللغة المستعملة في العمل هي مزيج من الدارجة و الفرنسية، هذه الأخيرة التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات التقنية، أما في مقر المديرية الإقليمية فلاحظنا ميلا أكبر لاستعمال اللغة الفرنسية. فيما يخص الشكل الخارجي للعمال، لاحظنا أن كل الرجال يفضلون لباس الطقم الكلاسيكي، بالنسبة للنساء (غالبية محجبات) لاحظنا اثنين منهن ترتدين مآزر بيضاء طويلة أثناء العمل، و هو الزي الذي كان إجباريا في الشركة سنوات السبعينات والثمانينات، ولأن هاتين السيدتين من أقدم العناصر في الشركة فإنهما مازالتا متعلقتين بهذا الزي. الهدوء وقلّة الحركة في المقرات الإدارية هو القاعدة عكس المقرات التجارية التي لا تتوقف فيها حركة العمال والزبائن.

- الأحاديث الهامشية: نعرض في هذا الإطار لمضمون بعض اللقاءات غير الرسمية التي جمعنا بعدد من العمال في الوكالة التجارية و في مقر المديرية. في معظم الحالات كانوا هم من يبادر إلى الحديث معنا، سائلين دائما عن من نكون و ما الذي نقوم به. في هذا الإطار وحب الإشارة إلى جزئية نراها غاية في الأهمية، و التي لولا تكرار حدوثها لما بادرنا إلى ذكرها، و التي تتلخص في أنه من خلال الحديث إلى العمال أحسنا برغبة و استعداد كبيرين لديهم للحديث عن عملهم، مشاكلهم التي لا تنتهي مع الزبائن حين يأتون لدفع فاتورة الهاتف، الشركات المنافسة لهم، مستواهم المعيشي... الخ، تقريبا في كل شيء. لكنهم برؤيتنا نسجل بعض الملاحظات على كراسة مخصصة لهذا الغرض، تتوقف ألسنتهم عن الكلام. هذا العائق لم يمنعنا من استغلال هذه الأحاديث الهامشية كونها تمثل مصدرا مهما -وليس بالضرورة صادقا- لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع دراستنا. حاولنا مع محدثينا في كل مرة معرفة ما الذي يعنيه بالنسبة لهم ما حدث من تغيير تنظيمي، ما الذي تغير في أدائهم للعمل، في علاقاتهم، في نظرهم للشركة... الخ، و ما لمسناه في هذا السياق هو غياب الإلمام و الوعي لدى العمال بالبعدين الفلسفي و الاستراتيجي/السياسي للتغيير التنظيمي، فأغلبهم يتحدث على التغيير و كأنه إجراء بسيط لا دلالة سياسية/اقتصادية/إستراتيجية له. لاحظنا أيضا أن محدثينا يتكلمون دائما عن الإدارة المركزية أو الوزارة الوصية بصيغة الغائب، مثل: "قالو، دارو، هوما، لجماعة لُفوق..."، و كأن التغيير التنظيمي أو أي قرار إستراتيجي آخر لا يعينهم و لا يهمهم إلا بالحد الأدنى، كونهم يعملون في هذه الشركة. هذا الأمر -ربما- يدل على عدم استيعاب حقيقة التغيير و أهدافه بعيدة المدى، و ارتباط هذا التغيير بإستراتيجية بعيدة المدى و شاملة تتعلق بخيارات الدولة.

2. عرض و تحليل نتائج المقابلة:

المقابلة الأولى: مع رئيس مصلحة الموارد البشرية: المقابلة التي أجريناها معه دامت حوالي ساعة ونصف الساعة، حاولنا خلالها التطرق لكل ما يخص دور ومكانة المصلحة (إ.م.ب) (*) في سياق التغيير التنظيمي، وذلك عبر دليل مقابلة تضمن محورين أساسيين هما:

- ما طبيعة الدور الذي لعبته إدارة الموارد البشرية في ما حدث من تغيير؟
- ما مكانة الاتصال الداخلي في سياسة الموارد البشرية للشركة؟

في بداية المقابلة بادرنا رئيس المصلحة بالقول أن تكوينه الجامعي كان في التسويق و ليس في الموارد البشرية. عمل لسنوات في مصلحة التسويق، ليصبح فيما بعد نائبا لرئيسها، و بتقاعد المسؤول عن الموارد البشرية تم تكليفه هو بمهمة تسييرها. بدأ العمل في هذه المصلحة في جوان 2002. دور المصلحة -التي يسيرها- في سياق التغيير التنظيمي يدخل تحت عنوان "التنفيذ" لا "التنظيم و التخطيط"، كون مهام مصلحة الموارد البشرية في تطبيق برنامج التغيير تمثل في تتبع الأوامر و التوجيهات التي كانت تصلها من الإدارة المركزية (الجزائر العاصمة). مصلحة الموارد البشرية في المديرية الإقليمية لم يكن لها من دور إلا تطبيق التغيير:

Un rôle dans l'exécution du programme de changement, et non pas dans sa conception

هذا الأمر لا يعني بأي حال من الأحوال أن المكون البشري للشركة لم يتم أخذه بعين الاعتبار في وضع و تطبيق برنامج التغيير. فحسب رأيه مشروع التغيير لا بد و أنه اعتمد على رأي المختصين في الموارد البشرية على مستوى الإدارة المركزية. مع إقراره أيضا أن الوزارة الوصية هي صاحب المشروع أساسا و هي من تقف وراءه.

إجابة على سؤال لنا حول التصور الذي من خلاله لعبت المصلحة دورها في سياق التغيير، هل كان بدافع: إعطاء الأوامر (donner des ordres) - الإعلام (informer) - أو الاتصال (communiquer)؟ قال محدثنا أن "منطقي الإعلام و إعطاء الأوامر" غالبين على "منطق الاتصال" في هذه الحالة، بحجة أن تطبيق التغيير مرتبط بإطار زمني لا يتيح المجال للأخذ و العطاء في تفاصيله و إجراءاته.

حول هل أدى التغيير التنظيمي إلى تحولات في عمل و مكانة مصلحة الموارد البشرية في الشركة؟ قال محدثنا بأن التحولات التي حدثت في هذا الإطار ليست على علاقة مباشرة بالتغيير التنظيمي بقدر ما هي ناتجة عن ضرورات أفرزتها المنافسة الشديدة التي صار يعرفها مجال الاتصالات في بلدنا، خاصة بعد دخول متعاملين اقتصاديين خواص السوق. مصلحة الموارد البشرية في اتصالات الجزائر صارت تركز أكثر على البعد الإنساني في عملها، لا التقني فقط. خدمة لهذا التوجه قامت المصلحة في إطار برامجها التكوينية بتخصيص دورة حول "الاتصال و تقنياته" لاثنتين من إدارتها سنة 2004، و لإطار ثالث سنة 2005. تزودت المصلحة أيضا ببرنامج إعلام آلي مطور لتسيير الشق التقني من عملها و المتعلق أساسا بالأجور و العلاوات.

فيما يخص انعكاسات التغيير التنظيمي على علاقات العمل و أنماط الاتصال بين العاملين في الشركة، قال محدثنا أن بيئة العمل في الشركة بعد التغيير صارت محفزة أكثر، و أن الثقل الذي كان من قبل بفعل التنوع في النشاط (البريد و الاتصالات) قد زال، ما انعكس بالإيجاب على علاقات العمل و الاتصال. هذا الأخير الذي صار أسرع و أسهل.

حول مكانة الاتصال الداخلي في سياسة الموارد البشرية للشركة. أكد محدثنا في البداية على أن طبيعة عمل و مهام هذه المصلحة تستوجب أن يحتل الاتصال فيها مكانة أساسية قائلا: *gérer c'est communiquer*. فعقبنا قائلين: *communiquer ou informer ?* قصد التنبيه للفرق الموجود بين الفعلين (الاتصال - الاتصال)، كون الأول (الإعلام) يتضمن تبادل المعلومات في اتجاه واحد (أ) (ب)، أما الثاني (الاتصال) فيتم في اتجاهين (أ) (ب). ما دفع بمحدثنا إلى الإقرار بغلبة منطق الإعلام على الاتصال، لكنه أكد في نفس الوقت- بوجود توجه فعلي نحو تكريس ثقافة عمل و نمط علاقات "إنسانية" أكثر، للخصوصيات النفسية و الاجتماعية فيه مكانة أكبر.

طلبنا من المسؤول على مصلحة الموارد البشرية أن يكلمنا حول الاتصال غير الرسمي في الشركة (قنواته، ثقافته... الخ). أجب بأن هذا النوع من الاتصال لا يشكل أبدا عائقا في عمل الشركة اليومي و بأن وجوده أمر طبيعي في كل تنظيم أيّا كان. في اعتقادنا فهم مبررات هذا الموقف "الإيجابي" اتجاه الاتصال غير الرسمي، يكمن في أن شركة اتصالات الجزائر لم تمر بأزمة "وجودية" كمثل تلك التي عرفتتها شركات عمومية أخرى، التي وجدت نفسها أمام خيار الحل أو الخوصصة. هذه الأزمة لو حدثت في اتصالات الجزائر لتحولت "النظرة الإيجابية" حول الاتصال غير الرسمي إلى "نظرة سلبية"، كونه (الاتصال غير الرسمي) في هكذا حالة يصبح مصدرا للمقاومة و عدم الاستقرار.

في الأخير طلبنا من محدثنا إبداء رأيه في الإمكانيات المادية و البشرية الموكلة للاتصال الداخلي في الشركة، وحجمها بالنسبة لتلك الموكلة للاتصال الخارجي. قال أنه لا مجال للمقارنة بين الاتصاليين، لسبب بسيط هو أن الاتصال الخارجي مرتبط ب حياة الشركة و دوامها، فبدون اتصال خارجي لا وجود لتسويق، و بدون تسويق لا وجود لزبائن، لا زبائن = نهاية الشركة. هذا لا يعني أن الاتصال الداخلي غير مهم و غير أساسي، فهو أيضا ضمان لنجاح الشركة و أيضا ضمان لخدمة جيدة للزبون. ثانيا الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة للاتصال الداخلي هي معقولة وكافية. المشكل ليس في الإمكانيات بقدر ما هو في العقلية، يمكنك مثلا توفير كل الإمكانيات اللازمة -نظريا- للاتصال ناجح وفعال، لكن يبقى عليك توفير شرط آخر "غير مادي" هو "العقلية" المسيرة و المستعملة لهذه الإمكانيات. وهذا هو الشيء الأساسي، الذي لا يتوفر لدينا حتى الآن للأسف رغم المحاولات الكثيرة لاكتساب ذلك.

النقطة الأخيرة التي ذهب إليها محدثنا -و أشار إليها أيضا إطار يعمل في مصلحة الموارد البشرية (نعرضها في تحليلنا لبيانات الاستمارة)- تؤكد "عمق المعضلة" التي عاشها و يعيشها نظام التسيير الجزائري بصفة عامة، و الاتصال ضمنه بصفة أخص. معضلة مرتبطة بازدواجية ثقافية طرفيها: نمط التسيير البيروقراطي من جهة و قيم العامل الجزائري و ثقافته من جهة ثانية⁽²⁵⁰⁾.

المقابلة الثانية: مع نائب المدير الإقليمي للشركة المكلف بالإستراتيجية: المقابلة التي أجريناها معه دامت قرابة 40 دقيقة. دليل المقابلة تضمن ثلاث محاور هي:

- لماذا التغيير التنظيمي في اتصالات الجزائر؟
- ما موقع الاتصال الداخلي في إستراتيجية الشركة؟
- مكانة العنصر البشري في إستراتيجية التغيير؟

حول لماذا التغيير؟ أجب محدثنا: "بل قل لماذا كل هذا التأخير قبل الشروع في التغيير؟". الجزائر في الألفية الثالثة كانت إحدى البلدان القلائل في العالم التي مازالت تجمع بين قطاعي البريد و الاتصالات في شركة واحدة، هذا الجمع بين النشاطين حد من إمكانيات كل منهما (البريد و الاتصالات) على التفرغ و متابعة التطورات الحاصلة على الصعيد التقني في قطاعيهما، البريد أثقل كاهل الاتصالات و الاتصالات أثقلت كاهل البريد. سألنا محدثنا، إذا كان الوضع كذلك فلماذا لم يتم التغيير من قبل؟ أجب بأن الأمر كان دائما و لازال خاضعا للقرار السياسي بحكم احتكار الدولة وملكيتها للقطاع، الرغبة في التغيير و الإصلاح تم التعبير عنهما في مناسبات عدة و منذ سنوات، لكن الإرادة الفعلية لم تتوفر إلا في 2003.

إعادة الهيكلة التي عرفها القطاع أهلت اتصالات الجزائر إلى امتلاك قدرة فعلية على المنافسة، و على تقليص التأخر الذي كانت تعانيه في مجالات عدة. أيضا كان لهذا التغيير التنظيمي أن جعل النظرة الإستراتيجية للشركة، قريبة أكثر من واقع تطور القطاع و تقنياته، و كذا من واقع الطلب الموجود في السوق. بمعنى آخر التسيير صار يخضع للمنطق الاقتصادي أكثر من السياسي و الاجتماعي.

سألنا محدثنا حول من يضع خطة الاتصال الداخلي في الشركة؟ قال بأن الجهاز المسؤول على هذه الوظيفة يوجد على مستوى المديرية المركزية بالجزائر العاصمة، أين توجد "مديرية الاتصال" تتبع مباشرة للرئيس المدير العام، مهمتها بالإضافة للعلاقات العامة، وضع سياسة و خطة الاتصال الداخلي، و كذا لعب دور استشاري في مختلف إستراتيجيات الشركة. فيما يتعلق بوجود مسؤول على الاتصال في المديرية الإقليمية، قال بعدم وجود منصب خاص بهذه الوظيفة لكن يعود للمدير الإقليمي و طاقمه مسؤولية تسيير و

²⁵⁰ Pour plus d'informations sur ce sujet, Voir : Smail Seghir, Daniel Mercure, Baya Harricane et André Steenhaut, *Culture et Gestion en Algérie*, ANEP, Alger, 2006.

إدارة هذا الجانب. حول مضمون خطة الاتصال، فإنها تقوم على قيم: الانفتاح، الاستعداد الدائم للاستماع للآخر (*être disponible, être à l'écoute*)، السرعة، الليونة، الجودة... الخ. أكد محدثنا على أن إدارة الشركة على قناعة من أن نجاح أي إستراتيجية، لن يتحقق دون أن يكون المكون البشري طرفا فاعلا فيها، و يلعب الاتصال في هذا الإطار دور التوعية و التعبئة لهم. حول الاتصال الداخلي في سياق التغيير، قال أن الجهات المسؤولة كانت دائما على استعداد لإمداد العمال بالمعلومات اللازمة التي يحتاجونها، و أنه من هذه الناحية كل الإمكانيات كانت متوفرة. عقبتنا بقولنا: في سياق التغيير، حاجة العمال لا تقتصر فقط على المعلومات و الإمكانيات ذات الطابع التقني، بل تتجاوزها لطلب معلومات شارحة - مطمئنة - مرافقة لحدث التغيير، معلومات تلبي حاجات نفسية و اجتماعية لديهم، قال محدثنا أن هذا الجانب أيضا تم أخذه بعين الاعتبار، خاصة و أن ما يميز علاقات العمل في الشركة أنها "علاقات أخوية".

للعنصر البشري في إستراتيجية الشركة مكانة أساسية و محورية. ليس فقط في إستراتيجية التغيير بل في كل الاستراتيجيات القطاعية للشركة. من العامل تبدأ، و إلى العامل تنتهي كل الإستراتيجيات. كما أن النقابة بوصفها الشريك الاجتماعي لعبت دورا هاما في إنجاح التغيير، لقناعتها بأهمية هذا الإجراء، و وجوب دخول الشركة في مرحلة جديدة.

3. عرض و تحليل نتائج الاستمارة:

الجدول رقم (21): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
66.98	71	ذكر
33.01	35	أنثى
100 %	106	المجموع:

من خلال الجدول نلاحظ غلبة عنصر "الذكور" على عنصر "الإناث" في المجموعة المكونة لأفراد عينة البحث. إذ جاء الأول بنسبة 66.98 % (أي بمقدار الثلثين)، و الثاني بنسبة 33.01 % (أي بمقدار الثلث). ولعله من المفيد في هذا الإطار القول بأن عدد اليد العاملة النسوية بالنسبة للعدد الكلي لليد العاملة بالشركة - فرع سطيف- هو أقل من الثلث (نسبة الإناث في العينة)، فهو في حدود 15 %، و 20 % على المستوى الوطني.

بالعودة إلى البيانات الواردة في الجدول يمكن القول أنها -و بغض النظر عن قوة الحضور النسوي فيها- تمثل على العموم توزيع الجنسين بالنسبة للعمال في الشركة، من غالبية واضحة و صريحة للذكور على حساب الإناث. ولعل ذلك يجد تفسيره "المنطقي" في كون طبيعة عمل الشركة تميل أكثر للجانب التقني، و ما يترتب على ذلك من متطلبات عمل تتوفر أكثر في الرجال من النساء خاصة ما تعلق بالاستعداد للتنقل و العمل في مناطق معزولة أحيانا، وكذا الليونة في ساعات العمل التي تكون أحيانا في الليل و خارج ساعات الدوام المعتادة (8س-12س/13س-18س).

العنصر النسوي يتركز وجوده أكثر في الوظائف الإدارية لمختلف مصالح الشركة، خاصة في المصلحة التجارية، التي تمثل الجزء المرئي من الشركة لأنها الأكثر اتصالا مباشرا مع الزبائن. فمن خلال ملاحظتنا و زيارتنا العديدة لمختلف مصالح الشركة وقفنا على غالبية الوجود النسوي في المصلحة التجارية (*Actel*).

الجدول رقم (22): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة العمرية
--	--	20 سنة أو أقل
7.54	08	21 - 25 سنة
28.30	30	26 - 30 سنة
16.03	17	31 - 35 سنة
25.47	27	36 - 40 سنة

11.32	12	41 - 45 سنة
8.49	09	46 - 50 سنة
1.88	02	51 - 55 سنة
0.94	01	56 - 60 سنة
--	--	61 سنة أو أكثر
% 100	106	المجموع:

من البيانات المعروضة في الجدول نلاحظ أن كفة "العنصر الشاب" راجحة على كفة "العنصر الكهل"، فالفئة العمرية الممتدة من 21 إلى 45 سنة تمثل 88.66% من أفراد العينة (أي 94 من 106)، في حين أن الفئة العمرية من 46 إلى 60 سنة تمثل 11.31% (أي 12 من 106).

تفسير هذا المعطى يمكن أن يكون على مستويين، الأول هو أن عمليات التوظيف العديدة التي عرفتتها الشركة منذ 2003 أفرزت واقعا ديموغرافيا مغايرا لما كان عليه في السنوات السابقة لها، من خلال دخول دم جديد إلى عديد الهياكل و الأقسام التابعة للشركة. غالبية هؤلاء الوافدين الجدد هم من حملة الشهادات الجامعية و المهنية في تخصصات على علاقة مباشرة بتكنولوجيات الاتصال الجديدة (برمجيات، تصميم، إلكترونيك، إعلام آلي...)، و هي التخصصات التي كانت -ولا زالت- الشركة بحاجة ماسة لها كون القطاع الذي تنشط فيه يمتاز عن باقي القطاعات الاقتصادية بالتطور و التغيير المستمرين في التقنيات المستعملة و في تطبيقاتها المختلفة. إذن فقوة حضور العنصر الشاب في الشركة هو واقع في الطريق إلى التأكد و البروز أكثر عاما بعد عام.

المستوى الثاني للتفسير، يكمن في حقيقة أن عملية الفصل التي عرفها قطاعا البريد (بريد الجزائر) والاتصالات (اتصالات الجزائر) خلق فراغا في بعض الوظائف التي كانت فيما قبل الفصل تحت مسؤولية عمال ثنائيي النشاط، بمعنى أن عاملا واحدا كان يقوم بمهام لها علاقة بنشاط البريد و بنشاط الاتصالات في آن، بحكم أن النشاطين تابعين لشركة واحدة. بعد الفصل كان على نفس العامل أن يتفرغ لنشاط واحد من الاثنين، ما أدى إلى "عجز" في اليد العاملة في وظائف معينة، قامت الشركة (اتصالات الجزائر) بتجاوزه عن طريق عمليات توظيف.

الجدول رقم (23): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
15.09	16	أساسي أو أقل
36.79	39	ثانوي
48.11	51	جامعي
% 100	106	المجموع:

يتضح من بيانات الجدول أن توزيع أفراد العينة بحسب مؤشر المستوى التعليمي جاء بتسلسل و ترتيب على نحو يتوافق و طبيعة نشاط الشركة، المتمثل في تكنولوجيات الاتصال و تطبيقاتها المتعددة. في هذا الإطار يجيء أفراد العينة من ذوي المستوى الجامعي في المرتبة الأولى بنسبة 48%، يليهم مباشرة المستوى الثانوي بـ 36.79%، و أخيرا أصحاب المستوى الأساسي و ما دونه بنسبة 15%.

الشيء الملفت للانتباه في هذه البيانات هو التقارب النسبي بين عدد الأفراد ذوي المستويين الثانوي و الجامعي (39 للأول و 51 للثاني). ملفت من حيث أننا كنا نتوقع -وقت إنجاز الاستمارة- وجود فارق عددي واضح بين هذين المستويين، مع قلة في عدد أصحاب المستوى الأساسي و ما دونه. هذا التوقع كان نابعا من طبيعة نشاط الشركة و دقة التخصصات التي تتطلبها مختلف وظائفها.

الأکید هو أن مؤشر "المستوى التعليمي" لم يكن بأي حال من الأحوال معيارا أو محددنا لنا في اختيار أفراد العينة، ما يعني أن الترتيب الذي جاءت عليه المستويات التعليمية الثلاث و نسبة كل منها في العينة لا تعكس بالضرورة حقيقة ترتيبها و نسبتها في الشركة ككل.

هذا الأمر لم يمنعا من طرح ملاحظتنا حول مؤشر المستوى التعليمي على إطار في مصلحة الموارد البشرية، والذي مع رفضه -المهذب- اطلعنا على الإحصائيات الرسمية المتعلقة بالموضوع، إلا أنه أعلمنا بحيازة الشركة على مراكز تكوين وطنية خاصة بها تتكفل بالتكوين التقني لإطاراتها و عمالها، و

أن معظم العاملين في الشركة - خاصة التقنيين منهم- قد تم تكوينهم في هذه المراكز بغض النظر عن مستوياتهم التعليمية الأولية، أساسية كانت أو ثانوية وحتى جامعية. إذن هناك احتمال كبير أن أفراد العينة حين إجاباتهم عن السؤال المتعلق بالمستوى التعليمي فإنهم قاموا بشطب الخيار الموافق لمستواهم الأولي، أي قبل بداية عملهم في الشركة، و لم يشيروا إلى التكوين الذي أجروه بعد التوظيف.

الجدول رقم (24): توزيع أفراد العينة حسب المصلحة التي يعملون بها

النسبة المئوية %	التكرار	المصلحة
43.39	46	التقنية
29.24	31	التجارية
4.71	5	الشؤون القانونية والمنازعات
3.77	4	المحاسبة
3.77	4	الهياكل القاعدية
3.77	4	الموارد البشرية
1.88	2	الأمن
2.83	3	المفتشية
4.71	5	شبكات الاتصال
1.88	2	المديرية
% 100	106	المجموع:

من خلال إجابات أفراد العينة اتضح أن غالبيتهم تتبع للمصلحتين: التقنية (والأقسام التابعة لها) والتجارية (والأقسام التابعة لها)، وذلك بنسبة 72.64%، أي بعدد 77 من 106 (46 للمصلحة التقنية و31 للمصلحة التجارية). أما بالنسبة لتوزيع باقي أفراد العينة على المصالح الأخرى فكان على التوالي: 5 للشؤون القانونية و المنازعات، 4 للمحاسبة، 4 للهياكل القاعدية، 4 للموارد البشرية، 2 للأمن، 3 للمفتشية، 5 لشبكات الاتصال، 2 للمديرية.

هذا التوزيع لأفراد العينة على مختلف مصالح الشركة يمكن فهمه وفق مبررين. الأول هو أن المصلحتين: التقنية و التجارية تستوعبان أكبر عدد من العمال في شركة اتصالات الجزائر، و ذلك يرجع للطابع الخدماتي للشركة، ما يجعلها تستثمر أكثر في الجانبين التقني و التجاري. التقني لأجل مواكبة التكنولوجيات الخاصة بقطاع الاتصالات ولسهر على السير الحسن للشبكات. و التجاري لتغطية السوق الكبيرة للمتعاملين مع الشركة (الزبائن)، و لتسويق الخدمات والسلع التي تعرضها.

المبرر الثاني يتمثل في كون أن 64.15% من أفراد العينة هم من فئة "عمال التنفيذ"، أي الفئة المهنية الأكثر تواصلا مع ميدان العمل (التقني) و الأكثر علاقة مع زبائن الشركة (التجاري). ما يؤكد مرة أخرى على أغلبية عمال المصلحة التقنية و المصلحة التجارية في شركة اتصالات الجزائر.

جدول رقم (25): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في الشركة

النسبة المئوية %	التكرار	سنوات الأقدمية
30.18	32	5 سنوات أو أقل
22.64	24	6 – 10 سنوات
15.09	16	11 – 15 سنة
14.15	15	16 – 20 سنة
6.60	07	21 – 25 سنة
11.32	12	26 سنة أو أكثر
% 100	106	المجموع:

القراءة الأولى لبيانات الجدول تبين أنه على الأقل 69.81% من أفراد العينة قد عايشوا الجزء الأكبر من التغيير التنظيمي الذي عرفته الشركة (عملية الفصل)، و أنهم كانوا يعملون بها قبل الشروع في عملية الفصل التي عرفها قطاع البريد و الاتصالات. هذه النسبة التي تزيد عن الثلثين، أي 74 من أفراد العينة الـ 106، تمثل بالنسبة لموضوع دراستنا المجال البشري الرئيسي لارتباطه المباشر بإشكالية بحثنا، على اعتبار أن هؤلاء قد عايشوا كل مراحل عملية التغيير (الفصل): قبل - إبان - بعد. فمن خلالهم يمكن معرفة حقيقة مساهمة الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في الشركة. في حين أن باقي أفراد العينة (32) أي من لهم أقدمية 5 سنوات أو أقل لم يعايشوا بنفس الدرجة كل مراحل التغيير، بل تزامن وجودهم بالشركة مع مرحلتها: إبان وبعد التغيير.

القراءة الثانية لبيانات الجدول تقودنا إلى ملاحظة نوع من التوازن بين أعداد الأفراد في كل فئة زمنية للأقدمية، و بالنظر إلى بيانات السن (الجدول رقم 22) يمكن القول أن الوضعية الديموغرافية للشركة هي وضعية مريحة (*Algérie Telecom vieillit bien*)، كون هرم الأعمار فيها بقاعدة عريضة، ما يعني أن الشباب يمثلون عددا كبيرا فيها.

هذا التوجه نحو التشبيب -و رغم غياب إحصائيات مفصلة عنه- تؤكد أكثر- حسب تصريحات إطاريين في الشركة- مع قيام الشركة الأم "اتصالات الجزائر بتحويل العديد من إداراتها و عمالها ذوي الخبرة إلى الشركات الفرعية التابعة لها: موبيليس (الهاتف النقال) و جواب (خدمة الإنترنت)، يُضاف إلى هذا "نزوح" الكثير من إطارات الشركة خاصة سنتي 2004 و 2005 إلى الشركات الخاصة المنافسة: أوراسكوم تيليكوم الجزائر (جيزي) و الوطنية للاتصالات الجزائر (نجمة).

إذن فالحال الذي عليه المؤشران الديموغرافيان للشركة: السن والأقدمية هو ناتج في حقيقة الأمر عن عوامل نابغة من إرادة الشركة من جهة و عن عوامل خارجة عن إرادتها من جهة أخرى. فمزيج النوعين هو ما يفسر الوضع الحالي لا أحدهما فقط.

توزيع أفراد العينة حسب توقيت إعلامهم بالتغيير لأول مرة، و مصدر المعلومة

قبل عرض ثم تحليل إجابات أفراد العينة عن السؤال السادس من الاستمارة، و يجب التأكيد على ثلاث نقاط. أولاً: لماذا هذا السؤال؟ أو ما الدافع البحثي من وراء طرحه؟ الدافع الذي كان وراء طرحنا لهذا السؤال بشقيه -أولاً حول توقيت أول مرة أعلم فيها أفراد العينة بالتغيير في الشركة، و ثانياً من كان مصدر هذه المعلومة (من داخل أو خارج الشركة)- هو معرفة الفارق الزمني الذي فصل بين إقرار قانون إعادة هيكلة قطاع البريد و الاتصالات (سنة 2000) و بين إعلام عمال الاتصالات الجزائر به، إضافة إلى أن الشق الثاني من السؤال يسلط الضوء على مصدر المعلومة، إذا ما كانت من داخل الشركة أم من خارجها، ما يؤشر على وجود خطة اتصال لإعلام العمال بمشروع التغيير و التمهيد له من عدمه.

ثانياً: بعد تفريغ إجابات أفراد العينة على هذا السؤال، تم استبعاد إجابات 32 منهم، و هم من أفراد العينة الذين لم تتجاوز فترة عملهم بالشركة 5 سنوات (الجدول 25 - الأقدمية). استبعاد هذه الإجابات كان لأسباب موضوعية و منطقية، إذ أن الإجابات المعنية بالاستبعاد هي لأفراد لم يكونوا في الشركة و لم تكن تربطهم أي علاقة بها وقت إعلام العاملين فيها بمشروع التغيير. بتعبير آخر هم ليسوا معنيين بهذا السؤال. كما أنه و في حالة ما إذا لم يتم القيام بهذا الإجراء (استبعاد 32 إجابة) فإن نتائج البحث ستكون خاطئة و غير معبرة عن حقيقة الأمر.

ثالثاً: هناك 5 حالات لمستجوبين "تفادوا" الإجابة على السؤال. ليس لأنه غير مفهوم أو شخصي، بل لأنهم -حسب ما قالوه- لا يتذكرون التاريخ بالضبط، و لا متى كانت أول مرة أعلموا فيها بالتغيير التنظيمي في الشركة. في هذا الإطار سجلنا في مرحلة البحث الخاصة بتوزيع الاستمارة -مع وجودنا الدائم لرفع اللبس عن بعض الأسئلة و توضيح بعضها الآخر و أحيانا ترجمتها إلى الفرنسية-، سجلنا "نفور" أغلب أفراد العينة من الأسئلة التي تتطلب الإجابة عنها جهداً فكرياً ما، كمحاولة تذكر حادثة أو تاريخ ما، أو عند الطلب منهم الإجابة عن أسئلة مفتوحة. البعض منهم صرح لنا خلال ملئه للاستمارة أنه يفضل الأسئلة التي تكون فيها الإجابات منحصرة بين "نعم" أو "لا". حسب تقديرنا لهذا الموقف فإن عدم إجابة أفراد العينة الخمسة عن هذا السؤال لم يكن بدافع "رفض" السؤال أو "الامتناع المبدئي" عن الإجابة، لكن كان بدافع عدم الرغبة في بذل جهد فكري هم في حلّ عنه.

إذن بعد استبعادنا لـ 32 من أفراد العينة، و امتناع 5 مستجوبين عن الإجابة على السؤال، بقي معنا 69 إجابة تخص هذا السؤال السادس من الاستمارة بشقيه الأول (متى أعلمت؟) و الثاني (من أعلمك؟).
 فيما يخص الشق الأول من السؤال، أفرزت الإجابات الـ 69 ثلاثة اتجاهات عامة، فضلنا عرضها على النحو التالي:

- الاتجاه الأول: أواخر التسعينيات من القرن الماضي (97-98-99) بـ 16 إجابة أي بنسبة 23.18% من الإجابات الـ 69. في هذه المجموعة الفارق الزمني بين علم أفراد العينة -لأول مرة- بنية الدولة (المالكة للقطاع و للشركة) إحداث تغيير تنظيمي على قطاع البريد و الاتصالات، و البدء الفعلي في تطبيق التغيير، هو 6 سنوات على أقصى تقدير، و 4 سنوات كأقل تقدير. تفسير هذا الفارق الكبير نسبيا يعود إلى أن الحديث عن "ضرورة إصلاح قطاع البريد و الاتصالات" كان من المواضيع الدائمة الحضور على الساحة الإعلامية و الحكومية طيلة فترة التسعينيات، و هذا ما تؤكد إجابات نفس المجموعة في الشق الثاني من السؤال.

- الاتجاه الثاني: سنتي 2000-2001 بـ 21 إجابة أي بنسبة 30.43% من الإجابات الـ 69. مع هذه المجموعة من الإجابات الفارق الزمني بين علم أفراد العينة بمشروع التغيير و بين البدء في تطبيقه، يتراوح بين 13 شهر إلى 3 سنوات. ما يميز هذه الفترة الزمنية (2000-2001) هو انتقال الحديث عن "إصلاح قطاع البريد و الاتصالات" من مرحلة النوايا و المحتمل إلى مرحلة الخيار المؤكد و الحتمي، ففي سنة 2000 تمت المصادقة على قانون إعادة هيكلة القطاع، و تم الإعلان عن الإجراءات القانونية و التنظيمية الخاصة بمشروع التغيير. بمعنى أن الحديث عن التغيير في هذه المرحلة أخذ طابعا رسميا بوجود القانون، و لم يعد هناك مجال للتخمين أو الرهان على استمرار الوضع كما هو عليه.

- الاتجاه الثالث: نهاية 2002-بداية 2003، بـ 32 إجابة أي بنسبة 46.37% من الإجابات. الفارق الزمني في هذه المجموعة تقلص إلى أقصى حد، أي أقل من سنة بين علم أفراد العينة بالتغيير و البدء في تطبيقه. في هذه الفترة الزمنية خاصة مع بداية النصف الثاني من سنة 2002 صارت الأمور واضحة مع بداية العد العكسي للفصل بين قطاعي البريد و الاتصالات.

فيما يخص الشق الثاني من السؤال، فقد جاءت الإجابات على نحو يتماشى و إجابات الشق الأول. إذ نجد الأغلبية الساحقة لأفراد الاتجاه الأول أجابت بالمصدر الخارجي (14 من 16) أي بنسبة 87.50%. في الاتجاه الثاني ارتفعت نسبة المصدر الداخلي نوعا ما (28.57%) -مقارنة بنسبته في الاتجاه الأول (12.50%)- لكن مع استمرار أغلبية المصدر الخارجي (15 من 21) أي بنسبة 71.42%. أما في الاتجاه الثالث و الأخير فكانت كل الإجابات (32 من 32) أي بنسبة 100% تصب في خانة المصدر الداخلي.

نعتمد أن استفادتنا من هذه البيانات المتعلقة بـ "مصدر المعلومة" لن تتأتى دون مطابقتها مع قراءتنا حول تاريخية "الإصلاح و التغيير في قطاع البريد و الاتصالات" من جهة، و مطابقتها أيضا مع الحوارات الهامشية و غير الرسمية التي جمعنا مع العديد من عمال و إطارات الشركة. القصد من هذا هو أن التوقف عند حدود معرفة ماهية المصدر -داخليا كان أم خارجيا عن الشركة- لا يسلب الضوء بالقدر اللازم على سؤال منهجي يفرض نفسه: لماذا هذا المصدر و ليس الآخر؟ لذا فإن من شأن عملية المطابقة أن تجيبنا عن هذا السؤال لأنه عن طريقها نتجاوز ماهية المصدر إلى ماهية المعلومة (محتواها و نوعها).

إذن و بالعودة إلى التقسيم الذي تبيناه في تحليلنا للشق الأول، و بإعادة توظيفه هنا يمكن الحديث عن ثلاث اتجاهات فيما يخص مصدر المعلومة و ماهيتها:

- الاتجاه الأول (المصدر الداخلي: 12.5%، الخارجي: 87.5%): كانت الإصلاحات الاقتصادية واحدة من المواضيع التي ميزت بحضورها الدائم و الملفت -في الساحة السياسية/الإعلامية/الاجتماعية- جزائر التسعينيات من القرن الماضي. وكان قطاع البريد و الاتصالات ضمن القطاعات الاقتصادية التي عرفت اهتماما كبيرا في هذا الإطار، خاصة وأن السنوات الأخيرة من هذه العشرية شهدت -عالميا و إقليميا- بروزا و انتشارا لافتين لتطبيقات تكنولوجية جديدة في الاتصال مثل: الإنترنت، الهاتف النقال، الأقمار الاصطناعية و منظومات الشبكات متعددة الوسائط، ما جعل من إصلاح القطاع ضرورة ملحة و مطلبا اجتماعيا يُضاف للمطلب الاقتصادي. فالعديد من الوزراء الذين تتالوا على مسؤولية قطاع البريد و الاتصالات أفصحوا تكرارا عن عزمهم القيام بإصلاحات شاملة تتيح قيام شركة اتصالات جزائرية قوية و

متطورة، هذا العزم بقي لسنوات عدة حبيس الأفواه و النصريحات ولم يترجم على أرض الواقع بإجراءات تنظيمية و قانونية مباشرة، وكانت الحجة في كل مرة أن الاتصالات تمثل قطاعا استراتيجيا يستوجب معه أخذ الوقت اللازم لنضوج تصور ملائم للإصلاح فيه.

كان هذا هو الجو العام الذي ميز عمل القطاع سنوات التسعينيات، جو عام يجمع بين نية إصلاح لدى الدولة (المالكة والمحتكرة للقطاع) ومطالبة اجتماعية بتوفير الخدمات الجديدة (خاصة الهاتف النقال)، وأخيرا حالة جمود (Statut quo) تعرفها إستراتيجية الإصلاح وإحداث التغيير.

وفق هذا المعطى كانت الصحافة الوطنية المكتوبة تشكل المصدر الأول وتقريبا الوحيد الذي كان يتزود منه العاملون في قطاع البريد والاتصالات بالمعلومات المتعلقة بالإصلاح و التغيير. ولعل ما ميز هذه التغطية الصحفية هو كونها "سطحية" لا تعرض للتفاصيل إلا بقدر ما يتم تسريبه من معلومات من الوزارة الوصية، التي كانت دائما تقتصر فيما تصرح به على العموميات، وعلى محاولتها -المستمرة- الإجابة على سؤال: لماذا الإصلاح و التغيير؟ (le pourquoi)، دون أن تجيب بجديّة عن سؤال الكيف: كيف التغيير و الإصلاح؟ (le comment).

إذن فالمعلومات التي وصلت لأفراد العينة -المعنيين بهذا الاتجاه الأول- حول موضوع التغيير في قطاع الاتصالات، لا تخرج عن إطار معلومات عامة تدرج في المسار العام للخطاب السياسي في جزائر التسعينيات، خطاب كان يحاول في مرحلة أولى التسويق لفكرة الإصلاح الاقتصادي و ضرورته دونما وضوح في الكيفية والطريقة اللتين ينوي تبنيهما لإحداث هذا الإصلاح في قطاع البريد و الاتصالات، وكذا قطاعات كثيرة أخرى.

- الاتجاه الثاني (المصدر الداخلي: 28.57%، الخارجي: 71.42%): في 5 أوت 2000 تمت المصادقة على القانون المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد و الاتصالات، بهذا تم الانتقال فيما يتعلق بالمعلومة الخاصة بالتغيير من مستوى المعلومة غير الرسمية إلى مستوى المعلومة الرسمية و الأكيدة. و مع هذا بدأت رحلة دخول "الحوار" حول التغيير إلى مختلف إدارات و هيئات الشركة، ليصير "داخل" الشركة مصدرا موثوقا به للمعلومة حول التغيير.

إلى غاية نهاية 2000 و طيلة سنة 2001، كانت الحوارات و النقاشات بين زملاء العمل في المصالح المختلفة هي الإطار الوحيد الذي كان يتم فيه تبادل المعلومات الخاصة بالتغيير، كون الإدارات الإقليمية و الولائية إلى حد هذه الفترة لم تكن على علم بالتفاصيل الدقيقة المتعلقة بإجراءات التغيير و لا ملمة بالحيثيات التقنية و الزمنية لتطبيقه. ما دفع بالعاملين في الشركة إلى استمرار اعتمادهم على المصدر الخارجي لتزودهم بالمعلومات التي يترقبونها و الخاصة بالتغيير.

- الاتجاه الثالث (المصدر الداخلي: 100%، الخارجي: 0%): ما يميز هذا الاتجاه هو أن الأفراد المستجوبين الـ32 قالوا بأفضلية المصدر الداخلي في علمهم لأول مرة بالتغيير في الشركة. هذا التوجه الواضح و الصريح لاختيار المصدر الداخلي يمكن إيجاد تفسير له بأن السنة التي سبقت بداية التطبيق الفعلي للتغيير (من جانفي 2002 إلى جانفي 2003) عرفت تسارعا كبيرا في وتيرة المعلومات و المعطيات داخل الشركة فيما يخص التغيير، إذ تم إجراء العديد من اجتماعات التنسيق بين مختلف الأفراد العاملين بالشركة بحضور ممثلين للنقابة و للإدارة العامة (الجزائر العاصمة)، و أيضا تم القيام بلقاءات دورية في مختلف المصالح بهدف إعلام العمال بتفاصيل عملية الفصل بين ما عرف فيما بعد باتصالات الجزائر و بريد الجزائر، و ما يترتب على هذا من تغييرات تنظيمية و وظيفية، إضافة إلى ترسيم خلية اتصال -على مستوى الجزائر العاصمة- مهمتها تزويد مختلف المديرات الإقليمية و الولائية بالمعلومات الخاصة بالتغيير.

يمكن القول إذن أن هذه المرحلة امتازت عن غيرها بتوفر كمّ من المعلومات -الرسمية و التفصيلية- الخاصة بالتغيير لم تتوفر من قبل، ما يفسر إلى حد كبير النسبة العالية -و الكاملة- التي حازها المصدر الداخلي.

جدول رقم (26): توزيع أفراد العينة حسب تلقيهم للمبررات الخاصة بالتغيير

النسبة المئوية %	التكرار	
61.32	65	نعم
38.67	41	لا

% 100	106	المجموع:
-------	-----	----------

61.32% من أفراد العينة الـ106 أجابوا بتلقيهم للمبررات الخاصة بالتغيير في الشركة، في حين أن الباقي (38.67%) أكدوا عدم تلقيهم لها. هذا المعطى الأولي يقودنا -وبحذر شديد- إلى القول بتحقيق شرط من شروط إشراك العمال في عملية التغيير.

هو شرط واحد و ليس كل الشروط. يبقى أن نعرف طبيعة هذه المبررات، ماهيتها، مضمونها، نبرتها و درجة عمقها، من خلال ما ورد في إجابات الشق الثاني من السؤال.

الـ65 فرد من أفراد العينة الذين أجابوا ب: نعم في الشق الأول من السؤال، جاءت كل المبررات التي تلقوها و بدون استثناء، لتندرج تحت عنوان واحد للتبرير -"التغيير ضرورة، التغيير حتمية، التغيير لا بد منه"- تراوح بين جمل مثل: =لابد من مواجهة المنافسة الشرسة في القطاع =لابد من مواكبة التطورات الحاصلة عالميا في تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال =توجهات الدولة و الإصلاحات التي تقوم بها تستلزم ذلك =التغيير التنظيمي في قطاع الاتصالات خيار لا رجعة فيه =فتح رأسمال القطاع للمتعاملين الخواص الوطنيين و الأجانب شرط لانضمام الجزائر لمنظمة التجارة العالمية ...إلخ. و غيرها من المبررات التي هي من النوع الذي لا يترك مجالاً أبداً للاختيار بين قبول أو رفض التغيير، أو حتى إبداء الرأي فيه لأنه في مقابل هذه المبررات لا فائدة لإبداء الرأي طالما أن التغيير تحصيل حاصل، فلماذا إبداء الرأي؟

الآن بعرضنا لمضامين الإجابات على الشق الثاني من السؤال، يمكننا العودة -مرة أخرى- لما ذهبنا إليه سابقا (وبحذر شديد) من تحقيق شرط من شروط إشراك العمال في عملية التغيير، لأجل التأكيد على أن "إشراك العمال" في هذه الحالة ما هو إلا إشراك شكلي، لأنه لا يخرج عن إطار الاتصال في اتجاه واحد، أي مجرد نقل المعلومة إلى الطرف الآخر (العمال) على نحو لا يتيح الأخذ بعين الاعتبار لمضامين الأثر الرجعي لهذه المعلومة (le feed back). إذ كيف للعمال أن يتصرفوا في هذه الحالة؟ يرفضوا؟ يعدلوا؟ يوجهوا؟ ما الذي يمكن أن يقولوه أو يفعلوه سوى الانصياع لمنطق "الضرورة + الحتمية + الخيار اللزوم". منطق "الفرصة الأخيرة" التي لا يجب تضييعها.

جدول رقم (27): المصدر الأبرز للمعلومات المتعلقة بمشروع التغيير

النسبة المئوية %	التكرار	
27.35	29	المسؤول المباشر
20.75	22	اجتماعات التنسيق
19.81	21	التعليمات المصلحية
9.43	10	وسائل الإعلام (جرائد، تلفاز، راديو ...)
5.66	06	الهيئات الممثلة للعمال
11.32	12	زملاء العمل
1.88	02	الإشاعات
3.77	04	الإدارة المركزية
--	--	أخرى (..... للذكر)
% 100	106	المجموع:

معطيات الجدول تذهب إلى اتجاه تأكيد أفضلية المصادر و الطرق الرسمية للاتصال الداخلي، في حصول أفراد العينة على المعلومات الخاصة بمشروع التغيير (مضمونه، إجراءاته، تطبيقاته، أهدافه ... الخ). على حسب الترتيب الوارد في الجدول يمكن ملاحظة أن المصادر الثلاثة الأولى: المسؤول المباشر، اجتماعات التنسيق و التعليمات المصلحية حازت على 67.91% من الإجابات أي بعدد 72 من 106 (الثلاثين). يليها من حيث النسبة "زملاء العمل"، ليأتي في المركز الخامس ممثلاً في مصدر خارجي هو وسائل الإعلام.

تفسير هذا التوجه الواضح لخيار مصادر المعلومات الرسمية، من خلال عملية الاتصال الداخلي يرجع باعتقادنا إلى كون المعلومات التي يطلبها العمال والخاصة بمشروع التغيير، هي معلومات من النوع "العملي"، يحتاجونها في أداءهم لعملهم ومهامهم اليومية قصد الوقوف على مختلف الأبعاد المرتبطة بالتغيير

وأوجه انعكاسه على عملهم (تغيير في مكان العمل، تقليص أو توسعة المهام والمسؤوليات، تغيير في الوظيفة... الخ). هي معلومات لا يمكن إيجادها إلا لدى المصادر الرسمية ولا يتم طلبها على الأغلب إلا بالطرق الرسمية ذاتها.

إذن للحصول على معلومات تتعلق بـ: مضمون – إجراءات – تطبيقات – أهداف التغيير، لا مجال في الغالب- إلا باللجوء إلى المصادر و الطرق الرسمية.

جدول رقم (28): توزيع أفراد العينة حسب تحديدهم للسمة الأقرب لتوصيف الحوار حول تطبيق التغيير

النسبة المئوية %	التكرار	
29.24	31	حوار جيد
39.62	42	حوار حسن
13.20	14	حوار متوسط
11.32	12	حوار ضعيف
6.60	7	حوار ضعيف جدا
% 100	106	المجموع:

استعمالنا لمفردة "الحوار" في هذا السؤال جاء بهدف معرفة رأي أفراد العينة حول ديناميكية تبادل المعلومات المتعلقة بتطبيق التغيير في الشركة، لذا فهذا السؤال جاء مكملا للذي يسبقه.

الحوار عملية تسير في اتجاهين، طرفي –أو أطراف- الحوار يعتبرون مُرسلين ومُستقبلين في آن واحد، لأن شرط الحوار هو التبادل والتفاعل بين مختلف أطرافه. انطلاقا من هذا التحديد لما هو الحوار بنينا تصورنا حول السؤال، وقمنا في نفس الوقت بتقديم هذا التعريف لكل فرد من العينة طلب توضيحا حول السؤال.

قراءة بيانات الجدول ترجح كفة "السمات الإيجابية" للحوار على كفة "السمات السلبية". فوصف الحوار بالجيد و الحسن ذهب إليه 73 من أفراد العينة (نسبة: 68.86%)، أما وصفه بالضعيف والضعيف جدا فكان بنسبة 17.92% أي بتعداد 19 من أفراد العينة فقط، في حين أن السمة "المحايدة" (حوار متوسط) جاءت بنسبة 13.20%.

معطى آخر مهم توضحه بيانات الجدول، فمع ظهور ملمح لتسلسل منطقي للنسب الخمسة من الإيجابي إلى السلبي، تتفرد سمة "حوار حسن" بالصدارة على حساب سمة "حوار جيد". وكأن أفراد العينة من خلال هذا "التفرد" أرادوا التأكيد على أن الحوار المتعلق بتطبيق التغيير في الشركة لم يرق إلى المستوى الأمثل. ولعل ما يفسر هذا التوجه لدى أفراد العينة هو أن ديناميكية تبادل المعلومات المتعلقة بالتغيير في الشركة، تضمنت في غالبيتها الجوانب التقنية والإجرائية للتغيير، ولم تشبع بالقدر الكافي حاجة العمال إلى المعلومات الخاصة بالجوانب النفسية و الاجتماعية للعمل.

الحوار حول تطبيق التغيير في اتصالات الجزائر لم يأت في إطار إستراتيجية شاملة لإدارة التغيير، وهذا ما يتضح في غياب فعل الحوار في المرحلة السابقة لـ2003. فالقرار المباشر للتغيير أتخذ على مستوى مركزي (الحكومة ممثلة في الوزارة الوصية)، ما جعل منه حتمية وأمر لا بد واقع في نظر العمال.

جدول رقم (29): توزيع أفراد العينة حسب أسباب التغيير في الشركة

النسبة المئوية %	التكرار	
41.50	44	الأسباب الخارجية
10.37	11	الأسباب الداخلية
48.11	51	الاثنين معا
% 100	106	المجموع:

الغاية من وراء طرح هذا السؤال هو الوقوف على الاتجاه الذي يتخذه تصور أفراد العينة بالنسبة للخطاب الذي سوّق لضرورة و حتمية التغيير. بمعنى معرفة إلى أي حد هناك تقارب -أو تباعد- بين ما يعتقد العمال (ممثلين هنا بأفراد العينة) أسبابا للتغيير، من جهة. و ما قدمته الجهات الوصية و المسؤولة (على مستوى الحكومة و الوزارة و على مستوى الإدارة المركزية) من دوافع تحتم التغيير و الإصلاح. خيارات أفراد العينة المُبوبة في الجدول تُفرز ميلاً واضحاً لديهم نحو تبني الأسباب الخارجية. التي يرون فيها الدافع الأساسي وراء التغيير و الإصلاح: 41.50%، في مقابل الأسباب الداخلية بـ10.37%. هذا المعطى الصريح يُقوّي لدينا الاعتقاد بأنه حتى فيما يتعلق بالخيار الثالث -الذي يجمع بين النوعين (الأسباب الخارجية و الداخلية)- فإن الأفضلية تبقى للخارجي، كون هذا "المُسبب" هو من الناحية العملية (تبعية القطاع للدولة) أكثر فعالية من المسبب الداخلي في توجيه و تحديد سياسات و استراتيجيات الشركة. ما دلالة ما سبق لدى أفراد العينة؟

الميل المسجل نحو "المسبب الخارجي" يدل على أن أفراد العينة واعون بأن التغيير في اتصالات الجزائر هو جزء من كل. "كل" يتضح في توجه الدولة الجزائرية نحو إعادة صياغة لسياساتها و خياراتها الكبرى خاصة في المجالين الاقتصادي و الاجتماعي، بالانطلاق من مفهوم و قراءة جديدين للقواعد التي تحكم العلاقة بين: الدولة/الاقتصاد/المجتمع. إذن من يقف وراء التغيير التنظيمي في الشركة هي السياسات الإصلاحية للدولة. من جانب آخر نجد أن هذا الميل نحو الخارجي على حساب الداخلي، يتطابق و المبررات التي عبر عنها أفراد العينة في إجاباتهم على الشطر الثاني للسؤال السابع من الاستمارة.

جدول رقم (30): توزيع أفراد العينة حسب تأثير التغيير على مناصب عملهم

التكرار	النسبة المئوية %	
27	25.47	منعدم
48	45.28	جزئي
31	29.24	شامل
106	100 %	المجموع:

التأثير الجزئي يشتمل على التغيير في جانب من جوانب منصب العمل، مثل: الصلاحيات، المهام، المسؤوليات، الموقع في التسلسل الوظيفي، العلاقة مع الوظائف و المصالح الأخرى، أنظمة التسيير... الخ. أما التأثير الشامل فيتضمن تغييراً في أغلب أو كل جوانب منصب العمل، و هو ما يحدث عموماً نتيجة استحداث مصالح و وظائف جديدة أو تغيير في منصب العمل. بالعودة لقراءة بيانات الجدول، نجد أن ثلاثة أرباع أفراد العينة أقرّوا بتأثير التغيير التنظيمي على مناصب عملهم، 45.28%: جزئي و 29.24%: شامل. في حين أن الربع (25.47%) أجاب بانعدام التأثير. كون التغيير في اتصالات الجزائر، هو تغيير من النوع الذي يستهدف البنية التنظيمية (la structure organisationnelle) -كمجال و هدف أول للتغيير-، فهذا يفسر ربما التوزيع الذي جاءت عليه إجابات أفراد العينة حول طبيعة تأثيره (التغيير) على مناصب عملهم. القصد من هذا هو أن ثنائية النسبة "75% - 25%" (75= وجود تأثير، 25= انعدام التأثير) هو مجرد انعكاس لطبيعة التغيير نفسه، لأن مجاله و هدفه الأول ليس "الفرد العامل" بقدر ما هو "البنية التنظيمية" التي يعمل فيها هذا الفرد، لذا فاحتمال وجود تأثير في المجال الثاني (البنية) هو أعلى منه في المجال الأول (الفرد).

جدول رقم (31): توزيع أفراد العينة حسب وجود معارضة للتغيير في الشركة

التكرار	النسبة المئوية %	
39	36.79	نعم
67	63.20	لا

إن ثلثي أفراد العينة تقريبا (63.20%) قالوا بعدم وجود معارضة للتغيير في الشركة، في مقابل إقرار الثلث المتبقي منهم (36.79%) بوجودها.

من الـ 39 فرد الذين أجابوا بـ "نعم" في الشق الأول من السؤال، 21 فقط منهم (53.84%) أجاب عن الشق الثاني له، و المتعلق بـ: في ماذا تمثلت هذه المعارضة للتغيير؟ السبب وراء هذا -باعتمادنا- ليس الرفض المبدئي على الإجابة، لأنه لو كان الأمر كذلك لثمّ رفض الإجابة عن الشق الأول، إنما هو رفض بسبب "التكاسل" و عدم الرغبة في بذل جهد فكري للتذكر.

بخلاف الملاحظة السابقة، فلقد جاءت الإجابات الـ 21 على الشق الثاني لتصب في اتجاه واحد، يؤكد أن المعارضة كانت معارضة بـ "الكلمات" و ليس بـ "الأفعال"، أو بتعبير آخر المعارضة لم تكن نشطة (*passif et non pas actif*). ففي ما تم كتابته من إجابات لم يتم الإشارة إلى وجود "أفعال صريحة" تعبر عن المعارضة. لتفسير هذا الأمر هناك احتمالان، فإما أن تكون المعارضة للتغيير لدى العمال ليست من الحدّة و الجدية التي توجب تبني سلوكات و أفعال صريحة للمعارضة (إضراب، مسيرة، اعتصام...)، و إما أنه لم يكن أمامهم من خيار آخر سوى التعبير بالحد الأدنى عن معارضتهم.

اقتصرت إجابات أفراد العينة الـ 21 على تكرار لجملة و مفردات مثل: =طلب توضيحات من الإدارة المركزية (العاصمة) =تحرير رسائل مفتوحة لرئيس الجمهورية و الوزير (في الجرائد الوطنية) =طلب توضيحات من الإدارة بتوجيه خطابات لها =إبداء المعارضة و النقد في الاجتماعات الرسمية و غير الرسمية... الخ.

اقتصار معارضة التغيير على هذه الصور، يُستشف منه أن فعل المعارضة كان في المقام الأول- نتاجا لمبادرات فردية و ليس جماعية. و هي بذلك افتقرت لقوة الدفع التي ممكن أن يوفرها لها الإطار الجماعي برسميته و تنظيمه.

في هذا الإطار يجب الأخذ بما جاء في حديثنا في لقاءات غير رسمية- مع بعض الإطارات و العمال في مناسبات عدة. حيث أكد لنا أحدهم أن عددا كبيرا من الإطارات و التقنيين الذين ذهبوا للعمل في الشركات الخاصة المنافسة (أوراسكوم: جيزي - الوطنية: نجمة)، ذهبوا ليس فقط لأجل المال بل لأنهم: "كرهُوا لفساد و لبريگولاج"، ما يقودنا إلى إمكانية اعتبار هذا النوع من "الفعل الصريح" معبر عن معارضة، ربما ليس لمشروع التغيير بحد ذاته، ولكن للوضع القائم في الشركة. ليست معارضة للتغيير ولكنها معارضة لأجل التغيير.

جدول رقم (32): توزيع أفراد العينة حسب اعتقادهم بإيجابية التغيير

النسبة المئوية %	التكرار	
64.15	68	نعم
35.84	38	لا
% 100	106	المجموع:

التغيير التنظيمي الذي كانت اتصالات الجزائر مجالا له هو تغيير إيجابي لدى 64.15% من أفراد العينة (أي 68 من 106)، في حين أنه ليس كذلك عند البقية منهم (38 من 106 = 35.84%). يجب التنويه هنا أن الإجابة بـ: "لا" ليست بالضرورة مرادفا لسلبية التغيير، فـ"لا" تحتل إجابة تتراوح بين: "التغيير سلبي" إلى "التغيير ليس إيجابي بالحد اللازم"، و هذا ما تثبته قراءة المبررات المقدمة في حال الإجابة بلا. الشق الثاني من السؤال خصص لتبرير الموقفين الأولين: "نعم" و "لا"، من خلال الطلب إلى المستجوبين تبيان كيف أن التغيير في اعتقادهم يعتبر شيئا إيجابيا، أو العكس. فيما خص الأجوبة في هذا الإطار فلقد تم تسجيل نفس حالات "رفض الإجابة" التي تم الإشارة إليها سابقا (45 حالة). و جاءت على الشكل التالي:

- في حال الإجابة بـ نعم: 68 إجابة في الشق الأول 43 في الشق الثاني 63.23% [-25].
 - في حال الإجابة بـ لا: 38 إجابة في الشق الأول 18 في الشق الثاني 47.36% [-20].
- أبرز الإجابات المقدمة لتبرير إيجابية التغيير و أكثرها وضوحا، يمكن تحديدها في:

- تحسن محسوس في الظروف السوسيو-اقتصادية للعمل (1).
 - التغيير أضيف روحا جديدة و عصرية على الشركة و العمل فيها (2).
 - وضوح و دقة أكبر في المهام و الصلاحيات.
 - التغيير أنقذ الشركة من مصير الكثير من الشركات العمومية: الحل و التصفية مع تسريح العمال.
 - تحسن كبير في صورة الشركة لدى الزبائن و المتعاملين.
- فيما يخص المبرر (1) نشير إلى أن شركة اتصالات الجزائر و بفعل المنافسة التي يعرفها القطاع قد قامت بعدة إجراءات لمراجعة سياسة الأجور و العلاوات لديها، لتصبح في مأمن من خطر "هجرة" الإطارات والتقنيين إلى الشركات الأخرى. أما المبرر (2) فربما يُقصد به عملية *Lifting* التي شهدتها مكان العمل: توزيع جديد للمكاتب، ديكور عصري، شاشات عرض كبرى، ألوان على الموضة... الخ. أيضا إدخال أنظمة الإعلام الآلي والشبكية التي تضيفي على العمل صبغة عصرية.
- أبرز الإجابات المقدمة لتبرير عدم إيجابية التغيير و أكثرها وضوحا، يمكن تحديدها في:
- الفساد في التسيير و البيروقراطية في المعاملات هي نفسها قبل و بعد التغيير (1).
 - التغيير الذي طُبّق تغيير شكلي (2).
 - الاحتكار الذي تمارسه الشركة على خدمة الهاتف الثابت، هو من يضمن لحد الآن عدم سوء الوضع.
- ضمن المبرر (1) جاءت الكثير من الإجابات، التي تتميز بوجود مفردات و عبارات "حادّة" مثل: المعْرِيفَة، الرشوة، بُني عَمِيْزَم، التبذير، كل شيء هَفْ، الريح في الشباك... الخ، ربما من المفيد هنا الإشارة أنه في نفس أيام تواجدنا بالشركة لإجراء الدراسة الميدانية –بما فيها توزيع الاستمارة- كانت هذه الأخيرة تعيش على وقع فضيحة اختلاس كبيرة تداولتها وسائل الإعلام المحلية والوطنية بإسهاب (قضية العقد المبرم لتزويد الشركة بالكابلات الهاتفية من طرف شركة صوفاف)*. المبرر (2) يعرض لمشكلة "العقلية" التي تعد عائقا يحول دون التطوير الفعلي للشركة، وأن التغيير الذي يتم الحديث عنه لم يأت بحلول لهذا المشكل، فهو تغيير شكلي فقط و ليس بالعمق اللازم.

جدول رقم (33): توزيع أفراد العينة حسب وصفهم لتبادل المعلومات مع زملاء العمل في نفس المصلحة

النسبة المئوية %	التكرار	
55.66	59	جيد
35.84	38	حسن
6.60	7	ضعيف
1.88	2	ضعيف جدا
% 100	106	المجموع:

السؤال الرابع عشر من الاستمارة بأجزائه الثلاثة (زملاء العمل في نفس المصلحة - أفراد المصالح الأخرى - المسؤولين و الإدارة العامة)، تم توظيفه لمعرفة حالة الاتصال الداخلي داخل الشركة في الوقت الراهن، أي بعد تطبيق التغيير. و لقد تم استعمال مصطلح "تبادل المعلومات" عوض "الاتصال" (الذي استعمل في السؤالين 15 و 16) قصد قياس صدقية الإجابة عند مقارنتها مع الإجابات في السؤالين التاليين.

* لتفاصيل أكثر، يمكن زيارة الموقعين التاليين:

<http://www.zoom-algerie.com/article-684-L-ex-P-DG-d-Algerie-Telecom-sous-mandat-de-depot.html>

<http://www.al-fadjr.com/ar/national/137205.html>

التوجه نحو وصف تبادل المعلومات -بين أفراد المصلحة الواحدة- بالإيجابي توجه واضح جدا، إذ أن صفتي "جيد" و "حسن" لوحدهما تمثلان 91.5% من إجابات أفراد العينة، في مقابل أن الوصف السلبي لتبادل المعلومات بـ"الضعيف" و "الضعيف جدا" جاء بمجموع 9 إجابات من 106، أي بنسبة 8.48% فقط. ملاحظة أخرى تبرزها بيانات الجدول و هي أن أغلبية أفراد العينة (55.66%) يتفقون على جودة (جيد) تبادلهم للمعلومات مع زملاء العمل في نفس المصلحة، فعاملا التقارب الوظيفي والجغرافي اللذان يضمنهما العمل في مصلحة واحدة، يوفر جوا مناسباً ومسهلاً للتبادل والتفاعل الإنساني والعاطفي، لذا يتسم تبادل المعلومات في هذه البيئة بالجودة واليسر.

جدول رقم (34): توزيع أفراد العينة حسب وصفهم لتبادل المعلومات مع أفراد المصالح الأخرى

النسبة المئوية %	التكرار	
39.62	42	جيد
30.18	32	حسن
21.69	23	ضعيف
8.49	9	ضعيف جدا
% 100	106	المجموع:

بقراءة هذا الجدول نلاحظ تشابها مع بيانات الجدول السابق فيما يخص التوجه العام، أي أفضلية التوصيف الإيجابي على السلبي في إجابات أفراد العينة، 69.8% لأول في مقابل 30.18% للثاني. لكن مع ملاحظة ميل واضح نحو الانخفاض لنسبتي الخيارات الايجابية (جيد - حسن) و الارتفاع في نسبتي الخيارات السلبية (ضعيف - ضعيف جدا):

جيد: 55.6% في الجدول السابق	39.62% في الجدول الحالي.
حسن: 35.84% في الجدول السابق	30.18% في الجدول الحالي.
ضعيف: 6.60% في الجدول السابق	21.69% في الجدول الحالي.
ضعيف جدا: 1.88% في الجدول السابق	8.49% في الجدول الحالي.

هذا النزوع المتضاد نحو الارتفاع والانخفاض في نفس الوقت مقارنة بالجدول السابق، ربما يجد تفسيراً له في كون المصلحة كوحدة تنظيمية وجغرافية توفر نوعاً من التقارب النفسي/عاطفي (Psycho-Affectif) والاجتماعي، لذا فالإتصال بين مكونات هذه الوحدة يكون بالضرورة أبسط وأسهل من اتصال مكونات هذه الوحدة مع الخارج. الذي بدوره يعتبر وحدة تنظيمية و جغرافية -و منه نفسو/عاطفية و اجتماعية- أخرى مغايرة للأولى.

جدول رقم (35): توزيع أفراد العينة حسب وصفهم لتبادل المعلومات مع المسؤولين و الإدارة العامة

النسبة المئوية %	التكرار	
27.35	29	جيد
34.90	37	حسن
27.35	29	ضعيف
10.37	11	ضعيف جدا
% 100	106	المجموع:

الملفت في البيانات الخاصة بالجزء الثالث من السؤال، هو التطابق في النسب المتعلقة بمن اختيار صفة "جيد" ومن اختار صفة "ضعيف". أي أن عدد أفراد العينة الذين يصفون تبادل المعلومات مع المسؤولين و الإدارة العامة بالـ"جيد"، يتساوي مع عدد الذين يصفونه بالـ"الضعيف"، 29 فرداً و 27.35% في الحاليتين. أيضاً نسجل تقارباً واضحاً بين النسب الثلاثة الأولى: جيد= 27.35%، حسن= 34.90%، ضعيف= 27.35%، في حين يأتي الخيار الرابع (ضعيف جدا) على مسافة واضحة عن البقية (10.37%). هل يعني هذا أن أفراد العينة لم يحسموا خيارهم فيما يتعلق بوصف تبادل المعلومات مع المسؤولين و الإدارة العامة في الشركة؟

لا ليس إلى هذا الحد. كون 62.25% من خيارات أفراد العينة هي خيارات إيجابية لوصف تبادل المعلومات، و37.72% هي خيارات سلبية.

هل هذا أمر طبيعي أم لا؟ في اعتقادنا هو أمر طبيعي لأنه قابل للتفسير. فكون الإجابة على هذا الجزء من السؤال تتطلب من كل فرد في العينة الانطلاق من موقعه في السلم الوظيفي (sa position dans la hiérarchie)، أي أن يعي بموقعه ثم يجيب عن السؤال، فهذا يعني انقسامهم إلى ثلاثة مجموعات مختلفة، هي في الأساس امتداد للفئات الوظيفية لهم: عمال التنفيذ – عمال التحكم – الإطارات. لذا فتصور و رأي عامل التنفيذ مثلا للاتصال مع المسؤولين و الإدارة العامة يختلف –بحكم المكانة و الموقع- عن تصور و رأي الإطار لهذا النوع من الاتصال.

جدول رقم (35): توزيع أفراد العينة حسب السمة الأبرز للاتصال الصاعد في الشركة اليوم

النسبة المئوية %	التكرار	
65.09	69	السهولة (سريع، متاح، بسيط...)
34.90	37	الصعوبة (بطيء، غير متاح، معقد...)
% 100	106	المجموع:

جاء هذا السؤال لتحقيق غايتين. الأولى قصد معرفة حالة الاتصال الصاعد في الشركة، و الثانية للتأكد من صدقية الإجابات في السؤال السابق (رقم 14)، خاصة في شقة الثالث. بالإجابة على السؤال الحالي فإن أفراد العينة لهم الاختيار بين سِمَتَيْن اثنتين فقط للاتصال الصاعد في الشركة بعد التغيير التنظيمي: السهولة أو الصعوبة. السهولة تتضمن سمات إيجابية (سريع، متاح، بسيط...) و محفزة على الاتصال، و الصعوبة سمات سلبية (بطيء، غير متاح، معقد...) و معيقة للاتصال. من الأرقام المبوبة في الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجاب بسهولة الاتصال الصاعد في الشركة في الوقت الراهن: 65.09%، في حين أن 34.90% منهم أجاب بصعوبته. و هو التوجه نفسه الذي يميز إجاباتهم على الشق الثالث من السؤال 14:

- الإجابات على الشق الثالث من السؤال 14: 62.26% وصف إيجابي (جيد – حسن)، 37.73% وصف سلبي (ضعيف – ضعيف جدا).

- الإجابات على السؤال 15: 65.09% وصف إيجابي (السهولة)، 34.90% وصف سلبي (الصعوبة). يدفعنا هذا إلى القول أن إجابات أفراد العينة على هذا السؤال (رقم 15) تؤكد صدقية إجاباتهم على الشق الثالث من السؤال رقم 14. إذن هناك تطابق بين الإجابتين من حيث أنهما تذهبان في نفس الاتجاه، و هو تأكيد إيجابية الاتصال الصاعد و تبادل المعلومات مع المسؤولين و الإدارة العامة. بعد إجابة أفراد العينة بسهولة أو صعوبة الاتصال الصاعد، طُلب منهم تحديد هل أن للتغيير التنظيمي الذي تم بالشركة- دخل في كونه كذلك (سهل، صعب). هذا الشق من السؤال جاء تنمة للأول بحيث يتيح لنا معرفة طبيعة التأثير الذي أحدثه التغيير التنظيمي في الاتصال الصاعد في الشركة. من أفراد العينة الـ106، أجاب 71 منهم بـ"نعم"، و 35 بـ"لا". أي بنسبتي 66.98% للأول و 33.01% للثاني. و بمطابقة إجابات الشق الأول و الشق الثاني من السؤال نلاحظ ما يلي:

جدول رقم (37): مطابقة الشقين الأول و الثاني من السؤال 15

العلاقة بين الشقين:		الشق الثاني من السؤال 15:		الشق الأول من السؤال 15:	
69	السهولة – نعم	71	نعم	69	السهولة
--	السهولة – لا				
02	الصعوبة – نعم	35	لا	37	الصعوبة
35	الصعوبة – لا				

أفراد

- 69 من

العينة أجابوا بسهولة الاتصال الصاعد في الشق الأول، و بأن للتغيير دخل في ذلك (1)

02 من أفراد العينة أجابوا بصعوبة الاتصال المساعد في الشق الأول، و بأن للتغيير دخل في ذلك (2)
 35 من أفراد العينة أجابوا بصعوبة الاتصال المساعد في الشق الأول، و بأن ليس للتغيير دخل في ذلك (3)
 بتعبير آخر يمكن القول أن أغلبية أفراد العينة (65.09% (1)) يتفقون على أن تأثير التغيير التنظيمي على الاتصال المساعد في الشركة كان إيجابيا، أي أن التغيير التنظيمي حافظ أو زاد في سهولة الاتصال. من ناحية أخرى (2) نجد أن 01.88% من أفراد العينة تتجه لتأكيد الأثر السلبي للتغيير على الاتصال المساعد، أي أنه زاد في صعوبته. و أخيرا (3) 33.01% من أفراد العينة ترى أنه لا دخل للتغيير التنظيمي في صعوبة الاتصال المساعد.

كحوصلة لما سبق، و بالنظر إلى الأجوبة الخاصة بالسؤال 15 -بشقيه- من الاستمارة، نجد أن هناك ميلا واضحا لدى أفراد العينة باتجاه التأكيد -في نفس الوقت- على ايجابية الاتصال المساعد (السهولة) من جهة، و ايجابية دور التغيير التنظيمي في ذلك (السهولة - نعم) من جهة أخرى.

توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم لنظام الاتصال الداخلي في الشركة في الوقت الراهن:

السؤال السادس عشر (16) جاء في نفس سياق السؤالين السابقين له، الرابع عشر و الخامس عشر. من ناحية أنه يهدف إلى الوقوف على طبيعة نظام الاتصال الداخلي بعد تطبيق التغيير. من مجموع أفراد العينة الـ106 تم تسجيل 24 حالة امتناع عن الجواب. ما يعني أن نسبة الإجابة على هذا السؤال هي 77.35% (82 فرد من 106).

تفريغ الإجابات الـ82 أبرزت توجهين لتقييم نظام الاتصال الداخلي:

- الأول: الإجابات فيه تميل إلى التقييم الإيجابي لنظام الاتصال الداخلي في الشركة. جاءت بنسبة 69.51%، أي 57 من 82. تنوعت (الإجابات) بين الكلمات البسيطة و الجمل المختصرة. و منها: سريع... قوي... متّاح (la disponibilité)... جيد... حسن... ليّن (flexible)... فعّال... متحرر... في أغلب الحالات المعلومات مناسبة و في الوقت المناسب... نظام اتصال مفتوح على كل المستويات الوظيفية مما خلق بيئة عمل محفزة... نظام الإعلام الآلي أحدث انقلاب هادئ في نظام الاتصال في الشركة و جعله أكثر جاهزية و سرعة... إلخ.

- الثاني: يفرز تقييما سلبيا لنظام الاتصال الداخلي. تضمن إجابات 25 من أفراد العينة، أي بنسبة 30.48%. من بعض ما جاءت به نورد: صعوبة الدخول في اتصال مع المسؤولين... تتعرضه الكثير من الإجراءات البيروقراطية... عدم توفر الاستعداد لتبادل المعلومات لدى الطرف الآخر خاصة المسؤولين... إلخ. بالرغم من الحالات الـ24 للامتناع عن الإجابة على هذا السؤال، إلا أنه يمكن اعتبار ما أفرزته بقية الإجابات الـ82 على أنه معبر بصدق عن آراء و توجهات أفراد العينة. الدافع وراء إقرارنا بهذا الحكم يعود إلى كون أن التوجه العام الذي شهدناه في الإجابات على السؤالين السابقين الرابع عشر (خاصة الشقين الثاني و الثالث) و الخامس عشر (الشق الأول) قد تحقق بوضوح -أيضا- في الإجابات على هذا السؤال. هذا التوجه الذي يكرس انقسام أفراد العينة إلى مجموعتين، الأولى تشمل "الثلاثين"، و هم ممن يعتقدون بإيجابية الاتصال، و الثانية تشمل "الثلاث" الأخير، الذي يعتقد بالعكس أي بسلبية الاتصال في الشركة:

- السؤال 14: الشق الثاني منه: 69.80% إيجابي و 30.18% سلبي.

- السؤال 14: الشق الثالث منه: 62.25% إيجابي و 37.72% سلبي.

- السؤال 15: الشق الأول منه: 65.09% إيجابي و 34.90% سلبي.

- السؤال الحالي: 69.51% إيجابي و 30.48% سلبي.

جدول رقم (38): الأهمية الموكلة لكل من الاتصال الداخلي و الاتصال الخارجي في الشركة

النسبة المئوية %	التكرار	
85.84	91	نعم
14.15	15	لا
100	106	المجموع

وجود اختلاف في الأهمية الموكلة لكل من الاتصال الداخلي و الاتصال الخارجي في الشركة من عدمه، يعد مؤشرا مباشرا لمعرفة مكانة كل منهما في إستراتيجية الشركة و سياستها.

في إجابة أفراد العينة على الشق الأول من السؤال، أكد 85.84% منهم على وجود اختلاف في الأهمية الموكلة لكل من النوعين. في مقابل نفي 14.15% لذلك. يقودنا هذا إلى القول -في مرحلة أولى- أن إستراتيجية اتصالات الجزائر في ما يتعلق بالاتصال تخضع لأولويات خاصة بطبيعة نشاط الشركة، و ذلك بالنظر للأغلبية التي أقرت بوجود اختلاف (ما يقارب 9 أفراد من 10).

في الشق الثاني من السؤال، و الذي خصّ المُجيبين بـ"نعم" في الشق الأول، تم تسجيل 91 إجابة. 69 منها مالت للخيار الثاني: الأهمية للاتصال الخارجي أكبر من الداخلي، أي بنسبة 75.82%. أما الـ 22 الباقين فقالوا بأهمية الداخلي على الخارجي، بنسبة 24.17%.

في مرحلة ثانية من التحليل، و مع وضوح آراء و توجهات أفراد العينة، بالإمكان التأكيد على أن غالبيتهم (69 من 106: 65.09%) يقولون بأولوية الاتصال الخارجي على الداخلي من حيث الأهمية الموكلة لكل منهما من طرف إدارة الشركة. في اعتقادنا، و بالنظر لخصوصية نشاط الشركة التجاري يكون الأمر مفهوما و طبيعيا. فكون اتصالات الجزائر تنشط في قطاع قائم على تقديم الخدمات، يستلزم توجيهها و استثمارها لمعظم طاقاتها و إمكاناتها في مجال الاتصال لخدمة هذا البعد التجاري-الخدمي. الذي هو الضامن الوحيد لوجودها و لاستمرارها.

جدول رقم (39): دور إدارة الموارد البشرية في ما حدث من تغيير تنظيمي

النسبة المئوية %	التكرار	
77.35	82	دور أساسي
22.64	24	دور شكلي
100 %	106	المجموع:

مصلحة الموارد البشرية -كما تبينه تسميتها و نوعية مهامها- تعد الجهاز التنظيمي الأكثر تواجدا مع المكون البشري للشركة. من هذا المنطلق حرصنا على معرفة الدور الذي لعبته في تطبيق و متابعة مشروع التغيير التنظيمي في اتصالات الجزائر.

بالنظر لبيانات الجدول نجد 77.35% من أفراد العينة يرون بأن دورها كان أساسيا في ما يتعلق بالتغيير التنظيمي، في حين 22.64% يخصصونها بدور شكلي. تأكيد أغلبية أفراد العينة "للدور الأساسي" على حساب "الشكلي" يعني أن مصلحة الموارد البشرية تعد "حلقة" أساسية في سلسلة تطبيق التغيير.

في الشق الثاني من السؤال طُلب من أفراد العينة تبين كيف أن لإدارة الموارد البشرية دورا أساسيا أو شكليا في حدث - يحدث - من تغيير تنظيمي. و كالعادة تم تسجيل حالات امتناع عن الإجابة (44 حالة)، جاءت على النحو التالي:

جدول رقم (40): حالات الامتناع عن الإجابة على الشق الثاني من السؤال 18

الشق الأول من السؤال:		الشق الثاني من السؤال:	
طبيعة الدور:	عدد الإجابات:	عدد الإجابات:	حالات الامتناع:
دور أساسي	82	53	29
دور شكلي	24	9	15
المجموع:	106	62	44

من مضمون الإجابات الـ 62 المقدمة من طرف أفراد العينة على الشق الثاني من السؤال، يتضح الفرق في مضمون كل من "الدور الأساسي" و "الدور الشكلي" المنوط بإدارة الموارد البشرية. فالدور الأساسي أقرن بـ: مصدر رئيسي للمعلومات الخاصة بالتغيير.. شريك محوري في عملية التغيير.. المتابعة اليومية و الدائمة لتطبيق التغيير.. تكيف إجراءات التغيير مع خصوصيات الشركة و عمالها.. همزة الوصل بين الإدارة العامة و العمال.. تهيئة المناخ المناسب للتغيير.. الخ. أما الدور الشكلي فاختصر في لعب إدارة

الموارد البشرية في الشركة دور "المنفذ" لمشروع التغيير (*l'exécuteur du projet*)، لا دور الواضع (*le concepteur du projet*) و الموجه له.

في هذا الإطار يمكن القول أنه -على الأقل- هناك حالة رضا لدى أفراد العينة اتجاه الدور الذي قامت -وتقوم- به إدارة الموارد البشرية للشركة في ما يخص التغيير التنظيمي. ما يدعم قولنا هذا هو وجود نقاط مشتركة بين مختلف التبريرات و التفسيرات التي قدموها، و التي أكدت على "الخاصية الاتصالية" لدور إدارة الموارد البشرية خلال عملية التغيير.

جدول رقم (41): تلبية إدارة الموارد البشرية لحاجة العمال من المعلومات المتعلقة بالتغيير

النسبة المئوية %	التكرار	
35.84	38	إلى حد كبير
46.23	49	إلى حد ما
17.92	19	لم توفى
% 100	106	المجموع:

السؤالان: الحالي (رقم 19) و الذي يليه (رقم 20) يعدان تنمة للسؤال السابق لهما (رقم 18)، فكلاهما يبحث في "الدور" الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في سياق التغيير التنظيمي، و كيف أنها -انطلاقاً من موقعها- تسعى لتلبية حاجات العمال من المعلومات من جهة، و خدمة أهداف التغيير و إستراتيجية الشركة من جهة أخرى.

الجدول المبوب لإجابات أفراد العينة على السؤال التاسع عشر، يظهر ترتيباً للخيارات على نحو يرجح كفة الخيار الثاني (46.23%) القائل بأن إدارة الموارد البشرية قد وقفت "إلى حد ما" في تلبية حاجة العمال من المعلومات المتعلقة بالتغيير. يليه الخيار الأول: "إلى حد كبير" بنسبة 35.84%، و أخيراً "لم توفى" بـ17.92%.

"إلى حد ما" تعني أن أفراد العينة كانوا ينتظرون "أكثر" من إدارة الموارد البشرية بالشركة. تعني أيضاً أن حاجتهم للمعلومات و التوجيهات لم تلبى تماماً. أن "الدعم" الذي انتظروه من إدارة الموارد البشرية لم يتحقق بالشكل المرجو. أن "الإضافة" (*le plus*) التي كان بإمكان إدارة الموارد البشرية الإتيان بها لم تتحقق.

العلاقة التي تجمع بين أفراد تنظيم ما و إدارة الموارد البشرية فيه، تتجسد في الغالب على مستويين. يتضمن الأول البعد التنظيمي -الرسمي- لهذه العلاقة. أما الثاني -و الذي لا يقل أهمية عن الأول- فهو نتاج الارتباط (*l'attachement*) النفسو-عاطفي و الاجتماعي الذي يشعر به أفراد التنظيم اتجاه مصلحة الموارد البشرية. هذا الارتباط يجعل من العلاقة بين الأفراد و إدارة الموارد البشرية مبنية على مجموعة من التوقعات و الآمال التي تتكون لدى الأفراد و ينتظرون من إدارة الموارد البشرية أن تحققها. من بينها فيما يتعلق بمضمون سؤالنا- تلبية حاجة العمال إلى المعلومات التي تلزمهم في سياق التغيير، من الناحيتين الكمية و الكيفية. عدم تحقق هذا الأمر بالصفة المرجوة (إلى حد كبير) خلف خيبة أمل لدى أفراد العينة، ظهرت في إجاباتهم: "إلى حد ما" (49 فرد) و "لم توفى" (19 فرد).

جدول رقم (42): خدمة إدارة الموارد البشرية لأهداف التغيير التنظيمي بالشركة

النسبة المئوية %	التكرارات	
60.37	64	إلى حد كبير
29.24	31	إلى حد ما
10.37	11	لم توفى
% 100	106	المجموع

إدارة الموارد البشرية كوحدة وظيفية (مصلحة) تتبع لكيان أكبر هو التنظيم (الشركة). هي تبعية يترتب عليها في المقام الأول: ضرورة أن "تخدم" إدارة الموارد البشرية -من خلال الإستراتيجيات و

السياسات التي تضعها- أهداف ومصالح الشركة، و إبرامية أن تُوجد -في مقام ثانٍ- أرضية لالتقاء هذه الأهداف و المصالح، مع أهداف و مصالح العمال.

بهذا فخدمة إدارة الموارد البشرية لأهداف التغيير التنظيمي -الذي جاء بمبادرة من الوصاية-، هي خدمة لأهداف الشركة و إستراتيجيتها. و طرحنا في الاستمارة لسؤال في هذا الإطار يهدف للوقوف على الحد الذي وفقت إليه إدارة الموارد البشرية في ذلك.

60.37% من أفراد العينة يعتقدون أن إ. م. ب وفقت في ذلك "إلى حد كبير"، في حين أن 29.24% اتجهوا إلى خيار "إلى حد ما". و 10.37% يرون أنها "لم توفق" في ذلك.

المقارنة بين البيانات الخاصة بالسؤالين 19 و 20، و نسبة كل واحد من الخيارات الثلاث في كلتا الحالتين، يُتيح ملاحظة نوع من "الفارق" في إجابات أفراد العينة حول دور إ. م. ب في خدمة أهداف و مصالح العمال من جهة، و دورها في خدمة أهداف و مصالح الشركة من جهة أخرى. (انظر الجدول التالي):

الجدول رقم (43): يبين "تخالف" إجابات أفراد العينة على السؤالين 19 و 20 من الاستمارة

أهداف و مصالح العمال في سياق التغيير:	أهداف و إستراتيجية الشركة في سياق التغيير:
إلى أي حد وفقت إ. م. ب في تلبية حاجة العمال من المعلومات المتعلقة بالتغيير؟ (السؤال 19)	إلى أي حد وفقت إ. م. ب في خدمة أهداف التغيير التنظيمي؟ (السؤال 20)
إلى حد كبير: 35.84%	إلى حد كبير: 60.37%
إلى حد ما: 46.23%	إلى حد ما: 29.24%
لم توفق: 17.92%	لم توفق: 10.37%

هذا الفارق، إضافة إلى كونه يعبر -ضمن سياق التغيير التنظيمي في اتصالات الجزائر- عن "المسافة" الموجودة بين خدمة إدارة الموارد البشرية لأهداف و مصالح العمال من جهة، و خدمتها لأهداف و إستراتيجية الشركة من جهة أخرى. فهو أيضا يعبر عن واقع التمثلات (*les perceptions*) التي كونها العمال حول مكانة و دور إدارة الموارد البشرية في الشركة، و التي وفقها يعتبرون إدارة الموارد البشرية أقرب لخدمة إستراتيجية الشركة منها لخدمة مصالح العمال. بعبارة أخرى طبيعة الدور الذي لعبته إدارة الموارد البشرية في سياق التغيير التنظيمي كرّس الفارق الموجود أصلا على مستوى تمثلات هذه المصلحة لدى العمال.

بمطابقة أجوبة أفراد العينة على الأسئلة: 18، 19 و 20، التي تجتمع حول هدف معرفة طبيعة الدور الذي لعبته إدارة الموارد البشرية في سياق التغيير التنظيمي، يتبين لنا ملمحين أساسيين لهذا الدور:

- الملمح الأول: إدارة الموارد البشرية في سياق التغيير التنظيمي تركز /و/ تمارس نشاطها على/و/ من خلال "الاتصال"، الذي يعتبر الأداة التسييرية الرئيسية لها في هذا الإطار. و لقد جاءت مختلف التفسيرات و التبريرات التي قدمها أفراد العينة في جوابهم على السؤال 18، لتؤكد على "الخاصية الاتصالية" لهذا الدور. زيادة على هذا، نجد 17.92% فقط من أفراد العينة -في الجواب على السؤال 19- يعتقد بأن إ. م. ب "لم توفق" في تلبية حاجتهم من المعلومات المتعلقة بالتغيير، في حين أن الغالبية (82.07%) تراوحت إجاباتها بين أنها وفقت "إلى حد كبير" و "وفقت إلى حد ما".

- الملمح الثاني: دور إ. م. ب في سياق التغيير يتجه أكثر نحو خدمة أهداف و إستراتيجية الشركة من اتجاهه نحو خدمة أهداف و "مصالح" العمال. يتأكد هذا الطرح بالعودة لما أفرزته المقارنة بين بيانات السؤالين 19 و 20. إضافة إلى جزء من تبريرات و تفسيرات أفراد العينة في الشق الثاني من السؤال 18 و حديثهم عن "دور المُنفذ". والذي يعني أن دور إ. م. ب اقتصر على الاهتمام بالجانب التقني من التغيير، الشيء الذي يخدم الشركة أكثر من العمال، الذين لديهم طلبات تتجاوز الجانب التقني، إذ ينتظرون من إ. م. ب لعب دور "اجتماعي" إضافة إلى الدور "التقني"، وأن يتضمن اتصالها بهم جرعة أعلى من الاجتماعي أقل من التقني.

جدول رقم (44): مشاركة أفراد العينة في دورات تكوينية للتأقلم مع التغييرات

التكرار	النسبة المئوية
---------	----------------

%		
61.32	65	نعم
38.67	41	لا
% 100	106	المجموع:

لقد وظفنا في إطار هذا السؤال مؤشر "الدورات التكوينية" ليخص فقط تلك التي تمت بهدف محدد، هو التأقلم مع التحولات التي مست مختلف ميادين العمل نتيجة التغيير التنظيمي. و ما جاءت به إجابات أفراد العينة يبين أن أغلبية منهم قد شاركت في هكذا دورات: 61.32%، مقابل 38.67% لم تتمكن من ذلك. استقطبت دورات التكوين في تقنيات الإعلام الآلي و التكنولوجيات الجديدة للاتصال أكبر عدد من العمال، خاصة و أن الشركة بداية من 2003 اتجهت نحو خلق شبكة معلوماتية وطنية تجمع بين مختلف وحداتها الولائية والبلدية -ضمن إستراتيجيتها المسماة "gestion zéro papier"-. ليصبح بذلك أداء العمل مرتبط بمدى التحكم في هذه التقنيات و التكنولوجيات.

جدول رقم (45): تقييم أفراد العينة المشاركين في دورات تكوينية لفائدتها

النسبة المئوية %	التكرار	
38.46	25	مفيدة جدا
50.76	33	مفيدة جزئيا
10.76	7	غير مفيدة
% 100	65	المجموع:

الشق الثاني من السؤال توجه لأفراد العينة الذين شاركوا في هذه الدورات التكوينية، و هم بعدد 65 فرد. نصفهم (50.76%) يرى بأن هذه الدورات كانت مفيدة لهم بصفة جزئية، في حين ذهب 38.46% منهم إلى أنها كانت مفيدة جدا، و 10.76% قالوا بأنها لم تكن مفيدة.

في إطار مقابلة غير رسمية (حديث هامشي) جمعنا مع إطار يعمل بمصلحة الموارد البشرية، تطرق لدورة تكوينية استفاد منها سنة 2004، دامت 3 أشهر في معهد خاص بمدينة عنابة، تعلق بموضوع "مهارات و تقنيات الاتصال الداخلي". سأله عن المقاييس التي درسها فأجاب بأنها مست كل جوانب الاتصال (الجانب النفسي، الاجتماعي، التنظيمي...)، ولقد أبدى محدثنا في هذا الإطار إعجابا كبيرا بجودة التأطير و الجدية التي سارت عليها الأمور. لكن لما اتجه الحديث نحو الفائدة التي عادت عليه من هذه الدورة و كيف أنه يستعين في عمله اليومي بالمهارات و التقنيات التي تعلمها، تغيرت نبرة الكلام و صارت تبريرية، قائلا بأن هذه التقنيات أفادته في حياته الشخصية أكثر مما أفادته في أداءه لعمله اليومي. قائلا باستحالة استعمال هذه التقنيات و المهارات في إطار الاتصال مع زملائه في العمل.

بعيدا عن مدى صحة الحكم أو الرأي الذي أطلقه هذا الإطار العامل بمصلحة الموارد البشرية، فإن كلامه مؤشر على وجود مساحة تفصل بين المهارات التي تقدمها الدورات التكوينية و بين احتمالات تطبيقها على أرض الواقع. فالجودة و الجدية اللتان تطبعان هذه الدورات لا تعني بالضرورة استفادة جيدة بالنسبة للعامل. هذا ما يفسر -ربما- العدد الكبير للإجابات التي قالت بأن الدورات التكوينية الهادفة للتأقلم مع التغيير كانت "مفيدة جزئيا".

الخصائص التي يجب أن تتوفر في إدارة الموارد البشرية المثالية؟

كما في الأسئلة المفتوحة السابقة، اعترضت هذا السؤال حالات امتناع عن الإجابة، كانت بعدد 13 حالة. وهو الرقم الذي تفاجئنا لانخفاضه، إذ توقعنا أن يكون أكبر من ذلك بكثير. ربما يرجع سبب التعامل "الإيجابي" مع هذا السؤال كونه تطرق لجزئية على قدر من الأهمية عند أفراد العينة بشكل خاص وعند عمال وموظفي اتصالات الجزائر بصفة عامة، ألا وهي الصورة التي يتمنون أن تكون عليها إدارة الموارد البشرية في شركتهم، لذا فهذا السؤال أتاح لهم الفرصة للتعبير عن آراءهم من جهة و لتسجيل اقتراحاتهم من جهة أخرى.

مجموع إجابات أفراد العينة 93 إجابة. جاءت على النحو التالي:

- 59: عمال تنفيذ - 9: حالة امتناع.

- 18: عمال تحكم - 4: حالة امتناع.

ما يميز هذه الإجابات أنها متنوعة و مختلفة بعضها عن البعض. منها البسيطة السطحية و منها المعقدة العميقة، على حسب كل فرد من العينة. الشيء الذي جعل من تبويبها أمرا ليس بالسهل، خاصة و أن المعايير التي على أساسها نقوم بذلك صعبة التحديد في هكذا حالة. أفضل الحلول بالنسبة لنا تمثل في جمع للاتجاهات المشتركة بين مختلف الإجابات، و عرضها على نحو يتيح فهما صحيحا لآراء و اقتراحات أفراد العينة:

- استمارة البحث، المقابلة (الرسمية / غير الرسمية) و الملاحظة، بيّنت أن للعمال في الشركة علاقة خاصة بمصلحة الموارد البشرية مقارنة بباقي المصالح. فعلى سبيل المثال لاحظنا خلال زيارتنا العديدة للمقر الرئيسي للمديرية الإقليمية -بوسط مدينة سطيف- أن أغلب المكاتب التابعة لمختلف المصالح تكون مغلقة، و لمن يريد -من المتعاملين أو الموظفين- الدخول إليها قصد طلب خدمة ما، عليه أن يطرق الباب و ينتظر أن يُؤذن له. المكاتب التابعة لمصلحة الموارد البشرية عكس ذلك، وجدناها في غالب الأحيان مفتوحة و أنت تمر بينها يمكنك رؤية من يعمل بالداخل و حتى الحديث معه، الحركة التي تعيشها هذه المصلحة على النقيض تماما من السكون الموجود في باقي المصالح. أيضا مقابلاتنا -خاصة غير الرسمية- مع العديد من العمال و الإطارات مكنتنا من الوقوف على حقيقة العلاقة الخاصة الموجودة بينهم و بين مصلحة الموارد البشرية. هذا الأمر تأكد أيضا في استمارة البحث أين تعامل أفراد العينة بشكل إيجابي مع الأسئلة المتضمنة لمتغير الموارد البشرية. دلالة ما سبق هو أن: العاملين باتصالات الجزائر يجدون أنفسهم أقرب (عاطفيا، نفسيا، اجتماعيا، وظيفيا) إلى مصلحة الموارد البشرية من باقي المصالح الأخرى.

- معرفة هذه الدلالة و أبعادها يُتيح لنا فهم تجلياتها الممثلة أساسا في الصورة التي رسمها أفراد العينة لمصلحة الموارد البشرية المثالية. و هي الصورة التي يمكن وصفها بـ"المطلبية"، بما تضمنته من "مطالب مباشرة"، كأن تكون مصلحة الموارد البشرية: أكثر قُرباً من العمال، أن تدافع أكثر عليهم و على مصالحهم، أكثر انفتاحا عليهم و على مطالبهم، أكثر متابعة لمشاكلهم ... الخ. و لقد كان أفراد العينة من عمال التنفيذ أكثر من استعمل هذه النبرة "المطلبية"، و عمال التحكم بدرجة أقل.

- الحضور المكثف للنبرة المطلبية ينم عن رغبة كامنة لدى أفراد العينة في "امتلاك" (*une envie de se réapproprier*) مصلحة الموارد البشرية، في أن تكون إلى جانبهم، في صالحهم، في خدمتهم. مثالية إدارة الموارد البشرية بالنسبة لهم مقرونة بمدى قربها و خدمتها للعمال، لذا فهي مطالبة بالجنوح أكثر لصالحهم. و كأنهم -على الأقل من الناحية الرمزية- يريدون لها أن تلعب دور شبيه بدور النقابة.

- الميزة الأهم في إجابات أفراد العينة من الإطارات هي: الموضوعية. فبمقارنتها مع إجابات بقية أفراد العينة نجد أنها أقل ذاتية (*moins subjectif*) و أقل مطلبية. ربما يرجع ذلك لكون المكانة التي يحتلها كل فرد من العينة في السلم التنظيمي، هي من تحدد تصوره لإدارة الموارد البشرية المثالية، حيث نجد أن مكانة الإطار تتيح له الوعي بالبعد الإستراتيجي العام الذي تعمل في إطاره إدارة الموارد البشرية، على خلاف عامل التنفيذ -مثلا- الذي لا يخرج تصوره عن حيز تلبية الحاجيات الاجتماعية و الاقتصادية المرتبطة بالعمل الذي يؤديه. وفقا لإجابات أفراد العينة من الإطارات، لا تعد إدارة الموارد البشرية "بؤرة" يتصارع على ملكيتها -العمال من جهة و إدارة الشركة من جهة أخرى- بفقد ما هي مجال للتلاقي و التوفيق بين مصالح أهداف و إستراتيجية كل منهما (العمال-الإدارة). انطلاقا من هذا التمييز لوظيفية إدارة الموارد البشرية في الشركة حددت خصائصها المثالية في نقاط عدة منها: السهر على استمرارية وجود حوار اجتماعي داخل الشركة و ترقيته، الجعل من المعلومات الاجتماعية و الإستراتيجية متاحة أكثر، استباق حدوث الصراعات و توفير بيئة عمل صحية و ملائمة، تسيير فردي (*individualisé*) للمسارات الوظيفية خاصة ما يتعلق ببرامج التكوين و الترقيات، تبني استراتيجيات تضمن بقاء و استقطاب اليد العاملة عالية الكفاءة، عقلانية أكبر في تسيير الاجتماعي (*plus de rationalité dans la gestion du social*)، الجعل من العمل في الشركة مجالا لتحقيق الذات، زيادة القدرة التنافسية للشركة فيما يتعلق بالكفاءات المهنية ... الخ.

جدول رقم (46): نسبة تواجد الخصائص المثالية في مصلحة الموارد البشرية للشركة

التكرار	النسبة المئوية %
---------	---------------------

3.22	3	من 0 إلى 10 %
12.90	12	من 11 إلى 20 %
25.80	24	من 21 إلى 30 %
27.95	26	من 31 إلى 40 %
19.35	18	من 41 إلى 50 %
4.30	4	من 51 إلى 60 %
6.45	6	من 61 إلى 70 %
--	--	من 71 إلى 80 %
--	--	من 81 إلى 90 %
--	--	من 91 إلى 100 %
% 100	93	المجموع:

الهدف من وراء طرح هذا السؤال هو معرفة مدى مطابقة خصائص مصلحة الموارد البشرية في الشركة اليوم، للصورة المثالية التي يتوقعها أفراد العينة لها. القراءة الأولى لبيانات الجدول تتيح لنا القول أن المسافة بين الواقعين مازالت بعيدة. فأقصى حد وصلت إليه نسبة تواجد الخصائص المثالية –المعبر عنها في الشق الأول- في مصلحة الموارد البشرية للشركة حاليا يتراوح بين 61 إلى 70% (6 من 93 فرد). إضافة إلى أن غالبية أفراد العينة (53.75% منهم) حصر هذه النسبة بين 21% كحد أدنى و40% كحد أقصى.

ثانيا. مناقشة نتائج الأدوات المستخدمة في ضوء فرضيات الدراسة:

من خلال ما تقدم من عرض لنتائج استخدام أدوات: الملاحظة، المقابلة و الاستمارة في الميدان. و بعد التحليل الأولي لها، نحاول فيما يلي مناقشة هذه النتائج في ضوء فرضيات الدراسة و تساؤلاتها.

تذكير بتساؤلات الدراسة و فرضياتها:

سبق و أن حددنا في الفصل الأول من الدراسة، التساؤلات و الفرضيات التي نسعى للبحث فيها، والتي جاءت على النحو التالي:

فرضيات الدراسة	تساؤلات الدراسة
الفرضية الرئيسية: يساهم الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية.	السؤال الرئيسي: إلى أي حد يساهم الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية؟
مؤشرات: الإعلام – التحسيس - المشاركة	السؤال الفرعي 1: ما هو دور الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية؟
الفرضية الفرعية 1: هناك علاقة وظيفية بين الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي.	السؤال الفرعي 2: ما طبيعة العلاقة بين الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية؟
الفرضية الفرعية 2: مصلحة إدارة الموارد البشرية تُعدّ حلقة وصل بين الإدارة والعمال، في سياق التغيير التنظيمي.	السؤال الفرعي 3: ما الذي يميز وظيفة الاتصال لدى مصلحة إدارة الموارد البشرية، في سياق التغيير التنظيمي؟

1. بالنسبة للفرضية الرئيسية:

مضمون الفرضية يتمحور حول أن الاتصال الداخلي يساهم في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية. وقصد الوقوف على مدى صدقية هذه الفرضية ركزنا على ثلاث وظائف أساسية لعملية الاتصال الداخلي في سياق التغيير التنظيمي، وهي الإعلام، التحسيس والمشاركة.

بداية مناقشتنا لهذه الفرضية تكون أولاً بالانطلاق من النتائج التي أفرزتها أداتي الملاحظة و المقابلة. فمن خلال ملاحظتنا لمجال الدراسة وأحاديثنا الهامشية مع بعض العمال، شدنا "جهلهم" بالخلفية العامة (السياسية، الإستراتيجية، الاقتصادية...) للتغيير، إذ تقتصر المعلومات التي يملكونها عنه على الجانب التقني المحض، الذي له علاقة مباشرة بماهية عملهم. يعزز هذا الطرح كلامهم بصيغة الغائب (هم، قالوا، عملوا، قرّروا، الجماعة...) عن الإدارة المركزية أو الوزارة الوصية، اللتان تشكلان مصدر مشروع التغيير. هذه الملاحظة ورغم أنها لا تصبو إلى الحد الذي ينفي وجود مؤشرات: الإعلام-التحسيس-المشاركة، إلا أنها توحى بوجود خلل ما على صعيد عملية الاتصال الداخلي في سياق التغيير التنظيمي الذي عرفته اتصالات الجزائر.

ما جاء في المقابلة التي جمعنا بالمسؤول الأول على مصلحة إدارة الموارد البشرية، يؤكد و يدعم الطرح الذي أفرزته الملاحظة بخصوص مؤشرات هذه الفرضية. في إحدى إجاباته حول الاتصال الداخلي و دوره فيما حدث من تغيير، قال محدثنا بأن "منطقي الإعلام و إعطاء الأوامر" غالبين على "منطق الاتصال" في هكذا حالة، كون عامل الزمن في تطبيق التغيير لا يسمح بـ"الأخذ و العطاء" في تفاصيله و إجراءاته. الشيء الذي يعني بأن وظيفة "الإعلام" متبوعة بتلك المتعلقة بـ"التحسيس" قد أخذنا حيزاً أكبر بكثير من وظيفة "المشاركة". هذا المعطى أكده المسؤول نفسه مرة أخرى عند حديثه عن مكانة الاتصال الداخلي في سياسة الموارد البشرية للشركة، بإقراره بـ"غلبة منطق الإعلام على منطق الاتصال". في المقابلة الثانية التي جمعنا بنائب المدير الإقليمي المكلف بالإستراتيجية، أشار إلى أن "الجهات المسؤولة كانت دائماً على استعداد لإمداد العمال بالمعلومات اللازمة التي يحتاجونها" في سياق التغيير، مؤكداً على أنه حتى جانب المعلومات غير التقنية (معلومات ملبية لحاجات نفسية و اجتماعية) تمّ أخذه بالاعتبار بحكم "العلاقات الأخوية" التي تميز علاقات العمل في الشركة. هنا أيضاً نلتمس وجود نوع من الازدواجية في طريقة استخدام والاستعانة بوظائف عملية الاتصال الثلاث، ففي حين أوكلت وظيفة الإعلام للجهات المسؤولة، ما يضيف عليها طابع و ضمانة الرسمية والشرعية، تُركت وظيفة "المشاركة" لـ"علاقات الأخوية"، التي هي مفهوم غامض و مُبهم، "سياسي" أكثر منه تنظيمي و علمي. النتائج التي أتت بها إجابات أفراد العينة على مختلف أسئلة الاستمارة التي على علاقة بهذه الفرضية (ثمانية أسئلة)، تؤكد غلبة مؤشر "الإعلام" ودرجة أقل "التحسيس" على مؤشر "المشاركة". المبررات التي دفعتنا إلى هذا الحكم نلخصها في النتائج التالية:

- 42.02% من المجيبين على السؤال السادس (أي: 29 من 69) علموا بالتغيير التنظيمي لأول مرة من مصدر خارج الشركة، الشيء الذي يعني -ولو بشكل مبدئي- أن اتصالات الجزائر لم تتمكن من توفير جو من النقاش والحوار والتفاعل (= المشاركة) حول موضوع الإصلاح و التغيير في القطاع الذي تعمل فيه، خاصة وأن هذا الموضوع كان يطرح على الساحة في مناسبات كثيرة. بمعنى أن نية التغيير و الإصلاح لم تكن خافية على أحد وكانت معروفة لدى الكثير، لكن في مقابل كل هذا لم تتمكن اتصالات الجزائر من توفير فضاء داخلي للحوار و التفاعل حول هذا الموضوع.

- في الإجابة على السؤال السابع، قال 61.32% من أفراد العينة الـ106 أنهم تلقوا المبررات المتعلقة بالتغيير. ليؤكدوا في إجابات الشق الثاني من نفس السؤال أن كل هذه المبررات -دون استثناء- جاءت تحت عنوان واحد للتبرير هو: "ضرورة التغيير" (حتمي، لا بد منه، لا خيار لدينا...). هذا الأمر يدفعنا إلى القول بأن هذا النوع من "الاتصال" لا يخرج عن إطار "الاتصال" في اتجاه واحد (الإعلام)، تقديم المعلومة للآخر و عدم الاكتراث بآثارها الرجعية. فكون التغيير إجراء ضروري و مُلزم، يغلق الباب أمام أي نوع من التفاعل و المشاركة.

- 67.91% من أفراد العينة (الثلاثين) يستعينون بالمصادر و الطرق الرسمية للاتصال الداخلي في الحصول على المعلومات الخاصة بمشروع التغيير (مضمونه، إجراءاته، تطبيقاته، أهدافه... الخ). ما يعني أن وظيفة "الإعلام" هنا قد تحققت بشكل كبير.

- 39.62% من أفراد العينة يصفون "الحوار" حول تطبيق التغيير في الشركة بـ"الحسن"، و هو الخيار الثاني من حيث الجودة في مجموع الخيارات المقترحة عليهم: جيد - حسن - متوسط - ضعيف - ضعيف

جدا. يؤشر هذا على وجود طرح لدى أفراد العينة معاده ان الحوار المتعلق بالتغيير "لم يرقى" إلى المستوى المرجو منه، لأنه لم يضمن وجود الخاصية التفاعلية (= المشاركة) الأساسية في أي حوار بناء و جيد.

- 41.50% من أفراد العينة أجابوا بأن الأسباب الخارجية (الأوضاع الاقتصادية الوطنية و الدولية) هي من تقف وراء التغيير التنظيمي في الشركة، في مقابل 10.37% فقط من قال بالأسباب الداخلية (إستراتيجية الشركة). يدلل هذا على قوة و كثافة الخطاب الذي توجهت الإدارة من خلاله إلى عمال الشركة قصد تسويق التغيير لديهم، وهو الخطاب الذي يتضمن و يركز على مفردات: ضرورة و حتمية التغيير للتأقلم مع التغييرات في المحيط الاقتصادي للشركة.

- قرابة ثلثي أفراد العينة (63.20%) قالوا بعدم وجود معارضة للتغيير في الشركة، في مقابل إقرار الثلث المتبقي منهم (36.79%) بوجودها. و هي في الحالة الثانية لا تعبر عن أفعال معارضة صريحة و بيّنة، بقدر ما هي أفعال فردية و محدودة التأثير. الشيء الذي يدفعنا للتأكيد على أمرين، من جهة على "فعالية" الاتصال الذي شكل ضمانا لعدم حدوث مقاومة للتغيير عن طريق إشراك العمال بالحد الأدنى، و من جهة ثانية على غياب الفعل الجماعي في السلوك المقاوم لدى العمال.

- 64.15% من أفراد العينة (قرابة الثلثين) يعتقدون بأن التغيير التنظيمي الذي تمّ في اتصالات الجزائر هو شيء إيجابي. في حين أنه ليس كذلك لدى البقية منهم (35.84%). يعني هذا أن نظام الاتصال الداخلي نجح إلى حد كبير في التسويق لمشروع التغيير.

على ضوء ما تقدم يمكننا القول أن الفرضية الرئيسية للدراسة قد تحققت بصفة جزئية، على اعتبار أن مؤشرات الثلاث: الإعلام، التحسيس و المشاركة قد تمّ توظيفها في الاتصال الداخلي على نحو مجتزئ. إذ أعطيت الأولوية للإعلام في المقام الأول ثم تلاه التحسيس، وجاءت المشاركة في المرتبة الأخيرة.

2. بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى:

تتمحور هذه الفرضية حول أن هناك علاقة وظيفية بين الاتصال الداخلي و التغيير التنظيمي، تتضح في مستويين. الأول كون التغيير التنظيمي كإجراء تسييري لا بد و أن يستند على الاتصال الذي هو الداعم له، أما الثاني فيعبر عن أن إجراء التغيير -أيًا كان نوعه- على أحد مكونات التنظيم، يؤدي بالضرورة إلى تغيير في الاتصال الداخلي بوصفه أحد هذه المكونات، إن بصفة مباشرة أو غير مباشرة.

ينأتى لنا مناقشة هذه الفرضية من خلال النقاط التالية:

- ضمن المقابلتين اللتين أجريناها تمّ التأكيد صراحة على دور "الداعم" الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي و إنجاحه، عبر المعلومات التي يسهر على توفيرها لمختلف عمال الشركة في سياق التغيير. أيضا تمت الإشارة إلى أنه و بفعل التغيير التنظيمي صار الاتصال الداخلي يتمتع بالسرعة و السهولة أكثر من ذي قبل (قبل التغيير).

- إجابات أفراد العينة على السؤال الرابع عشر، بأجزائه الثلاث يتجه نحو ترجيح واضح لكفة الخيارات الإيجابية لتوصيف تبادل المعلومات في الشركة في الوقت الراهن. صفتي "جيد" و "حسن" حازتا على 91.5% من الإجابات في الشق الأول، و على 69.8% في الشق الثاني، و أخيرا على 62.25% في الشق الثالث. يعني هذا أن التغيير التنظيمي الذي حدث قد كان له أثر "إيجابي" على نظام الاتصال الداخلي في الشركة. الأثر الإيجابي يتراوح بين المحافظة على نفس جودة الاتصال قبل و بعد التغيير كأقل تقدير، و زيادة هذه الجودة كأقصى تقدير.

- ما يقارب ثلثي أفراد العينة أجاب -في السؤال الخامس عشر- بسهولة الاتصال المساعد في داخل اتصالات الجزائر في الوقت الراهن (65.09%)، و بأن للتغيير التنظيمي دخل في ذلك (66.98%). أي أن الأخير كان له أثر إيجابي على هذا النوع من الاتصال الداخلي.

- 69.51% من المجيبين على السؤال السادس عشر يقيمون نظام الاتصال الداخلي (صاعد، هابط، أفقي) بالشركة حاليا بالإيجابي.

- عبر الإجابة على الأسئلة 14، 15 و 16 انقسم أفراد العينة إلى مجموعتين، الأولى تشمل "الثلثين"، مكونة ممن يعتقدون بإيجابية الاتصال في اتصالات الجزائر حاليا، و الثانية تشمل "الثلث" المتبقي، الذي يرى عكس ذلك.

- 85.84% من الإجابات على السؤال السابع عشر نقر بوجود اختلاف في الأهمية الموكلة لكل من الاتصال الداخلي و الخارجي بالشركة. 75.82% من هؤلاء يرون أن الأهمية الموكلة للاتصال الخارجي أكبر من تلك الموكلة للداخلي. وبالعودة لما سجلناه من مقابلات، و بالنظر لهذه النتائج يمكننا القول أن الشركة تنظر إلى الاتصال الداخلي على أنه زيادة في المصاريف والتكاليف و ليس على أنها استثمار، عكس الاتصال الخارجي المرتبط لديها بأهداف تسويقية.

على ضوء ما تقدم يمكن القول أن الفرضية الفرعية الأولى قد تحققت بصفة كلية، على اعتبار أن المستويين الخاصين بالعلاقة الوظيفية بين الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي (المشار إليهما أعلاه) قد تمّ تأكيدها بقوة.

3. بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية:

مصلحة إدارة الموارد البشرية - أكثر من بقية المصالح - معنية في المقام الأول بالتوفيق بين مصالح العمال من جهة ومصالح التنظيم من جهة أخرى، ما يجعلها -آليا- حلقة الوصل بين الإدارة (المركزية و الإقليمية) صاحبة مشروع التغيير و العمال (على اختلاف مستوياتهم الوظيفية) هدف مشروع التغيير. و في هذا الإطار يشكل الاتصال الداخلي أحد أهم الأدوات للقيام بهذه المهمة.

محاولة تحققنا من هذه الفرضية تبدأ من نتائج الملاحظة التي بينت بوضوح الانفتاح الذي يميز مصلحة إ.م.ب على كل تشكيلات المكون البشري للشركة، بما يتوافق و موقعها التنظيمي. فكون مكاتب المصلحة تعرف حركة كبيرة مقارنة بالمصالح الأخرى، و كونها مفتوحة و متاح للجميع دخولها، يؤشر على العلاقة الخاصة التي تجمع العمال بهذه المصلحة. يضاف إلى هذا التعامل الايجابي لأفراد العينة مع أسئلة الاستمارة المتضمنة لمتغير إ.م.ب.

- إجابات أفراد العينة على السؤال الثامن عشر أبرزت أن 77.35% منهم يقيمون دور مصلحة إ. م. ب فيما حدث من تغيير تنظيمي بـ"الدور الأساسي". في الشق الثاني أقرن هذا الدور بالخاصية الاتصالية لهذه المصلحة.

- إجابات أفراد العينة على السؤال التاسع عشر، تظهر 82.07% ممن يعتقدون أن إ. م. ب قد "وفقت" (إلى حد كبير + إلى حد ما) في تلبية حاجة العمال من المعلومات المتعلقة بالتغيير.

- بالنسبة للإجابة على السؤال العشرين نجد 60.37% من أفراد العينة يعتقدون أن إ. م. ب وفقت "إلى حد كبير" في خدمة أهداف التغيير التنظيمي.

- مقارنة نتائج السؤالين 19 و 20 خاصة المتعلقة بالخيار الأول "إلى حد كبير"، تبين وجود فارق واضح في نظرة أفراد العينة لكل من دوري إ.م.ب في خدمة أهداف العمال من جهة و أهداف الشركة من جهة أخرى. (الجدول رقم: 42)

- المطابقة بين الإجابات على الأسئلة 18، 19 و 20 تتيح ملاحظة أهمية الخاصية الاتصالية لمصلحة إدارة الموارد البشرية في سياق التغيير التنظيمي.

- 61.32% من أفراد العينة خصوا بدورات تكوينية الهدف منها التأقلم مع التغييرات الجديدة في الشركة. ما يؤشر على أن مصلحة إدارة الموارد البشرية قد نجحت في إدارة شق التغيير المتعلق بالمكون البشري، خاصة و أن 89.23% من هؤلاء قالوا بأن هذه الدورات كانت "مفيدة".

على ضوء ما تقدم يمكن القول أن هذه الفرضية قد تحققت بصفة كلية، على اعتبار أن مصلحة إدارة الموارد البشرية كانت حلقة الوصل بين الإدارة و العمال في سياق التغيير التنظيمي. دور "حلقة الوصل" مورس من خلال الخاصية الاتصالية، كون الاتصال الداخلي كان أدواتها الرئيسية لضمان التوفيق بين أهداف التغيير من جهة وأهداف ومصالح العمال من جهة ثانية.

ثالثا. النتيجة العامة للدراسة:

1. تحتل وظيفة "الإعلام" الأولية في الدور المنوط بالاتصال الداخلي في سياق تطبيق التغيير التنظيمي و تحقيق أهدافه، على خلاف وظيفتي "التحسيس" و "المشاركة" اللتان تحتلان مراتب أدنى. دلالات و أبعاد هذه النتيجة يمكن التعبير عنها في العناصر التالية:

- الاتصال الداخلي ما زال "حبيس" الإستراتيجيات الشخصية لممارسة السلطة و القيادة، و لم يتحرر منها تماما. ما يجعل من الفعل الاتصالي (طريقته و مضمونه) امتداد لهذه الاستراتيجيات و خلفياتها الثقافية والاجتماعية من جهة، و لأهدافها و غاياتها الضيقة من جهة أخرى. الأمر الذي يُنتج ويفسر الكثير من المشاكل التي تعيق الاتصال الفعال في الكثير من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، عمومية كانت أو خاصة، كعدم تقبل أفكار الآخر و اقتراحاته و اعتبارها موجهة ضد شخص المستقبل لها. هذا الوضع يُنبئ وظيفة المشاركة في الاتصال الداخلي.

- خضوع تبادل المعلومات داخل المؤسسة -في الغالب- لمنطق "تبادل الخدمات" (*se rendre services*) بين العمال في إطار شخصي و مصلحي، كأن يخص الفرد "أ" الفرد "ب" بمعلومة مهمة مقابل خدمة سبق للثاني أن قدمها للأول. الشيء الذي يجعل من التخطيط و التسيير العقلاني مسألة نظرية كونها لا تأخذ بعين الاعتبار -حين وضعها- هذه السلوكات و الخلفيات الثقافية الثابت وجودها في العامل الجزائري. بهذا المعنى يصير الاتصال و تقديم المعلومة أو عدم تمريرها تكريس لممارسة سلطة و لتأكيد قوة، تخدم في الأخير الإستراتيجية الشخصية لصاحبها بعيدا عن إستراتيجية المؤسسة.

- تأصل نمط سلوكي معين متعلق بالاتصال، يمكن تسميته بـ"النمط البيروقراطي"، الذي من أبرز مظاهره طريقة ونبرة الكلام مع الآخر (طرف العملية الاتصالية) على نحو يغيب معه منطق الإقناع و الأخذ و الرد في الاتصال. "لغة البيروقراطي" (*le langage du bureaucrate*) تشمل على سلوكات و خطاب -مُعلن أو ضمني- معيق لقيمة تنظيمية غاية في الأهمية هي قيمة "تقاسم المعلومات".

- ممارسة الاتصال الداخلي مازالت خاضعة -بصفة مباشرة أو غير مباشرة- للمحددات الثقافية، الاجتماعية و النفسية للفرد الجزائري، أكثر من المحددات التنظيمية التي تمتاز بالعقلانية. الفهم الجيد للبناء الاجتماعي الذي هو التنظيم، و لخصائص المجتمع و القوى الفاعلة فيه، يعد شرطا أساسيا و سابقا على كل إستراتيجية و سياسة تخص المؤسسة الاقتصادية. إنه على قدر ما يبدو هذا الكلام بديهيا و منطقيًا، على قدر ما هو متجاهل و مغيب عن ساحة التسيير في بلادنا.

- لم يحسم بعد في الصيغة المثالية للتوفيق بين البعدين التقني و الإنساني اللذان هما مكونان أساسيان في كل إستراتيجية تخص المؤسسة الاقتصادية. التغيير التنظيمي كما الاتصال الداخلي يفكر فيهما و يُطبقان بتركيز الاهتمام على بعد واحد على حساب الآخر، عن طريق إعطاء الأولوية في التخطيط و التنفيذ لما هو تقني و قابل للسيطرة (*maitrisable*) و إغفال ما هو إنساني و غير قابل للسيطرة -أو على الأقل هكذا ينظر إليه- (*non-maitrisable*).

2. ثبوت وجود علاقة وظيفية بين كل من الاتصال الداخلي و التغيير التنظيمي، بالنظر إلى المستويين اللذان تتحقق فيهما هذه العلاقة: إستراتيجية التغيير تستند على الاتصال الداخلي في تحقيق أهدافها، و إجراء التغيير -أيًا كان نوعه- على أحد مكونات التنظيم، يؤدي بالضرورة إلى تغيير في الاتصال الداخلي بوصفه أحد هذه المكونات.

3. مصلحة إدارة الموارد البشرية مارست دورها في سياق التغيير التنظيمي بوصفها "حلقة الوصل" بين كل من الإدارة و العمال. الاتصال الداخلي كان أدواتها الرئيسية لضمان التوفيق بين أهداف التغيير من جهة و أهداف ومصالح العمال من جهة ثانية.

الخاتمة:

إذا ما شبهنا نظام التسيير في الجزائر من حيث هو وحدة تتضمن سلوكات، ثقافة و تقنيات تسييرية، بوحدة أخرى هي الإنسان، فلا مبالغة و لا جديد في القول أن هذا الإنسان مريض إلى حد بعيد، أحد أهم أمراضه هو انفصام الشخصية (*Schizophrénie*).

بالنظر لعوارض هذا المرض فإن المصاب به يعيش حالة انفصال تام أو جزئي عن الواقع، كذلك هو في حال نظام التسيير في بلدنا خاصة في المؤسسات الاقتصادية العمومية، فهي لا تراعي -على الأقل في أغلبها- حقيقة أن الخلفية الاجتماعية و الثقافية للعنصر البشري المكون لها، هي محدد أساسي فعلي و مباشر لماهية أداءه لعمله و نشاطاته داخل المؤسسة.

العامل أو الإطار في المؤسسة هو فرد في مجتمع قبل كل شيء، تفاعلاته الاجتماعية و المهنية (اتصاله، قيمه، عقليته...) داخل المؤسسة هي امتداد و نتاج لتفاعلاته الاجتماعية و الثقافية في المجتمع. هذه حقيقة و بديهية لا يختلف عليها المختصون في العلوم الإنسانية، فالدارسون للتنظيمات الاجتماعية، الإدارية و الاقتصادية من علماء نفس، علماء اجتماع، و حتى علماء تسيير و اقتصاد يتفقون على أنه لا مجال لإدارة و تسيير العنصر البشري في المؤسسة بصفة فعالة مالم نهتم بدراسة و فهم سلوك و ثقافة و قيم هذا العنصر البشري في المجتمع.

الأمر لا يتقبل تأويلات كثيرة ، المسألة واضحة و منطقية، التعامل مع الفرد العامل في المؤسسة الاقتصادية يجب أن يبني على قاعدة فهم هذا الفرد في المجتمع الذي هو عضو فيه، المؤسسة الاقتصادية مجتمع مصغر ينتمي لمجتمع كبير. الأسوار العالية و المباني الإسمنتية للمؤسسات الاقتصادية لا تشكل في

أي حال من الأحوال مانعا لتأثير المجتمع الكبير على أفراد المجتمع الصغير، لأنه و ببساطة العامل يحمل قيم و ثقافة مجتمعه داخله و لا يمكن تجريده منها.

كل ما قيل يقودنا للخلاصة التالية: تطبيق و نجاح أي مشروع تغيير أيا كان نوعه و مجال تطبيقه، لا يمكن أن يتم إذا ما تجاهلنا الخلفية النفسية و الاجتماعية لأفراد المؤسسة. هذه الخلفية التي فضاءها المجتمع ككل.

مشروع التغيير الذي كانت "اتصالات الجزائر" و مؤسسات عمومية أخرى مجالا له، اندرج تحت عنوان: مسابقة التغييرات الحاصلة في ميدان نشاطها وطنيا و دوليا، لذا كان من المنطقي أن تكون غاية التغيير هي أحداث الانسجام بين المؤسسة و محيطها الاقتصادي و الاجتماعي، و أن توجه كل الجهود لتحقيق هذه الغاية، لكن يبقى علينا أن نتساءل هل أنه -و من جانب آخر- تم الاهتمام بالغاية الأخرى و هي إحداث الانسجام بين عمال المؤسسة و بيئة عملهم الجديدة؟ هل تم التفكير في هذا البعد أو الجانب؟

الغاية الأولى -أعلاه- تتعلق بالسؤال: لماذا التغيير؟ (le Pourquoi)، أي سببه، أما الثانية فتختص ب: كيف التغيير؟ (le Comment) أي الكيفية و الطريقة.

"كيف التغيير؟" يعني وجود رؤية، تصور و إستراتيجية لإدارة التغيير قبل إبان و بعد تطبيق الإجراءات التنظيمية الهيكلية له. التغيير عملية مستمرة في الزمن لذا فإدارتها كذلك يجب أن تكون مستمرة في الزمن.

النظر إلى التغيير على أنه عملية مستمرة في الزمن له بداية محددة و ثابتة لكن نهايته ليست بنفس درجة التحديد و الثبات. هذه النظرة هي باعتقادنا الغائب الأكبر في مشروع التغيير في اتصالات الجزائر. مشروع التغيير في اتصالات التغيير يملك الصورة العامة لكن لا يملك التفاصيل و لا آليات التحكم فيها.

مشروع التغيير في هذه الحالة يقتصر على الشق التقني (Physique ou Technique) للتنظيم و لا يتجاوزه للتفصيل في الشق الاجتماعي (Sociale) و ما يتضمنه من علاقات قيادة و اتصال و تفاعل، لسبب بسيط وهو أن المسير الجزائري لا يملك لليوم فهما صحيحا و علميا لثقافة و قيم مجتمعه، لذا فبالنسبة له كل ما يتعلق بالجانب الإنساني و الاجتماعي للعمل هو مجال خارج السيطرة و خاضع لاعتبارات في كثير من الأحيان وهمية.

يقول مالك بن نبي «إن السياسة (الاقتصادية) التي تجهل القوانين الأساسية لعلم الاجتماع، ليست إلا ثرثرة عاطفية و لعبا بالألفاظ و طنطنة غوغائية» (251).

فهرس الأشكال:

- الشكل رقم (1): النموذج العام للاتصال ص 11
- الشكل رقم (2): يمثل أنواع التغييرات التنظيمية حسب مصدرها ص 20
- الشكل رقم (3): أهداف الاتصال الإجمالية في المؤسسة ص 43
- الشكل رقم (4): شكل العجلة ص 45
- الشكل رقم (5): شكل الدائرة ص 46
- الشكل رقم (6): شكل السلسلة ص 46
- الشكل رقم (7): الشكل الكامل المتشابه ص 47
- الشكل رقم (8): احتمالات المخاطرة في الاتصال ص 50
- الشكل رقم (9): مفهوم المعبر أو الجسر للاتصالات الجاذبية عند "فايول" ص 56
- الشكل رقم (10): عملية اتصال بسيطة ص 57
- الشكل رقم (11): نموذج "شانون" و "ويفر" للاتصال ص 58
- الشكل رقم (12): نموذج "فينر" للاتصال ص 59
- الشكل رقم (13): نموذج "شرام" للاتصال ص 60
- الشكل رقم (14): يوضح الشكل الهرمي للهيكل التنظيمي الداخلي للمؤسسة الاقتصادية المسيرة ذاتيا ص 72
- الشكل رقم (15): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصناعية المسيرة اشتراكيا ص 85
- الشكل رقم (16): الحلقة المفرغة التي تتخبط فيها المؤسسة الاقتصادية في البلدان النامية ص 110
- الشكل رقم (17): الاتصال بين الفرد و الجماعة غير الرسمية ص 131

- الشكل رقم (18): المكونات الخمس الكبرى للبيئة الانصالية في المؤسسة ص 135
- الشكل رقم (19): يبين طرق تكيف الاتصال على حسب أهمية المعلومة ص 138

فهرس الجداول:

- الجدول رقم (1): يمثل أنواع المؤسسات الاقتصادية ص 14
- الجدول رقم (2): يوضح مجالات التغيير التنظيمي ص 35
- الجدول رقم (3): تعداد المؤسسات الاقتصادية المسيرة ذاتيا حسب القطاعات (نهاية 1963) ص 69
- جدول رقم (4): نسبة الاستثمار الصناعي من مجموع الاستثمارات العمومية ص 80
- الجدول رقم (5): نسب توزيع الاستثمارات الصناعية حسب القطاعات الأساسية ص 81
- جدول رقم (6): نسب توزيع الاستثمارات الصناعية على القطاعات الخفيفة ص 81
- الجدول رقم (7): المستويات التعليمية لأعضاء المجالس العمالية في المؤسسات الاشتراكية ص 87
- الجدول رقم (8): القدرة الذاتية للجزائر على الاستيراد ص 90
- جدول رقم (9): المؤشرات الأساسية للاقتصاد الجزائري خلال سنوات 1986-1987-1988 ص 99
- الجدول رقم (10): معدل نمو الإنتاج الصناعي خارج المحروقات من 1985 حتى 1991 ص 106
- الجدول رقم (11): تصنيف المؤسسات المرشحة للخصوصية ص 114
- الجدول رقم (12): تطور عدد العمالة في المؤسسات العمومية الاقتصادية (ENPEC-ENPC-ERAD-BCR) ص 119
- الجدول رقم (13): تطور توزيع العمالة حسب القطاعات الاقتصادية في الجزائر ص 120

- الجدول رقم (14): نماذج إدارة الموارد البشرية وطرق التغيير ص **142**
- جدول رقم (15): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب وظائفهم ص **147**
- الجدول رقم (16): توزيع رقم أعمال الشركة بين مختلف نشاطاتها لسنتي 2003 و 2004 ص **150**
- الجدول رقم (17): يبين توزيع عمال الشركة حسب الأقدمية ص **151**
- الجدول رقم (18): يبين توزيع العمال حسب طبيعة الوظيفة ص **152**
- الجدول رقم (19): توزيع العمال حسب الفئة العمرية ص **152**
- جدول رقم (20): يوضح توزيع العينة حسب الفئات الوظيفية بالشركة ص **153**
- الجدول رقم (21): توزيع أفراد العينة حسب الجنس ص **162**
- الجدول رقم (22): توزيع أفراد العينة حسب السن ص **162**
- الجدول رقم (23): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي ص **163**
- الجدول رقم (24): توزيع أفراد العينة حسب المصلحة التي يعملون بها ص **165**
- جدول رقم (25): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في الشركة ص **165**
- جدول رقم (26): توزيع أفراد العينة حسب تلقيهم للمبررات الخاصة بضرورة التغيير ص **169**
- جدول رقم (27): المصدر الأبرز للمعلومات المتعلقة بمشروع التغيير ص **170**
- جدول رقم (28): توزيع أفراد العينة حسب تحديدهم للسمة الأقرب لتوصيف الحوار حول تطبيق التغيير ص **171**
- جدول رقم (29): توزيع أفراد العينة حسب أسباب التغيير في الشركة ص **172**
- جدول رقم (30): توزيع أفراد العينة حسب تأثير التغيير على مناصب عملهم ص **173**
- جدول رقم (31): توزيع أفراد العينة حسب وجود معارضة للتغيير في الشركة ص **173**
- جدول رقم (32): توزيع أفراد العينة حسب اعتقادهم بإيجابية التغيير ص **174**
- جدول رقم (33): توزيع أفراد العينة حسب وصفهم لتبادل المعلومات مع زملاء العمل في نفس المصلحة ص **176**
- جدول رقم (34): توزيع أفراد العينة حسب وصفهم لتبادل المعلومات مع أفراد المصالح الأخرى ص **176**
- جدول رقم (35): توزيع أفراد العينة حسب وصفهم لتبادل المعلومات مع المسؤولين و الإدارة العامة ص **177**
- جدول رقم (36): توزيع أفراد العينة حسب السمة الأبرز للاتصال المساعد في الشركة اليوم ص **178**
- جدول رقم (37): مطابقة الشقين الأول والثاني من السؤال 15 ص **179**
- جدول رقم (38): الأهمية الموكلة من طرف إدارة الشركة لكل من الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي ص **180**
- جدول رقم (39): دور إدارة الموارد البشرية في ما حدث من تغيير تنظيمي ص **181**
- جدول رقم (40): حالات الامتناع عن الإجابة على الشق الثاني من السؤال 18 ص **181**

- جدول رقم (41): تلبية إدارة الموارد البشرية لحاجة العمال من المعلومات المتعلقة بالتغيير ص 182
- جدول رقم (42): خدمة إدارة الموارد البشرية لأهداف التغيير التنظيمي بالشركة ص 183
- الجدول رقم (43): يبين "تخالف" إجابات أفراد العينة على السؤالين 19 و 20 من الاستمارة ص 183
- جدول رقم (44): مشاركة أفراد العينة في دورات تكوينية للتأقلم مع التغييرات ص 184
- جدول رقم (45): تقييم أفراد العينة المشاركين في دورات تكوينية لفائدتها ص 185
- جدول رقم (46): نسبة تواجد الخصائص المثالية في مصلحة الموارد البشرية للشركة ص 187

المراجع:

الكتب

- إبراهيم الغمري، السلوك الإنساني والإدارة الحديثة، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 1980.
- أحمد بدر، أصول البحث العلمي و مناهجه، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1996.
- أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
- أحمد زايد، علم الاجتماع بين الاتجاهات الكلاسيكية و النقدية، دار المعرفة، القاهرة، 1981.

- أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- الأخصر بن الحسين، دروس في الاقتصاد، مكتب العمل العربي، المعهد العربي للثقافة العمالية و بحوث العمل، الجزائر.
- السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية و دراسة النظم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1990.
- السيد عبد العاطي السيد، علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1985.
- السيد علي شتاء، الاغتراب في التنظيمات الاجتماعية، مكتبة الإشعاع للطباعة و النشر، الإسكندرية، 1997.
- أندرو دي ميزلاقي، ماك جي والاس، ترجمة: جعفر أبو القاسم، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1991.
- برنت، د. روبر، ترجمة: نخبة من أعضاء قسم وسائل وتكنولوجيا التعليم بجامعة الملك سعود، الاتصال والسلوك الإنساني، معهد الإدارة العامة العامة، الرياض، 1991.
- بوفلجة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.
- جميل احمد توفيق، إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، 1984.
- سعيد عيد مرسي بدر، الايولوجيا و نظرية التنظيم: مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1990.
- ر. م. ماكيفر، ترجمة: اسكندر لويس و أبو درة محمد علي، الجماعة دراسة في علم الاجتماع، دار الفكر العربي، بيروت، 1968.
- شيمور ماسايورو، ترجمة: مرعي مرعي محمد، إدارة المؤسسات اليابانية، دار البشائر للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى، دمشق، 1993.
- صامويل عبود، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
- صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- صلاح مصطفى الفوال، علم اجتماع المفهوم و المنهج، دار الفكر العربي، القاهرة، 1982.
- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، 2006.
- طارق طه، الإدارة، منشأة المعارف، الطبعة الثالثة، الإسكندرية، 1982.
- طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، مكتبة غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، 1993.
- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الطبعة الثانية، الكويت، 1980.
- علي عبد الرزاق جلي، علم اجتماع التنظيم: النظرية و التطبيق، جامعة الإسكندرية، 1978.
- علي عبد الرزاق جلي، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1990.
- علي عبد الرزاق جلي، الاتجاهات الأساسية في نظرية علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1991.
- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1991.
- عبد الله محمد عبد الرحمان، سوسيولوجيا التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1987.
- عبد اللطيف بن أشنهو، التجربة الجزائرية في التنمية و التخطيط (1962-1980)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
- علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الطبعة الثانية، 1997.
- عبد الكريم محمد الغريب، البحث العلمي: التصميم و المنهج و الإجراءات، مكتبة النهضة، القاهرة، 1978.
- عزي عبد الرحمن و آخرون، عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- عمار بوحوش و محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- عبد الرحمن العيسوي، الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.
- عبد العزيز شرف، نماذج الاتصال في الفنون والإعلام وإدارة الأعمال، الدار المصرية اللبنانية، 2003.

- عاطف عدلي العيد، الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993.
- غي روشي، ترجمة: مصطفى دندسلي، مدخل إلى علم الاجتماع العام: الفعل الاجتماعي، المؤسسة العربية للدراسات و النشر، بيروت، 1983.
- فؤاد الشيخ سالم و آخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتاب الأردني، عمان، 1995.
- فايز الزغبي و محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل، عمان، 1997.
- فريديريك أنجلز، ترجمة: يوسف حوراني، الاشتراكية بين الخيال و العلم، دار الحياة، بيروت، د.ت.
- فرانسيس ديف، ترجمة: عبد الرحمان أحمد هيجان، القيم التنظيمية، مطبعة معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
- كارل ماركس، رأس المال: نقد الاقتصاد السياسي، المجلد الأول، الكتاب الأول، دار التقدم، موسكو، 1985.
- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر، بيروت، 1997.
- محمد الدقس، التغير الاجتماعي بين النظرية و التطبيق، دار مجدلاوي، عمان، 1987.
- محمد السويدي، التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية و التجارب العالمية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1980.
- محمد الصرايرة، محمد عايش، الاتصال التنظيمي إطار نظري، جامعة اليرموك، الأردن، 1995.
- محمد بلقاسم حسن بهلول، الجزائر بين الأزمة الاقتصادية و الأزمة السياسية، دار دحلب، الجزائر، 1993.
- محمد شفيق، البحث العلمي: خطوات منهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.
- محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم: مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع و المنهج، دار المعرفة، الإسكندرية، 1986.
- محمد عبيدات و آخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد و المراحل و التطبيقات، وائل للنشر و التوزيع، عمان، 1999.
- موريس أنجرس، ترجمة: بوزيد صحراوي و آخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصبه للنشر، الطبعة الثانية، الجزائر، 2006.
- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1998.
- مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، الطبعة الثالثة، بيروت، 2000.
- مغنية الأزرق، ترجمة: سمير كرم، نشوء الطبقات في الجزائر، مؤسسة الأبحاث العربية، بيروت، 1980.
- مركز دراسات الوحدة العربية، الإصلاحات الاقتصادية و سياسات الخصخصة في البلدان العربية، بيروت، 1999.
- نبيل رمزي إسكندر، الاغتراب و أزمة الإنسان المعاصر، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1988.
- ناصر محمد العبدلي، السلوك الإنساني و التنظيمي: منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الإسكندرية، 1997.
- ناصر دادي عبدون، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 2007.
- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر.
- ناصر محمد العدلي، السلوك الإنساني و التنظيمي منظور مقارن، معهد الإدارة العامة، القاهرة، 1997.
- يسين عامر، الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي فيها، دار المريخ، الرياض، 1986.
- يوسف سعدون، علم الاجتماع و دراسة التغير التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- Abdelhak Lamiri, Gérer l'Entreprise Algérienne en Economie de Marché, Prest-Comm, Alger, 1993.
- Abdellah Boughaba, Comptabilité Générale, OPU, Alger, 1988.
- Abdelmadjid Bouzidi, Questions Actuelles de la Planification Algérienne, ENAP-ENAL, Alger.
- Ahmed Ben Yacoub, La Gestion de l'Entreprise Industrielle Publique en Algérie, Vol 1, OPU, Alger.
- Benyekhlef Haoues, La Question de l'Entreprise Industrielle en Algérie, Vol 1, OPU, Alger, 1988.
- Claude Rivière, L'Analyse Dynamique en Sociologie, PUF, Paris, 1978.
- Dimitri Weiss, Ressources Humaines, Editions d'Organisation, 2^{ème} édition, Paris, 2003.

- Gilles Amado & André Guillet, La Dynamique des Communications dans les Groupes, Armand Colin, Paris, 1975.
- H. Temmar, Structure et Modèle du Développement de l'Algérie, SNEP, Alger, 1974.
- Jean Marie Peretti, Ressources Humaines, Librairie Vuibert, 5^{ème} édition, Paris, 1998.
- J.P. Lehnisch, La Communication dans l'entreprise, PUF, Paris, 1987.
- L. Mealiea, Learned behavior, The key to understanding and preventing employee resistance to change, Group and Organization Studies, Vol 03, N 2, 1978.
- Lakhdar Sekiou, Gestion de Personnel, Editions d'Organisation, Paris, 1993.
- Mahmoud Ourabeh, Les Transformations Economiques de l'Algérie, ONAP, Alger, 1982.
- Mohamed Tayeb Nadhir, L'Agriculture dans la Planification en Algérie (1967-1977), OPU, Alger, 1977.
- M. Crozier, E. Friedberg, L'Acteur et le Système, 3^{ème} édition, Le Seuil, Paris, 1992.
- N. Aubert, Management: Aspects Humains et Organisationnels, PUF, Paris, 1994.
- Nacib Redjam, L'Entreprise Publique Algérienne, OPU, Alger, 1987.
- P. Alabout, L'homme au Travail: les relations humaines dans l'entreprise, PUF, Paris, 1991.
- P. Colletette, G. Deliste, R. Perron, Le Changement Organisationnel: Théories et pratiques, Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, 1997.
- P. Colletette, G. Deliste, Le Changement Planifié: Une approche pour intervenir dans les systèmes organisationnels, Agence d'Arc Inc, Montréal, 1982.
- R. Breard, P. Pastor, De l'Individu à l'Equipe: Techniques et Outils de Management, Liaisons, Paris, 1999.
- R. Supek, Etatisme et Auto Gestion, Anthropos, Paris, 1973.
- Smail Seghir, Daniel Mercure, Culture et Gestion en Algérie, ANEP, Alger, 2006.
- S. Dolan, G. Lamoureux, E. Gosselin, Psychologie du Travail et des Organisations, Gaétan Morin, Montréal, 1996.
- T. Rebbah, Un Nouvel Espace des Rapports Economique Après la Restructuration de l'Entreprise Publique Industrielle, Collection CENAP, Oran.

القواميس و المعاجم

- أحمد بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1978.
- المنجد في اللغة و الأعلام، الطبعة الواحدة و الثلاثين، دار المشرق، بيروت.
- محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1988.
- محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، المجلد الأول، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003.
- منجد الطلاب، الطبعة السادسة و الثلاثين، دار المشرق، بيروت، 1986.
- ميشيل دنكن، ترجمة: محمد الحسن إحسان، معجم علم الاجتماع، دار الطليعة، بيروت، 1981.
- Dictionnaire de langue française, Institut Pédagogique National, Alger, 1986.
- Dictionnaire Larousse, Maison Larousse, Paris, 1977.

المجلات و الدوريات

- المجلة الجزائرية للعلوم القضائية و الاقتصادية و السياسية، العدد 3، سبتمبر 1980، جامعة الجزائر.
- مجلة العلوم الإنسانية، العدد 08، جامعة منتوري قسنطينة.
- مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12، جامعة منتوري قسنطينة.
- مجلة تواصل، العدد 06، جوان 2000، جامعة عنابة.
- مجلة الثورة والعمل، العدد 497، الصادر في 1987/10/30.
- L'Annuaire de l'Afrique du Nord, n 1, Paris, 1963.
- Manageris, Revue Electronique, n°57-1, p 6.
- Revue Internationale de Gestion, Automne, 1993, Vol 24, N 03.
- Revue L'Economie, n 40, Janvier Février 1997.
- Revue ASJEP, n 04, Alger, 1986.
- CNES, Rapport Préliminaire sur les Effets Economiques et Sociales du PAS, 2^{ème} Session, Nov 1998.
- Ministère de l'Information et de la Culture, Le Choix Industriel de l'Algérie, Alger, Novembre 1971.

الرسائل و الأطروحات الجامعية

- داوي الشيخ، دراسة تحليلية للكفاءة في التسيير، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995.
- عبد القادر شليحي، واقع الاتصال الرسمي في تنظيم المؤسسة، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 1995.
- عبد المؤمن فؤاد، طبيعة التحولات على الطبقة العاملة في الجزائر، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة عين شمس، القاهرة، 1991.
- عثمان لخلف، دور و مكانة الصناعات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الاقتصادية حالة الجزائر، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1994.
- عبد الرحمن حلو، نظرية العمل التجاري في ظل التحول الاشتراكي الجزائري، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر، 1982.
- ليندة رقام، التسيير بالمشاركة و صراعات العمل، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 1999.
- لحرش موسى، الإضراب العمالي في القطاع العمومي خلفياته و أبعاده، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة عنابة، 1993.
- محفوظ جبار، البورصة التسيير و الخصوصية، دراسة حالة دول إتحاد المغرب العربي، الجزء الثالث، رسالة دكتوراه دولة، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 1997.
- محمد حشماوي، التجارة الدولية و التنمية الاقتصادية بالبلدان النامية خلال الثمانينات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، سنة 1993.
- محمد روسلي، الإعلام في التنظيم النقابي: القواعد التنظيمية والضغوط الخارجية، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1988.
- مختار لفكير، إصلاح المؤسسة العمومية الجزائرية بين النظرية والتطبيق، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1993.
- ناصر قاسيمي، الصراع التنظيمي و فعالية التسيير الإداري، دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر، رسالة دكتوراه دولة، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2005. <http://bu.univ-alger.dz/>
- Amel Aloui, Le Changement Organisationnel et la Communication: le cas de la Société Nationale des Chemins de Fer Tunisiens, Thèse de Magister, Département d'Information et de Communication, Faculté des lettres, Université Laval, Juin 2000.
- Kechad Rabah, Organisation moderne et société, Réflexion sociologique sur le changement organisationnel et managérial à partir de l'étude de l'entreprise publique algérienne, Thèse de doctorat d'état, département de sociologie, Université d'Alger, 2001.
- Mourad Goumiri, Monnaie et Financement en Algérie, Thèse de Doctorat en Sciences Economiques, Université d'Alger, 1985.
- Benaouda Hamel, Système Productif Algérien et Indépendance National, Thèse de Doctorat en Sciences Economique, Université de Grenoble, 1980.

المواثيق الوطنية و الجريدة الرسمية

- الجريدة الرسمية "ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات"، عدد 101، سنة 1971.
- الجريدة الرسمية، العدد 41، السنة السابعة عشر.
- الجريدة الرسمية، العدد 2، السنة الخامسة و العشرين.
- الجريدة الرسمية، عدد 48، 1995.
- جبهة التحرير الوطني "الميثاق الوطني"، 1976.
- الجريدة الرسمية "الميثاق الوطني 1986"، عدد 7، سنة 1986.
- F.L.N, La Charte D'Alger 1964, l'Imprimerie National Algérienne, Alger, 1964.

مداخلات – ملتقيات علمية

- أمال زايدى، المؤسسة العمومية الاقتصادية بين حرية المبادرة ورقابة السلطة العامة، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، يومي 29 و 30 أكتوبر 2001.
- عمار عماري وليلى قطاف، الإصلاحات الاقتصادية وأثارها على القطاع الصناعي في الجزائر، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، يومي 29 و 30 أكتوبر 2001.
- عبد الحميد جنان، إصلاح القطاع العام (باللغة الفرنسية)، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسات الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، يومي 29 و 30 أكتوبر 2001.
- كمال زريق و عمار زعرور، التصحيح الهيكلي و أثاره على المؤسسة الاقتصادية حالة الجزائر، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف، يومي 29 و 30 أكتوبر 2001.
- محمد سحنون، المؤسسة العمومية الاقتصادية في ظل الإصلاحات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 29 و 30 أكتوبر 2001.
- محمد بوزهرة، بعض آثار الإصلاحات على المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 29 و 30 أكتوبر 2001.

الأنترنت

www.algeriatelecom.dz

www.bu.univ-alger.dz

www.cosob.org

www.collectionscanada.ca

الملاحق:

1. الاستثمار:

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة فرحات عباس - سطيف -
كلية الآداب و العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته
في إطار إعداد رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص "إدارة و تنمية الموارد البشرية" حول موضوع
دور الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي
نرجو من سيادتكم إعطاء آراءكم حول الموضوع، و هذا بعد قراءة محتويات الاستثمار بدقة و الإجابة على
الأسئلة. نشير إلى أن كل ما يرد في هذه الاستثمار يعتبر سريرا للغاية ولا يُستخدم إلا لغرض البحث العلمي
الذي أعدّ من أجله، ولسيادتكم جزيل الشكر.

التغيير التنظيمي (Changement Organisationnel) المضمّن في هذا الدراسة يُقصد به عملية الفصل التي تمت
رسميا في جانفي 2003، بين نشاطي البريد والاتصالات بفعل القانون رقم 03-2000 الصادر في 5 أوت 2000
و المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والاتصالات.
أما **الاتصال الداخلي** (Communication Interne) فيُمثّل عملية تبادل المعلومات داخل الشركة بين مختلف
العاملين فيها، بغض النظر عن طبيعة عملهم أو مستوياتهم الوظيفية. تبادل المعلومات في هذا الإطار يتم
عبر 3 طرق: تبادل عمودي صاعد، عمودي هابط، أفقي.
الاتصال الخارجي (Communication Externe) هو مجمل المعلومات الموجهة للأفراد خارج الشركة لغرض
تسويقي أو إعلامي ما.

المشرف: أ.د. ميلود سفاري

الطالب: زين الدين خرشي

بعد القراءة المتأنية للأسئلة و للخيارات المرفقة بها، مطلوب منك وضع علامة (x) في الخانة التي تراها
مناسبة.

- المحور الأول: بيانات شخصية:

1. الجنس:
 ذكر أنثى
2. السن:
 20 سنة أو أقل
 21-25 سنة
 31-35 سنة
 36-40 سنة
 41-45 سنة
 46-50 سنة
 51-55 سنة
 56-60 سنة
 61 سنة أو أكثر
3. المستوى التعليمي:
 أساسي أو أقل ثانوي جامعي
4. المصلحة التي تعمل بها حاليا:

5. الأقدمية في الشركة:
 5 سنوات أو أقل
 من 6 إلى 10 سنوات
 من 11 إلى 15 سنة
 من 16 إلى 20 سنة
 من 21 إلى 25 سنة
 26 سنة أو أكثر

- المحور الثاني: أسئلة على علاقة بالفرضية الرئيسية:

6. متى كانت أول مرة أعلمت فيها بالتغيير في شركتكم؟

 - هل كان مصدرك لهذه المعلومة؟
 من داخل الشركة
 من خارج الشركة

7. هل قدمت لك المبررات الخاصة بالتغيير في الشركة؟
 نعم لا
 - في حال الاجابة بـ "نعم"، ما هي أبرز هذه المبررات؟

8. ما هو مصدرك الأبرز للمعلومات الخاصة بمشروع التغيير (مضمونه، إجراءاته، تطبيقاته، أهدافه... الخ)؟

- "شطب خيار واحد فقط"
 المسوق المباشر
 وسائل الإعلام (جرائد، تلفاز، راديو...)
 الهيئات الممثلة للعمال
 زملاء العمل
 الإدارات
 الإشراف
 أخرى اذكرها

9. ما هي السمة الأقرب لتوصيف الحوار حول تطبيق التغيير في شركتكم؟
 "شطب خيار واحد فقط"

- حوار جيد حوار حسن
 حوار متوسط حوار ضعيف

حوار ضعيف جدا

10. باعتقادك ما هي الأسباب وراء التغيير التنظيمي في شركتكم؟
الاسهل الخارجية (الأوضاع الاقتصادية الوطنية و الدولية)
الاسهل الداخلية (إستراتيجية الشركة)
الاشتباه معا

11. كيف هو تأثير التغيير التنظيمي على منصب عملك؟
منعد جزئي شامل

12. هل كانت هناك أي معارضة للتغيير في الشركة؟
نعم لا
- في حال الإجابة بـ "نعم"، في ماذا تمثلت هذه المعارضة:
.....
.....
.....

13. هل تعتقد أن التغيير التنظيمي الذي تم في شركتكم شيء ايجابي؟
نعم لا
- في كلتا الحالتين (نعم أو لا) بيّن كيف:
.....
.....
.....
.....

- المحور الثالث: أسئلة على علاقة بالفرضية الفرعية الأولى:

14. كيف تصف حاليا تبادلك للمعلومات مع كل من؟
- زملاء العمل في نفس المصلحة:

حسن ضعيف

جيد ضعيف جدا

- أفراد المصالح الأخرى التابعة للشركة:

حسن ضعيف

جيد ضعيف جدا

- المسؤولين و الإدارة العامة:

حسن ضعيف

جيد ضعيف جدا

15. ما هي السمة الأبرز للاتصال الصاعد (سير المعلومات من القاعدة نحو القمة) في الشركة اليوم؟
السهولة (سريع، متاح، بسيط...) الصعبة (بطيء، غير متاح، معقد...)

- هل للتغيير التنظيمي دخل في ذلك؟

نعم لا

16. في الوقت الراهن، كيف تُقيّم نظام الاتصال الداخلي في الشركة ؟
"الاتصال الداخلي = صاعد + نازل + أفقي"

.....
.....
.....
.....

17. هل هناك اختلاف في الأهمية الموكلة لكل من الاتصال الداخلي و الاتصال الخارجي في الشركة ؟

نعم لا
- في حال الإجابة بـ "نعم"، بيّن أيهما أهم؟
الأهميّة للدخلى أكبر من الخارجى
الأهميّة للخارجى أكبر من الدخلى

- المحور الرابع: أسئلة على علاقة بالفرضية الفرعية الثانية:

18. كيف تقيّم الدور الذي لعبته إدارة الموارد البشرية في ما حدث من تغيير تنظيمي؟

دور أساسي دور شكلي
- في كلتا الحالتين، بيّن كيف:

.....
.....
.....
.....

19. باعتقادك، إلى أي حد وُفقت إدارة الموارد البشرية في تلبية حاجة العمال من المعلومات المتعلقة بالتغيير؟

إلى كبير
إلى ما
لم توفّق

20. باعتقادك، إلى أي حد وُفقت إدارة الموارد البشرية في خدمة أهداف التغيير التنظيمي؟

إلى كبير
إلى ما
لم توفّق

21. هل شاركت في دورات تكوينية تهدف -تحديدا- للتأقلم مع التغييرات الجديدة في الشركة؟

نعم لا
- في حال الإجابة بـ "نعم"، هل كانت هذه الدورات:
مفيدة جزئيا غير مفيدة

22. في اعتقادك ما هي الخصائص التي يجب توفرها في إدارة الموارد البشرية المثالية؟

اذكرها:

.....
.....
.....

- ما هي نسبة (%) تواجد هذه الخصائص المثالية في مصلحة الموارد البشرية للشركة %

شكرا على تعاونكم معنا

2. دليل المقابلة:

المقابلة الأولى: مع رئيس مصلحة الموارد البشرية:

دليل المقابلة تضمن محورين أساسيين:

- ما طبيعة الدور الذي لعبته إدارة الموارد البشرية في ما حدث من تغيير؟
- ما مكانة الاتصال الداخلي في سياسة الموارد البشرية للشركة؟

المقابلة الثانية: مع نائب المدير الإقليمي المكلف بالإستراتيجية:

دليل المقابلة تضمن ثلاث محاور أساسية:

- لماذا التغيير التنظيمي في اتصالات الجزائر؟
- ما موقع الاتصال الداخلي في إستراتيجية الشركة؟
- مكانة العنصر البشري في إستراتيجية التغيير؟

3. صعوبات الدراسة الميدانية:

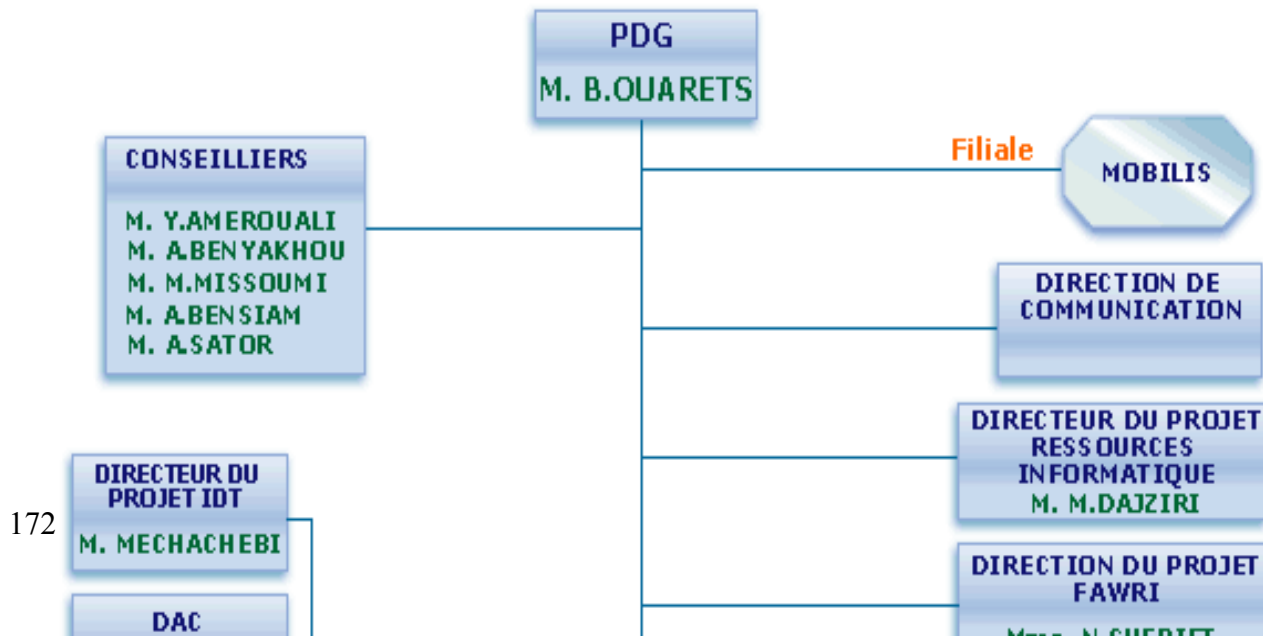
ما كنا لنتحدث عن صعوبات واجهتنا في إجراء الدراسة، لولا أنها خرجت عن الإطار المألوف و المتوقع. هي صعوبات على علاقة بما سبق الإشارة إليه، من أن المعطيات التي توفرت لدينا حول المكون البشري للشركة، تاريخها وطبيعة نشاطها، تم بصعوبة و بطريقة شفوية. في لقاءنا الأول مع المسؤول على مصلحة الموارد البشرية -و مع استعراضنا للوثائق اللازمة التي تثبت أننا طالب في الماجستير (شهادة مدرسية) و أننا بصدد القيام بأطروحة تخرج (تسهيل مهمة موقعة من رئيس القسم)- طلبنا منه تزويدنا بالأرقام و الوثائق الرسمية التي تلزمنا في البحث (عدد العمال، سنهم، مستوياتهم، الهيكل التنظيمي...).

فقبول طلبنا بالسلب. و بعد إلحاح شديد منا و تأخيدنا ان الأمور لا يمكن أن تتم بهذه الصفة، قيل لنا أن هذا الإجراء جاء نتيجة حدوث حالات تسريب لوثائق سرية (على مستوى الجزائر العاصمة)، و لأن الأمور كانت سائرة إلى انسداد أبدينا استعدادنا للإتيان بتصريح شرف (مصادق عليه) نلتزم فيه بأن ما نحوزه أو نطلع عليه من معلومات هو بغرض البحث العلمي لا غير. في اللقاء الثاني الذي جمعنا بنفس المسؤول قدمنا له هذه الوثيقة، لكنه برغم ذلك بقي على رفضه إمدادنا بما طلبناه منه، و اكتفى بإملاء بعض الإحصائيات المتعلقة بتعداد العمال في الشركة، و قام كذلك -بخط يده- برسم بياني للهيكل التنظيمي، و نصحنا في الأخير بزيارة موقع الشركة على شبكة الانترنت أين سنجد معطيات أخرى !

لم تمر سوى أيام حتى عرفنا الدافع الحقيقي الذي يقف وراء هذه الطريقة "الغريبة" في التعامل. فلقد أخذت معظم وسائل الإعلام الوطنية -خاصة المكتوبة- في تناقل خبر حدوث عملية اختلاس أموال كبيرة، بعض إطارات شركة اتصالات الجزائر طرف فيها. القضية عرفت بـ"فضيحة صوفاف"، و هي شركة خاصة تعمل في مجال إنتاج الكابلات، كانت قد وقعت رفقة اتصالات الجزائر على اتفاقية بيع يتم بموجبها تزويد الأخيرة بأعداد كبيرة من الكابلات التي تستخدمها في إنجاز شبكات الهاتف الثابت.

هذه القضية و ما تلاها من تغطية صحفية و تحقيقات بوليسية، خلق جوا من الريبة و الخوف لدى موظفي الشركة، كنا نحن -للأسف- أحد ضحاياه. لكن هذا لم يمنع المسؤول على مصلحة الموارد البشرية في الشركة من تقديم المساعدة لنا في مراحل الدراسة الأخرى (توزيع الاستمارة و تجميعها، إجراء المقابلات).

4. الهيكل التنظيمي لشركة اتصالات الجزائر: جانفي 2008



ملخص الدراسة:

الاقتصاد الجزائري في مواجهة الحاجات المتزايدة للمجتمع، و سعيًا منه لبلوغ الفعالية و تكريسها، دخل منذ ما يقارب العشرين سنة في ديناميكية إصلاحات تدريجية، مست كل قطاعاته، الإستراتيجية منها و غير الإستراتيجية.

مسار الإصلاحات هذا تمّ عبر إجراءات إعادة تنظيم و عمليات تغيير في الأطر المؤسسة للكثير من المؤسسات الاقتصادية العمومية، على شاكلة التي عرفتها "اتصالات الجزائر" التي ولدت بفعل القانون 03-2000 المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد و الاتصالات و الفصل بينهما.

في إطار دراستنا هذه نهدف إلى تحليل الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تطبيق برنامج التغيير التنظيمي وتحقيق أهدافه، انطلاقًا من مقولة أن الاتصال الداخلي هو أداة تسييرية تضمن انخراط أفراد التنظيم في سياق التغيير. أيضا نسعى من خلالها إلى تبيان الأثر الذي ينتجه التغيير على ممارسة الاتصال داخل التنظيم.

لتحديد مختلف أبعاد هذه الإشكالية تعرضنا في الجانب النظري لمفاهيم التغيير التنظيمي، الاتصال الداخلي وإدارة الموارد البشرية، أيضا عرضنا لكونولوجيا التغييرات التنظيمية المختلفة التي عرفتها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، منذ الاستقلال و إلى غاية بداية القرن الواحد و العشرين.

في الجانب الميداني قام التحليل على كمية البيانات المتحصل عليها من ميدان الدراسة وعينة البحث، بالاستناد على مجموعة أدوات منهجية (الملاحظة، المقابلة و الاستمارة) قصد التأكد من صدقية و تحقق الفرضيات المقدمة في بداية الدراسة.

Résumé:

L'économie Algérienne en quête d'efficacité, et confrontée aux besoins croissants de la société, s'est engagée depuis près de 20 ans dans une dynamique de réformes progressives, touchant tous les secteurs, aussi bien ceux dit stratégiques que ceux non-stratégiques.

Ce processus de réformes s'est traduit par des actions de réorganisation et de changement du cadre institutionnel de plusieurs entreprises économiques publiques. A l'instar d'Algérie Telecom, qui a vu le jour suite à la loi 2000-03 relative à la restructuration du secteur des Postes et Télécommunications, qui sépare notamment les activités Postales de celles des Télécommunications.

Dans la présente étude, notre but est d'analyser le rôle joué par la communication interne dans l'application et l'exécution du changement organisationnel, en se basant sur l'affirmation qui consiste à dire que la communication interne est un outil de gestion pour garantir l'adhésion du publique interne lors de l'implantation du changement. Aussi, nous entendons mettre la lumière sur l'impact que peut avoir ce dernier (le changement) sur la pratique de la communication au sein de l'organisation.

Pour délimiter les différents contours de cette problématique, nous avons abordé dans la partie théorique les concepts clés de: changement organisationnel, communication interne et celui de gestion des ressources humaines. Aussi nous avons fait un exposé de la chronologie des changements plus ou moins importants que l'entreprise économique publique algérienne a connu, depuis l'indépendance jusqu'au années 2000.

Dans la partie pratique l'analyse s'est faite sur la base des données collectées par plusieurs instruments méthodologiques (l'observation, l'entretien, le questionnaire) dans le but de vérifier la véracité des trois hypothèses avancées au début de l'étude.