



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

نيابة العمادة لما بعد التدرج و البحث العلمي و العلاقات الخارجية

قسم العلوم الاجتماعية

موضوع الدراسة

الاتصال ودوره في ممارسة التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية

دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للنسيج وحدة قطنيات الجنوب SONITEX

. الأغواط .

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع الاتصال في المنظمات

إشراف أ. دكتور:

زمام نور الدين

إعداد الطالب :

إبراهيم قاسمي

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
رشيد بوسعادة	أستاذ دكتور	جامعة الجزائر	رئيسا
نور الدين زمام	أستاذ دكتور	جامعة بسكرة	مشرفا ومقررا
الفضيل رتيمي	أستاذ دكتور	جامعة البليدة	عضوا مناقشا
كمال بوقرة	أستاذ دكتور	جامعة باتنة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية : 1432/1431 هـ . 2010 / 2011 م

كلمة لا بد منها

نشكر الله العلي القدير ونحمده حمدا كثيرا على إنجاز هذا العمل
المتواضع ولا يسعنا في هذا إلا ما قاله مولانا في الآية الكريمة
(قل إن صلاتي ونسكي ومحياي ومماتي لله رب العالمين)

الأنعام 161-162

كلمة شكر و عرفان

نتقدم بالشكر والتقدير والعرفان للأستاذ المشرف زمام نور الدين لقبوله الإشراف على المذكرة نظرا لبعض الصعوبات التي تلقيناها في مسيرة انجاز هذا العمل ، وتوجيهاته المستمرة والنصائح العلمية التي اعتبرها مسار هام في إتمام البحث .

كما نشكر من ساعدنا على إتمام هذا العمل خاصة الأستاذ دبلّة عبد العالي .

كما نتقد بالشكر إلى إدارة مؤسسة الغزل والنسيج والعمال القدماء على تعاونهم معنا .

كلمة ترحم

رحم الله شيخا كان للعلم مقدرًا وللناس متواضعا وللطلبة أبا وصديقا عرفناه هكذا
الشيخ محي الدين المختار رحمة الله عليه ، وخير الكلام نقول كما قال ربنا في كتابه
(يا أيها النفس مطمئنة ارجعي إلى ربك راضية مرضية) الغاشية 26 - 28

فرحم الله كل أستاذا وعالما كان قلمه وعمله وفكره في سبيل رقي

امتنا العربية وبلدنا الجزائر .

الإهداء

اهدي هذا العمل المتواضع إلى الأم الغالية والأب الرحيم وجميع
العائلة ورفيقة العمر حفضهم الله جميعا ، والى جميع الأهل
والأحباب .

والى كل الأصدقاء والطلبة في جميع الجامعات الجزائرية .

ابراهيم قاسمي

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

المقدمة أ

الفصل الأول الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

- 1 لإشكالية 6
- 2 الفرضيات 7
- 3 أسباب اختيار الدراسة 7
- 4 الهدف من الدراسة 8
- 5 المفاهيم الإجرائية للدراسة 9
- 6 المقاربات السوسيولوجية 10
- 7 الدراسات السابقة 12

الاقترب النظري للدراسة

الفصل الثاني : الاتصال التنظيمي

- تمهيد 18
- 1- مفهوم الاتصال 18
- 2- الاتصال التنظيمي ومفاهيمه 19
- 1.2 تعريف الاتصال التنظيمي 20
- 2.2 العوامل المؤثرة في عملية الاتصال في المؤسسة 23
- 3.2 أهمية الاتصال التنظيمي في المؤسسة 26
- 4-2 الاتصال التنظيمي من منظور علماء التنظيم 30
- 1.4.2- المدرسة الكلاسيكية 31
- 2.4.2 - مدرسة العلاقات الإنسانية 33

34	3.4.2- المدرسة البيروقراطية.....
44	5.2 وسائل وأساليب الاتصال التنظيمي.....
35	1.5.2- من حيث مدى الرسمية.....
41	2.5.2 - من حيث الاتجاه.....
43	3- المنظمة ونسق الاتصال.....
43	1-3 الاتصال والهيكل التنظيمي.....
44	2-3 تأثير بنية الهيكل التنظيمي على إجراءات الاتصال.....
51	3-3 الاتصال وجماعة العمل.....
52	أ - الاتصال وجماعة العمل الرسمية.....
52	ب - الاتصال وجماعة العمل الغير الرسمية.....
55	خاتمة.....

الفصل الثالث التغيير التنظيمي

66	تمهيد.....
57	1 - المفهوم السوسيولوجي للتغيير الاجتماعي الكلي.....
62	2 - التغيير التنظيمي ومفاهيمه.....
62	1-2 الاتجاهات النظرية ودراسة التغيير التنظيمي.....
62	أ - الاتجاه الماركسي.....
65	ب - الاتجاه الراديكالي.....
67	ج - الاتجاه الكلاسيكي.....
69	د - اتجاه العلاقات الإنسانية.....
70	2- تطور الاهتمام بدراسة التغيير التنظيمي.....
74	3 - المفهوم السوسيولوجي للتغيير التنظيمي.....
75	1-3 التغيير من منظور الفعل.....
83	2-3 التغيير من منظور التحليل الاستراتيجي.....

أ - منظور التحليل الاستراتيجي للتغيير.....	83
ب - مبادئ التحليل الاستراتيجي للتغيير.....	83
ج - مقاومة التغيير.....	85
د - استراتيجيات التغيير.....	86
هـ - أهداف و غايات التغيير.....	87
4 - التغيير التنظيمي عند ميشال كروزيه.....	89
1-4 مشكلة التغيير عند ميشال كروزيه.....	91
2-4 التغيير التنظيمي والسلطة.....	92
3-4 التغيير كظاهرة نسقية.....	94
5 - الاتصال التنظيمي وعلاقته بنجاح التغيير التنظيمي.....	98
خاتمة.....	102

الاقتراب الميداني للدراسة

الفصل الرابع : واقع الاتصال والتغيير في المؤسسة الجزائرية

تمهيد.....	104
1 الاتصال في المؤسسة الجزائرية.....	104
1-1 واقع الاتصال في المؤسسة الصناعية الجزائرية.....	107
2-1 الاتصال التنظيمي في ظل المشاكل الاجتماعية.....	112
3-1 الاتصال ونسق قداماء العمال في المؤسسة.....	114
4-1 الوشاية كخلل وظيفي يعيق العملية الاتصالية في المؤسسة الجزائرية.....	116
5-1 منطقة العنق وارتياح المعلومات في المؤسسة.....	117
2 - تحليل سوسيولوجي للاتصال والتغيير في المؤسسة النسيجية.....	121
1-2 بؤادر التغيير في المؤسسة الجزائرية.....	126

3 - تحليل ظروف العمل في المؤسسة النسيجية 131

1-3 التعريف بالمؤسسة 131

2-3 التاريخ التكنولوجي للمؤسسة 133

3-3 التاريخ الاجتماعي للمؤسسة 133

4-3 تخطيط الإنتاج في مؤسسة قطنيات الجنوب 134

5-3 تحليل مراكز الغزل والنسيج بالمؤسسة 138

أ - تحليل مركز الغزل 138

ب - تحليل مركز النسيج 141

الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

1 مجالات الدراسة وطريقة اختيار العينة 145

أ - المجال المكاني 145

ب - المجال الزمني 145 - المجال

البشري وطريقة اختيار العينة 145

2 مناهج البحث والأدوات المستعملة 147

نوع الدراسة 147

المنهج 147

أدوات جمع البيانات 149

الفصل السادس : تحليل بيانات الجداول ونتائجها

1 - تحليل جداول البيانات العامة للمبحوثين 153

2 - تحليل جداول البيانات الخاصة بالفرضية الأولى 155

3 - تحليل جداول البيانات الخاصة بالفرضية الثانية 170

4 - عرض نتائج فرضيات الدراسة 183

1 - 4 عرض نتائج الفرضية الأولى : 183

2 - 4 عرض نتائج الفرضية الثانية 185

5 - الاستنتاج العام	186 - التوصيات
والاقتراحات	188
الخاتمة	190
قائمة المراجع	191
الملاحق	

الرقم	عناوين الجداول	الصفحة
01	احتمالات التغيير للفاعل في المنظمة	78
01	توزيع العينة	152
02	خاص باقدمية العمال	152
03	خاص بالفئات العمرية	152
04	بالمستوى التعليمي	153
05	طرق وصول المعلومات للعمال	154

154	الوسائل المستخدمة لإعلام العمال	06
155	طبيعة العلاقات بين العمال وبين الإدارة	07
156	الأسباب التي تجعل العمال يتصلون بالإدارة	08
156	اللقاءات التي تجمع بين العمال وبين الإدارة	09
156	رضا العمال عن نمط الاتصال لدى المسؤولين الإداريين	10
157	التعاون بين العمال والإدارة	11
157	رد الإدارة على اتصالات العمال	12
157	الوسائل التي يستعملوها العمال في اتصالهم مع الإدارة	13
158	خاص بطبيعة المعلومات التي يهتم بها العمال	14
158	أهداف الاتصال بالنسبة للعمال	15
159	يبين العوائق التي تعرقل سير وتدفق المعلومات	16
160	خاص بأسباب اتصال العمال بالإدارة	17
160	ا- ب اطلاع الإدارة على التغيير وكيفية تنفيذه وممارسته	18
161	بالتقاء العمال المسؤولين في فترات التغيير	19
162	طرق التي تمد العمال بالمعلومات وعلاقتها بالاستجابة للتغيير	20
163	فترات اللقاءات ودورها في الاستجابة للتغيير	21
164	طبيعة العلاقة وعلاقتها باستجابة للتغيير	22
164	التعاون والتنسيق ودوره في الاستجابة للتغيير	23

الرقم	عناوين الجداول	الصفحة
24	ا- ب أساليب الاتصال داخل المؤسسة ودورها في الاستجابة	165
25	ا- ب طرق إمداد المعلومات وعلاقتها بممارسة التغيير	166
26	رضا العمال عن الاتصال ودوره في ممارسة التغيير	167
27	إعلام الإدارة بالمستجدات المتعلقة بالعمل	168
28	وتيرة الإعلام بالمستجدات	168

169	خاص بمناقشة العمال الأمور المتعلقة بالتغيير مع الإدارة	29
169	استجابة وممارسة للعمال للتغيير	30
170	تصور العمال للاتصال الذي تقدمه الإدارة	31
170	يوضح نسبة وكمية المعلومات المتعلقة بممارسة التغيير	32
171	تصور العمال للتغيير	33
172	موقف واتجاه العمال التغيير الجديد	34
172	الاتصال الذي تقوم به الإدارة لتوضيح التغييرات الجديدة	35
173	الاطلاع المسبق للتغيير	36
173	شعور العمال بالقلق إزاء التغيير الذي تقوم به الإدارة	37
174	خاص بحالة عدم اتضاح رؤية أو حدوث مشكلة تتعلق	38
175	قيام العمال بالإجراءات حول ممارسة التغيير	39
175	خاص بتوضيح مشاركة الإدارة العمال في اتخاذ القرار	40
176	كمية المعلومات المقدمة للعمال وعلاقتها بالاستجابة للتغيير	41
176	الإعلام بالمستجدات المتعلقة بالتغيير	42
177	وتيرة الإعلام العمال بالمستجدات وعلاقته بالاستجابة للتغيير	43
178	تصور العمال للاتصال المقدم لهم وعلاقته بممارسة التغيير	44
179	مشاركة الإدارة العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير	45

قائمة الجداول والأشكال

جداول خاص بالمقابلات

الرقم	الأسئلة	الصفحة
01	ما رأيك في سياسة اتصال الإدارة السابقة	122

122	ما طبيعة ومميزات اتصال الإدارة السابق	02
123	هل كنت تؤيد أم تعارض سياسة الإدارة السابقة؟!	03
124	هل طالبت بالتغيير في تلك الفترة	04
125	أسباب الإضرابات العمالية داخل المؤسسة	05

الأشكال

الصفحة	عناوين الأشكال	الرقم
79	سيرورة التغيير	01
94	دينامكية الفعل في المنظمة	02
94	التغيير عند تالكوت بارسونز وميشال كروزيه	03
95	سيرورة الفعل	
97	الاتصال التنظيمي وعملية التغيير	04
98	مستويات التغيير التنظيمي	05
98	الاتصال والفعل في المنظمة	06
136	الهيكل التنظيمي لمركز الغزل	07
140	الهيكل التنظيمي لمركز النسيج	08
140	عملية النسيج	09
الملحق 1	هيكل خاص بالمؤسسة	10
الملحق 2	هيكل خاص بالمؤسسة	11
الملحق 3	صور العمال والآلات داخل المؤسسة	12

. الملخص :

جاءت الدراسة لتتناول أهمية الاتصال التنظيمي ودوره وعلاقته في ممارسة التغييرات التنظيمية من خلال أهمية الفعل داخل المنظمة باعتباره المصدر الأساسي للحركة والحيوية فيه . يمكن القول بان إحداث التغيير التنظيمي يتوقف بالدرجة الأولى على قبول الفاعلين والجماعات وتعاونهم في إتاحة الفرصة لإنجاحه الأمر الذي يعتمد على تصميم مناخ مناسب من الأساليب والأنماط الاتصالية التنظيمية المختلفة والمستعملة داخل المؤسسة ، و مدى فعاليتها في

إحداث التغيير التنظيمي ، مع إبراز المعوقات الاتصالية الموجودة وكل هذا وفق رؤية تحليلية ، . مع الأخذ بعين الاعتبار الإدارة لأنها هي الأداة التي بواسطتها يتم استعمال الاتصال والتغيير التنظيمي إحداث التغيير في الحقل التنظيمي . أي أنها بذلك تهدف إلى دراسة العلاقة بين الاتصال وما يحمله من أساليب وارتباطاته بأداء وممارسة التغيير .

Résumé :

L'étude portant sur l'importance de la communication organisationnelle et de son rôle et sa relation avec le Pratique de Changement organisationnelles à travers l'importance de l'acte au sein de l'organisation et considéré comme la principale source du mouvement et de vitalité en elle, nous pouvons dire que les événements du changement organisationnelle dépend essentiellement de l'acceptation des acteurs et des groupes et leur coopération en fournissant les chances de succès, qui dépend de la conception d'un climat de des méthodes et des modèles de connectivité de l'efficacité réglementaire et utilisés dans l'institution, et leurs différents en matière de changement organisationnel, mettant en évidence les obstacles à la communication dans tout cela selon l'analyse de la vision, en tenant compte de la puissance, car il est l'instrument par lequel l'utilisation de la communication et le changement organisationnel pour le changement dans le domaine de la structure organisationnelle. toute il a donc pour but d'étudier la relation entre la communication et l'ampleur des méthodes et des performances des engagements et des changements dans la pratique.

المقدمة

المقدمة :

تعد المؤسسات الصناعية إحدى التنظيمات التي لها احتكاك مباشر وغير مباشر بفاعليها ونظرا لتطور الكمي الصناعي والتكنولوجي الذي مس جميع المؤسسات الجزائرية هذا العامل دفع بها إلى تغيير مسارها والتنظيمي من حيث الأهداف

والإستراتيجية بهدف إنعاش وإنجاح مسيرة المؤسسة وبقاءها أمام تيارات المجتمع الصناعي ، فان ما يهمنا في هذا هو تأثير هذه التيارات والضغوطات على الأفراد والجماعات في المؤسسة ، من خلال التغيير الذي يمس هذا النسق وذلك من خلال حسن استغلال قنوات الاتصال وإمداد المعلومات في المرحلة الحرجة ، لذا فان احتمال معرفة الأفراد بالرغبة في التغيير وتوقعهم لحدوثه يكون أكبر حتى وان لم يشاركوا في إحداثه فإنهم لن يقاوموه ، وبذلك يكون فهم واستيعاب العمال للتغيير دور في إنجاحه ، وهنا تظهر أهمية دراسة العلاقة الوثيقة والدور بين عمليتي التغيير والاتصال في التنظيم ، والتي من اجلها أثرنا معالجتهما بوصفهما بعدين تنظيميين خاصين يربطان بترشيد التنظيم وفاعليته وبوصفهما عمليتان اجتماعيتان تعبران عن علاقات اجتماعية ملموسة وواقعية بين مختلف فئات التنظيم وتعكسان نمط التفاعل السائد في التنظيم وطبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة فيه وهنا كان تساؤلنا يندرج ضمن دراسة العلاقة والدور بين المتغيرين ، والسبب الرئيسي يمكن في طبيعة العلاقات السائدة في المؤسسة ، وما تسمح به للأفراد من المشاركة بالعمل التنظيمي وهناك جوانب تلعب دورا في ممارسة التغيير والتحكم فيه .

أولها نظم الاتصالات وطبيعتها بين الإدارة والعمال بعضهما ببعض

قدرة ونوعية المعلومات المتوفرة للأفراد عن الأهداف والسياسات التنظيمية المتعلقة بالتغيير

درجة المشاركة المسموح بها للأفراد في المناقشة واتخاذ القرار وحلول المشكلات المتعلقة بالتغيير

من هنا جاءت دراسة التغيير داخل المؤسسة الجزائرية ودور الاتصال في ممارسته وإنجاحه ، وتحتوي هذه الدراسة على ستة فصول .

الفصل الأول كان بعنوان **الاقتراب المنهجي والتصوري للدراسة والمتمثل في بناء الإشكالية والفرضيات وطرح المفاهيم ، وأهداف الدراسة وتداعيات اختيار هذه الدراسة ، والدراسات أو التراث العلمي السابق ، بعدها تطرقنا الى**

أ

المقدمة

الاقتراب النظري للدراسة ويحتوي على الفصل الثاني وتعتمد فيه الباحث إلى دراسة الاتصال من خلال الماهية والمفهوم ومن خلال النظرة السوسولوجية بعدها انتقل إلى الاتصال التنظيمي والتعريف به ورؤية علماء التنظيم له .

ثم الفصل الثالث تطرقنا فيه إلى التغيير من خلال النظرة الشاملة والتعريف به من خلال النظرة السوسولوجية تم إلى التغيير التنظيمي والتيارات الفكرية التي تناولته وبالأخص مقارنة التحليل الاستراتيجي وإعطاء جملة محاور تتعلق بالتغيير لنختتم بالتطرق إلى العلاقة بين الاتصال والتغيير .

بعدها انتقلنا إلى الاقتراب الميداني الذي يتضمن الفصل الرابع حيث تناولنا فيه واقع الاتصال والتغيير في المؤسسة الجزائرية ، وتطرقنا فيه إلى الاتصال ومزاياه ومعوقاته وممارسة التغيير والمراحل التي مر بها في مؤسستنا الجزائرية ، وكذلك تطرقنا إلى ظروف العمل بالمؤسسة ، أما الفصل الخامس كان بعنوان البناء المنهجي للدراسة الميدانية ويضم اختيار العينة ومناهج المستعملة والمقاربة والفصل السادس ففيه يعالج الباحث تحليل البيانات العامة والمتعلقة بالفرضية الأولى والثانية ثم عرض نتائجها الاستنتاج العام للدراسة ، والخاتمة والملاحق وقائمة المراجع .

الاقتراب المنهجي للدراسة

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1 الإشكالية

2 أسباب اختيار الدراسة

3 الهدف من الدراسة

4 المفاهيم الإجرائية للدراسة

5 الفرضيات

6 المقاربات السوسولوجية

7 الدراسات السابقة

الاقتراب المنهجي للدراسة

الفصل الأول

تمهيد :

إن القيام بأي دراسة سوسولوجية تتطلب من الباحث أن ينطلق بوضع إشكالية ، وطرح كجموعه من التساؤلات ومجموعة فروض للإجابة عنها والتحقق منها في الميدان الاجتماعي . ولا يمكن القيام بالدراسة دون تحديد مفاهيم الدراسة ودون وجود أسباب تدفعنا إلى اختيار الموضوع ، والأهداف التي نريد تحقيقها من وراء هذه الدراسة ، ويمكن أن يكون موضوع الدراسة قد سبق التطرق إليه من طرف باحثين من قبل ولا تخلو الدراسات العلمية من بعض الصعوبات ، وهذا كله سنحاول التعرض إليه في هذا الفصل .

1 الإشكالية :

يقتضي استمرار المنظمات والمحافظة على كيانها ، ضرورة التكيف مع التغييرات التي تواجهها سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية . وذلك انطلاقا من كون المنظمة نظاما مفتوحا يؤثر في النظم الداخلية ، وتلك المحيطة بها ، ومن هنا ظهرت أهمية التغيير وحتميته في كونه وظيفة رئيسية ومستمرة ، وانطلاقا من أهمية الفعل داخل المنظمة واعتباره المصدر الأساسي للحركة والحيوية فيه . يمكن القول بان إحداث التغيير التنظيمي يتوقف بالدرجة الأولى على قبول الفاعلين والجماعات وتعاونهم في إتاحة الفرصة لإنجاحه الأمر الذي يعتمد على تصميم مناخ مناسب من العلاقات الإنسانية يتوافق مع متطلبات التغيير ، ومن العوامل الأساسية والمحددة لنمط العلاقات المهنية ربما أسلوب الاتصال وكفاءته المساندة في التنظيم ، بحيث أوضحت بعض الدراسات الحديثة أن من أهم أسباب مقاومة الفاعلين للتغيير هو قصور الحصول على المعلومات المرتبطة بالتغيير ، بالإضافة إلى ذلك فان المؤسسة صورة عقلانية لنشاط يقوم به مجموعة من الأشخاص الفاعلين ، وبطريقة واعية . الإستراتيجية . لتحقيق أهداف مشتركة وواضحة . وهي عملية تفاعلية بين الموارد البشرية والمادية ، وكما هو معلوم أن المنظمة تتأثر بواقعها أو محيطها ، وتحاول دائما أن تتكيف وتتأقلم مع المستجدات التي يمكن أن تفرضها ثقافة هذا المحيط ، فالمؤسسة تتغير بتغير التكنولوجيا المحلية والعالمية وما تفرضه متطلبات العصر ، وتحاول دائما أن تدخل تعديلات وتغييرات على تنظيمها ، محاولة منها لإعادة التوازن والاستقرار . ولا ينشأ التغيير التنظيمي من فراغ بل هو نتيجة لمحاولة التقدم نحو النهوض بالمؤسسة نحو الجودة والنهوض بالمؤسسة لإنعاشها وإنمائها ، وقد يكون التغيير ناتج عن عامل الضغوطات والتحديات التي تفرضها البيئة الخارجية ، وهذا ما قد يدفع بالمنظمة أو بالأخص فاعليها المسيرين إلى إيجاد تعديلات تنظيمية من اجل مواكبة الظروف الراهنة وإعادة التوازن للمنظمة ، وإعادة النظر في أساليب العمل ووسائله ، وكذا الهياكل التنظيمية لتجاوز الأزمات

الاقتراب المنهجي للدراسة

والفصل الأول :

جهة أخرى يكون التغيير التنظيمي نتيجة للتقدم الهائل والمستمر الذي يعتبر حتميا في اتساع حجم وبنية المؤسسة وتعدد مستوياتها التنظيمية واندماجها ، مما يستلزم استحداث تغيير في البنية والهياكل على المستوى الإداري والتنفيذي ، وهذا لا يحدث إلا بواسطة الفعل التنظيمي الذي يظهر في ممارسة الفاعلين واستجابتهم بل وتأييدهم لهذا الموقف الجديد والتلاؤم معه ، فكثيرا ما نجد صدى مقاومة ورفض العمال لهذا التغيير ، واعتباره خطر يهدد مصالحهم الشخصية ، وقد تنشأ مقاومة التغيير نتيجة للغموض الذي يسود المعلومات أو نقصها أو حتى تشويهها أو الاستحواذ عليها ، مما قد يؤدي إلى كثرة الشائعات التي تنتشر بين نسق الفاعلين وهذا ما قد يحدث آثار سلبية تكون نتيجة لسوء الفهم ، ومن هنا نطرح الإشكال الذي يحتم نفسه علينا في هذه الدراسة هو : هل للاتصالات دور في تزويد أفراد المنظمة بكل التفاصيل والمعلومات الكافية عن التغيير وتقبله وممارسته ؟ من خلال هذا التساؤل قرر الباحث إعطاء مجموعة من الإشكاليات التي قد تحيط بجوانب الظاهرة أو الموضوع وترصد جوانبه وهي :

هل يساهم الاتصال التنظيمي في إبراز التغيير والأهداف المرجوة من وراءه للعمال داخل المؤسسة ؟ ما هي الأساليب الاتصالية التي تستعملها الإدارة لإقناع العمال بممارسة التغيير ؟ .

هل للاتصال التنظيمي الذي تستعمله الإدارة دور في تزويد العمال بالمعلومات الكافية حول خصائص التغيير التنظيمي داخل المؤسسة ؟ .

هل نجاح التغيير داخل المؤسسة يعود إلى حسن انتقاء الإدارة للأساليب الاتصالية وممارستها مع العمال ؟ .

ماهية الأساليب الاتصالية التي تستعملها الإدارة بكثرة والمساهمة في إنجاح التغيير

هل يساهم الاتصال في شرح كيفية ممارسة التغيير للعمال ؟

2 أسباب اختيار موضوع الدراسة :

ما دفع الباحث إلى اختيار هذا الموضوع هي عدة أمور متداخلة بين ذاتية الباحث كون أن المؤسسة النسيجية قريبة من الباحث وبحكم الملاحظة المستمرة والاحتكاك بعمالها الذين اغلبهم من ذوي القرابة والزمانة بل وتربطه علاقة متينة بهم وموافقتهم لنا إجراء بحثنا وهو ما سهل لنا الاندماج فيه .

أما التحرز إلى الموضوعية في اختيار هذا البحث هو انشغالنا بالواقع الذي تعيشه المؤسسة الجزائرية خاصة العمومية منها من

المستقل الذي هو جوهر اهتمامنا لذا حولنا معرفة ما إذا كان له علاقة بنجاح التغيير الذي هو المتغير التابع وممارسته بدون مقاومة عمالية

فهذا البحث له مسعى سوسيولوجي علمي ، وقد تم اختيارنا لهذا الموضوع وتشخيصه في المؤسسة النسيجية لسببين وهما إن المؤسسة في الآونة الأخيرة تشهد تغييرات تمكننا من اختبار الفروض والخروج على الأقل بنتائج ميدانية وباستنتاجات محاولة تقديم على الأقل كم معرفي يضاف إلى البحوث العلمية السوسيولوجية .

3 الهدف من الدراسة :

تهدف الدراسة إلى توسيع مدركات الباحث على الصعيدين النظري والميداني ، فعلى الصعيد النظري دراسة كل من الاتجاهات والنظريات التي تناولت كلا من متغيرات الدراسة سواء المتغير المستقل (الاتصال) أو المتغير التابع (التغيير) ، أما على الصعيد الميداني فإن الباحث يحتك بالميدان أي المؤسسة الوطنية ويختبر مدى صحة الفرضيات والخروج على الأقل بأسباب ونتائج يمكن الاستفادة منها في البحوث الميدانية . وبطبيعة الحال فإن الدراسة تقتصر على دراسة بعض الأبعاد الاجتماعية والتنظيمية خاصة للمتغيرين الاتصال والتغيير في المنظمات كواقع نلمسه ونلاحظه في مؤسساتنا الجزائرية . وبما أن تغيير حقيقة لا مفر منها في حياة الأفراد والمنظمات ومن هنا فإن هذه الدراسة توفر على الأقل كما معرفيا متواضع للدراسات العلمية والأكاديمية ، وتسلب الضوء على الحقل التنظيمي وما يحتويه من الاتصالات التنظيمية ، والسلوكات والأفعال ، وعلاقات العمل والأداء والتغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية ، وقد كان هدفنا من هذا البحث القيام بالتشخيص والتعرف على واقع الاتصال التنظيمي في مؤسساتنا الصناعية الوطنية قدر المستطاع ، من خلال البحث عن أهم الأساليب والأنماط الرسمية والغير رسمية المستعملة داخل المؤسسة ، و مدى فعاليتها في إحداث التغيير التنظيمي ، مع المعوقات الاتصالية الموجودة ، وكل هذا وفق رؤية تحليلية ، مع الأخذ بعين الاعتبار السلطة لأنها هي الأداة التي بواسطتها يتم استعمال الاتصال والتغيير التنظيمي إحداث التغيير في الحقل التنظيمي . أي أنها بذلك تهدف إلى دراسة العلاقة بين الاتصال وما يحمله من أساليب وارتباطاته بأداء وممارسة التغيير .

الاقتراب المنهجي للدراسة

الفصل الأول

4 المفاهيم الإجرائية للدراسة :

من خلال الدراسات النظرية والميدانية والمقاربة المراد تبنيها قرر الباحث إعطاء تعريفات من الناحية السوسولوجية والتي تعتبر مرتكزات الدراسة : فالدراسة تركز بالدرجة الأولى على أساليب الاتصال التنظيمي والإدارة، فكلا المتغيرين ممزوج بالأخر، فلا وجود للإدارة بدون اتصال والعكس لا اتصال بدون إدارة إذن فالعلاقة هنا يمكن القول بأنها تبادلية تكاملية ترابطية بينهما ، هذا من جهة ، ومن جهة أخرى التطرق إلى التغيير كحاصل بين المفهومين السابقين وإعطاءه تعريفا سوسولوجيا .

الاتصال : هو تلك العملية أو الرسائل التوجيهية التي تزود الفاعلون بمعلومات ومعطيات حول كيفية ممارسة العمل وعلى مستوى الحقل التنظيمي

أي أساليب الاتصال الجماعية والتنظيمية بكل أنواعه داخل المؤسسة الجزائرية، أي تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة أو المديرون أو الأفراد العاملون بالمنظمة لتوفير المعلومات، وهي وسائل تخدم أغراض وأهداف المنظمة بصفة أساسية ورسمية ، وواقعه في ظل الظروف الاجتماعية والثقافية الداخلية للمؤسسة مع الإشارة إلى الأساليب الغير رسمية والتركيز عليها . وبذلك يمكن القول انه ذلك اتصال المتضمن داخل النسق التنظيمي بين العمال والسلطة والذي قد يعزز من تماسك الجماعات والوحدات التنظيمية ويسهم الجميع في وضع الأهداف والخطط والعمل على تنفيذها وربما قد يؤدي إلى توجيه الأفعال والسلوكات نحو ممارسة التغيير التنظيمي . ونجاحه بدل مقاومته .

الإدارة : وهي الجماعة التي تملك صلاحية الإشراف والالتزام وإصدار القرارات الموجهة إلى جماعة العمال المنفذين ، وتكون في أعلى الهيكل التنظيمي وهي التي تتحكم في إمداد المعلومات والتوجيه التنظيمي . مع العلم أنها حديثة بالمؤسسة

التغيير التنظيمي : يقصد به الباحث التغيير الذي ينتقل فيه الفاعلين إلى مهارات وسلوكات وعلاقات عمل جديدة وعلى مستوى حقل المنظمة ، والذي نلمسه في التفاعل بين الجماعات التنظيمية أي المتضمن في السلوكات والأفعال، أي مجمل التغيرات التي توجد في نسق الأفعال الجماعية التنظيمية لدى جميع الفئات السوسيومهنية ابتداء من قاعدة التنظيم إلى قمته ويتطلب منا ذلك استعمال مصطلحات علم النفس الاجتماعي (الجماعة السلوك الاتجاهات القيم) لان الموضوع يفرض علينا استخدامها لأنها تناسب الموضوع .

الممارسة : ونعني بها الاستجابة والموافقة على التغيير وإجراءاته ويظهر في الأفعال والسلوكات لدى العمال سواء بالقبول

الاقتراب المنهجي للدراسة

والفصل الأول

فلاستجابة يمكن القول أنها ردود أفعال العمال اتجاه أي تغيير ، وهي كل سلوك يقوم به العمال أو اتجاه يتبنونه سواء أكان سلباً أو العكس أي التكيف والذي يظهر من خلال اتزان الفاعل في عمله وفي علاقاته مع الأفراد بحيث انه لا يجد صعوبة في التفاعل مع المستجدات ، وهذا نتيجة لفهمه واستيعابه الأمور التنظيمية والمهنية .

5 الفرضيات :

الفرضيات العامة :

كلما كانت الأساليب الاتصالية منسقة للجهود التنظيمية بين الإدارة والعمال داخل النسق التنظيمي كلما أدى ذلك إلى توجيه الأفعال والسلوكيات نحو ممارسة التغيير التنظيمي .

الفرضيات الجزئية

ممارسة العمال للتغيير وقبولهم له تتطلب من الإدارة الاستعانة بقنوات وأساليب اتصالية متنوعة والتي من خلالها يتم انتقال كل التعليمات والتوجيهات المتعلقة بالتغيير .

كلما كان اتصال الإدارة بالعمال داخل المؤسسة يعطي فكرة ومعلومات حقيقية وواقعية عن ممارسة التغيير التنظيمي والطريقة المقترحة لتنفيذه وتوضيح الجوانب الغامضة فيه كلما أدى هذا إلى استجابة فعلية لدى العمال والموافقة عليه .

6 المقاربة السوسولوجية :

أ. المنظور الاستراتيجي : ينظر إلى التغيير من خلال النظرة السوسولوجية والتي تركز في تحليلاتها الجديدة على الفعل والنسق . و حسب كروزيه >> فإن تحليل التغيير يجب أن يكون من منظور ديناميكي و ليس إستاتيكي . ولا يمكن فهم التغيير إلا من خلال مضمون العلاقات الاجتماعية ، بحيث انه لكي يتم هذا التغيير يجب أن يتحول نسق الفعل بالكامل ، أي أن على الأفراد أن يطبقوا علاقات إنسانية جديدة ، وكذلك شكل جديد من الضبط الاجتماعي (لأن الألعاب هي التي تتحكم في العلاقات الاجتماعية و تشكلها) ، و التغيير ليس هو وضع هيكل أو نموذج جديد ، أو تقنية جديدة، أو تنظيم جديد ، بل هو إطلاق عملية التغيير التي تتطلب الفعل و رد الفعل أو المفاوضات و التنازلات و التعاون ، (أي أن التغيير منتظم أي انه طارئ على نظام الفعل الذي يصنعه ويطبق عليه والإجراء الجماعي سيكون عنصره المحرك .

أ¹ الفصل الأول

الاقتراب المنهجي للدراسة

¹ . مادلين غراويز : مناهج العلوم الاجتماعية ، ج 1 ، تر : سام عمار ، مركز الغربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر ، دمشق ، 1993 ، ص 209 .

صيرورة جماعية >> تكون فيها موارد وقدرات المشاركين مبتكرة وديناميكية وضرورة لبناء مناورات جديدة يسمح بتوجيه النسق وإعادة توجيهه ككل إنساني وليس كآلة >>¹ ، أي على الأفراد أن يطبقوا علاقات جديدة ، وكذلك شكل جديد من الضبط الاجتماعي ، >> لان الألعاب هي التي تتحكم في العلاقات الاجتماعية وتشكيلها والتغيير ليس هو وضع هيكل جديد أو تقنية جديدة أو نموذج تنظيمي جديد بل هو إطلاق عملية التغيير تستخدم في ارتباط وثيق بمفهوم أي أن الأفعال والسلوكيات تتكيف مع المتغيرات الجديدة التي تتطلب الفعل ورد الفعل أو المفاوضات والتعاون >>² ، (وبالتالي فان التغيير ماهو إلا نتيجة لعملية جماعية من خلالها يتحركون ويدعون) ، فالتغيير هنا يعني تحرك نسق الفعل الجماعي للفاعلين . وهنا يطرح الباحث الإشكال الرئيسي: " هل يمكن القول بان الاتصال وما يتضمنه من وسائل وأساليب يغير ويوجه الفعل الجماعي التنظيمي " ولنجاح التغيير التنظيمي يشترط إجماع نسق الكل للفاعلين سواء النسق الأعلى في الهرم التنظيمي أو النسق الموجود في القاعدة ولا يتم ذلك إلا بتأصيل تفهم التغيير وتبيان نتائجه لان هذا التفهم هو أول هدف مهم يجب أن يتوصل إليه المسؤولون ويتم عن طريق وضع سياسة اتصال ونقل المعلومات حول التغيير ، >> ويساهم بصورة فعالة في وضع برامج تهدف إلى إقناعهم بتبني السلوكيات الجديدة المرتبة عنه ، والعمل على توفير الشروط الجديدة لتأدية التغيير >>³ ، لأنه من الأصعب على المسؤولين تغيير وتوجيه الأفعال والسلوكيات التنظيمية دون إعلام الأفراد وإخبارهم بما قد يمكن تغييره مع مراعاة حاجاتهم ، مما قد يؤدي إلى رفض التغيير ومقاومته بالتالي تفشل معه التغيير التنظيمي الكلي للمؤسسة ولتحقيق التغيير يتطلب التعامل مع كل هذه الأنساق من اجل تغيير الظروف التي يعيشها الفاعلون ومن هنا كان التغيير يتطلب رؤية شمولية ، حيث إن التركيز على نسق أو مجال واحد دون النظر أو مراعاة الأنساق الأخرى قد لا يساعد على حل المشكلة ، وقد لا يؤدي إلى تحقيق الهدف المطلوب ، وهنا تظهر أهمية الاتصال وتوفير كمية المعلومات في التخفيف من الضغوطات والتخلص من قديم الممارسات وتقوية نسق الأفعال وأعضاءه ومساعدته على التعامل مع التغيير بروح الفريق الواحد وكذلك تنمية قدرات الفاعلين إلى الوصول إلى الأهداف . لكن هذه الأهداف يتم من خلال خطوات تتعلق بتغيير المفاهيم والأساليب التي يستخدمها أعضاء الفاعلين في التعامل مع

11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

الاقتراب المنهجي للدراسة

الفصل الأول

¹ . عبد القادر خريش : علم الاجتماع التدبير ، دراسة سوسيو نسقية في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل ، جامعة الجزائر ، السنة الجامعية 2007 2008 ، ص : 226 .

² . Michel Crozier , et Erierd Friedberg : L'acteur et le system , Ed Seuil Paris , P : 391 .

³ : عشوي مصطفى : أسس علم النفس الصناعي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، 1992 ، ص : 204 .

عملية الاتصالات التنظيمية التي تزيد من مستوى التفاعل وتوفير الدعم النفسي المتبادل بين أعضاء جماعة الفاعلين ومن زاوية أخرى يمكن أن نقول انه يمكن توظيف :

ب . **مقاربة العلاقات الإنسانية** فلقد ساهمت هذه الأخيرة >> إلى حد كبير فيما يرتبط بسلوكات وأفعال الأفراد في المؤسسة كنظام اجتماعي يتكون من أنظمة اجتماعية فرعية ، ففي بداية الثمانينيات يؤكد على أن المؤسسة نظام اجتماعي ، وبوجود أهداف وثقافات وأراء وهذه تختلف من مجموعة إلى أخرى وللعلم على توحيد هدف المؤسسة يتم فيها مفاوضات ، وإشراك في صنع القرار في إطار نقاشات داخلية بين المستويات والمجموعات الداخلية أو خارجية بتدخل النقابة <<¹، فتجارب العلاقات الإنسانية في اوروبا وخاصة دراسة شركة Bata أثرت العوامل الاجتماعية على تحسين الإنتاج فنجد دراسة Bardet في فرنسا وهي تغيير نمط الإدارة الكلاسيكية وخلق التضامن بين العمال والإدارة ، بحيث أن هناك أهمية للأوامر من الرئيس إلى المرؤوس إلا أنها لا يمكن أن تتم على خير وجه بمجرد إعطاء جملة من الأوامر ، ويمكن حل المشكلة بتوحيد الجهود بين الرئيس والمرؤوسين لدراسة الموقف ، وبذلك يصبح الأمر مستمدا من الموقف أو الظروف ذاتها وليس من الرئيس ومعنى ذلك أن المشاكل لا تحل عن طريق القوانين والتعليمات والهياكل الرسمية وكثرتها ووسائل الإكراه ، إذ لا بد من وجود الإدارة الصادقة حتى يتمكن الفاعلين إن يحلوا المشاكل التنظيمية بشكل جماعي بل عن طريق المفاهيم الإنسانية ، ومن هذا يمكن القول أن التغيير التنظيمي يمكن أن يكون ناجحا إلا إذا كانت هنالك مرونة داخل المناخ التنظيمي بمعنى سيولة المعلومات والشفافية والتعاملات الإنسانية بين الإدارة كجماعة تملك الإشراف وإعطاء الأوامر وبين المرؤوسين كجماعة تملك صلاحية تنفيذ أوامر الإدارة ، أما **المقاربة الثالثة** التي أراد الباحث أن يدعم بها الدراسة وهي :

ج . **مدرسة اتخاذ القرار** فتعد المشاركة في اتخاذ القرار من العوامل التي تؤثر في العلاقات والجو أو المناخ التنظيمي التي تسو بين الإدارة وأعضاء التنظيم من حيث انه إذا كانت العمال يشعرون أنهم مقصين من سيرورة اتخاذ القرارات ، فان ذلك يولد لديهم الشعور بالتهميش بل أكثر من ذلك فإنهم يشعرون بالاستصغار ، الذي يولد تشكيل جماعات غير رسمية تقاوم الإدارة وتمارس عليها ضغوطات أو مقاومات وهذا ما اشرنا إليه بل حدث للإدارة السابقة ، وهو ما أدى في الغالب إلى خلق صراع بين الإدارة والعمال . لذا فان المشاركة في اتخاذ القرار قد تساهم بدورها في ممارسة التغيير وإزاحة أي التباس في

الاقترب المنهجي للدراسة

الفصل الأول

¹ . بقاسم سلاطينية : العلاقات الإنسانية في المؤسسة ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد 05 ديسمبر 2004 ، ص : 46 .

القرارات وإعداد تنفيذها والسماح لهم بإبداء آرائهم وتساؤلاتهم وتقديم خططهم وتحفظاتهم ومناقشة اقتراحاتهم فكل هذا قد يؤدي من شأنه إلى التزام العمال بممارسة التغيير والشعور بنوع من المسؤولية ، ويتطلب تنفيذ القرار اتصال الإدارة بالأفراد الذين يجب أن يبلغ إليهم القرار وهذا ما قد يمكن أن يبين جوانب التغيير المقبولة ، ويسهل التخفيف من حدة ومقاومة التغيير، ويمكن القول أن هذه المدرسة شخصت المشاكل التنظيمية بغياب اتخاذ القرار ، "فهربرت سيمون" مؤسس هذه المدرسة قام بتحليل عملية اتخاذ القرار لدى العمال والوقوف على العناصر المكونة للإنتاج تتطلب قرارات صائبة والعمال ما هم إلا سلسلة لتوصيل المعلومات نحو القمة ، واتخاذ القرارات الجيدة بحسب رأى سان سيمون تتطلب وضع الوسائل اللازمة ولذلك بتحسين الاتصال وقنواته داخل النسق التنظيمي .

7 الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى : كانت من أنجاز بن زروق جمال بعنوان الاتصال التنظيمي وسيرورة التغيير داخل المنشأة الجزائرية خلال مرحلة الإصلاحات الاقتصادية دراسة ميدانية لمؤسسة الحديد والصلب ALFASID . جامعة باجي مختار . عنابة . 2000 .

إشكالية البحث : انطلق الباحث من صياغة إشكاليته من خلال مجموعة الإصلاحات الاقتصادية كاستقلالية وإعادة الهيكلة ، من خلال قادة التغيير ومدى قبول الفاعلين لهذه الإصلاحات الجديدة من خلال انتقاء المعلومات وخلق برامج اتصالية توافق الفاعلين لتسهيل عملية انتقال نحو الوضعية المرغوب فيها وقد انطلق الباحث من تساؤل رئيسي : ما هو دور الاتصال التنظيمي في إنجاح سيرورة التغيير (الإصلاحات الاقتصادية داخل المنشأة الجزائرية) ؟ ويقدم الباحث مجموعة من الأسئلة

هل يمكن للاتصال أن يساهم في تقديم للفاعلين جميع المعطيات حول سيرورة التغيير وما ينتج عنه؟.

كيف يساهم الاتصال التنظيمي في جلب وانخراط الفاعلين وتحفيزهم لإنجاح التغيير التنظيمي ؟.

هل يمكن للاتصال التنظيمي أن يكون وسيلة للتقليص من مقاومة الفاعلين للتغيير التنظيمي الجديد وجعلهم أعضاء ناشطين يساهمون في تحقيقه ؟.

- . يساهم الاتصال التنظيمي في إعلام الفاعلين داخل التنظيم بالمعطيات الجديدة (الإصلاحات الاقتصادية)
- . يساهم الاتصال في انخراط الفاعلين وتحفيزهم وترغيبهم لإنجاح التغيير التنظيمي (الإصلاحات الاقتصادية) .
- . يمكن للاتصال أن يقلص من مقاومة الفاعلين للتغيير التنظيمي وجعلهم يتكيفون معه ويعملون على تحقيقه .

المنهج: استخدم الباحث في هذه الدراسة ثلاثة مناهج ابتداء من **المنهج الوصفي** وقد استعمل لأغراض التالية : انه أكثر ملائمة للدراسة . جمع معلومات حقيقية ومفصلة حول الظاهرة المدروسة توضيح وتحديد المشكل المدروس . الإحاطة بأبعاد الدراسة وحصر جوانبها . إضافة إلى هذا المنهج فقد استعمل الباحث كذلك **المنهج الإحصائي** الذي يظهر خاصة في جمع البيانات وتفريغها وإيجاد القيم الإحصائية **ومنهج تحليل المحتوى** الذي استعمله الباحث في تحليل أشكال الاتصال بالدرجة الأولى خاصة الكتابي الذي يظهر في وثائق مطبوعات ومجلة المنشأة .ومعرفة طبيعة المعلومات والقرارات .

العينة : اعتمد الباحث في اختيار عينته وتماشيا مع الدراسة الوصفية العينة المنتظمة فأفراد المجتمع الكلي يتكون من 6000 عامل واخذ الباحث 5% لذا فان أفراد العينة هي :

$$س = (ع \times 5\%) / 100 \text{ أي } س = (6000 \times 5\%) / 100 \text{ وعليه } س = 300 \text{ مبحوث .}$$

نتائج الدراسة : توصل الباحث إلى نتائج هامة بين الإدارة والفاعلين وهي أن هناك فئة كبيرة من الفاعلين ليست لديها القدرة على التكيف مع التغيير الحاصل (الإصلاحات) وهذا يتضح من خلال : معارضة جل العمال للتغيير . سوء العلاقة بين العمال وظهور اختلافات بين العمال في تصورهم للتغيير. غياب النقاش والحوار بين الفاعلين

ظهور ردود فعل دفاعية لدى الفاعلين كالصمت . اللامبالاة . عدم الاهتمام . حالات الشك والخوف . الصراع الكامن . الانغلاق . تفشي الشائعات داخل المنشأة والتي أصبحت تعوض الاتصال الرسمي . عدم تعبئة العمال اتجاه التغيير . وكل هذا يمكن إرجاعه إلى غياب دور الإدارة في الجانب الإعلامي ومساعدة الفاعلين على التكيف مع هذه الإصلاحات .

الاستفادة من الدراسة : إن الاستفادة من هذه الدراسة يأتي من كونها تناولت واهتمت بدراسة الاتصال والتغيير و بدراسة

حيث أن الباحث تناولت الاتصال وعلاقته بالتغيير في المؤسسة الجزائرية وهي دراسة محلية تتماشى مع خصوصية المؤسسة الجزائرية لهذا كان لها أهمية بالنسبة للباحث من خلال تقاربها مع البحث وإعطاء أفكار نظرية مسبقة على الدراسة من حيث المنهجية وتوجه الباحث وتكمن الاستفادة في الاستعانة ببعض المؤشرات الدراسة وبناء الاستمارة و مختلف الجوانب المنهجية واستعمال واقتباس بعض الجداول وكل هذا له علاقة وطيدة بموضوع بحثنا و هو جزء لا يتجزأ منه . كما أنه استفدنا من هذه الدراسة ومن خلال النتائج المتوصل إليها ، و التي تعتبر بالنسبة لنا كمنطلق كما أن لهذه الدراسات أهمية من الناحية المنهجية لمساعدة الباحث في توجيه بحثه و في الانطلاق على أرضية جديدة .

الدراسة الثانية : كانت من إنجاز بوهنتالة فهيمة بعنوان: **التغيير وانعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة** . دراسة ميدانية لمؤسسة المياه المعدنية بباتنة . دراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل . جامعة الحاج لخضر بباتنة . قسم علم الاجتماع . 2009

تحديد الإشكالية : انطلقت الباحث من معرفة مدى التأثير الذي يخلفه التغيير التنظيمي على العامل ومدى إحساسه بالرضا الوظيفي وهذا التغيير الذي يظهر في الهيكل التنظيمي السلطة الوظائف تحسين الأداء ، أما الرضا الذي يظهر في الإشراف ظروف العمل الأجر والحوافز والترقية والتي لها علاقة مباشرة بالعامل وتطرح الباحثة الإشكال بالصياغة التالية : هل تزداد نسبة الرضا الوظيفي بحصول التغييرات أم أنها ستؤدي إلى نتائج عكسية تؤثر على العامل وبالتالي المؤسسة ؟

الفروض : قدمت الباحثة أولاً فرضية عامة وهي

كلما كان التغيير التنظيمي هادفا كلما زادت نسبة الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة

أما عن الفرضيات الجزئية فهي :

رضا العامل للتغيير في كيفية توزيع الأجر و المكافآت المادية يؤدي إلى شعوره بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة .

تقبل العامل للتغيير في نمط الإشراف يؤدي إلى شعوره بالرضا داخل المؤسسة الصناعية .

تقبل العامل لسياسة الترقية يؤدي إلى شعوره بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة الصناعية

كلما كان التغيير في الظروف المادية إلى التحسن كلما زادت نسبة الرضا الوظيفي للعمال داخل المؤسسة الصناعية .

العينة : اعتمدت الباحثة على أسلوب المسح الشامل للمجتمع البحث وكان هدفها من اختيار هذا الأسلوب هو الحصول على نتائج أدق وعليه كانت العينة تضم 56 مبحوث .

المنهج : اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي باعتباره يصف ويفسر الظواهر كما تقع في الواقع أما الأدوات التي استعملتها الباحثة الملاحظة الاستمارة المقابلة الوثائق والسجلات .

نتائج الدراسة : يمكن أن نحكم على نتائج الدراسة من خلال نتائج الفرضيات التي قدمتها الباحثة ومدى تحققها وصدقها على الواقع ، فالفرض الأول لم يتحقق أي أن الرضا الوظيفي لم يكن ناتج عن الأجور والمكافآت .

الفرض الثاني تحقق أي أن التغيير الذي مس نمط الإشراف والمشرفين على حد سواء اثر في العمال وأدائهم حيث قبلوا التغيير أي أن العلاقة الإشرافية لها علاقة بالرضا .

الفرض الثالث اغلب العمال هم راضين عن الاتصال داخل المؤسسة مما يؤكد تحقق الفرضية

الفرض الرابع العمال داخل المؤسسة لم يتبنوا سياسة التغيير الجديدة اتجاه عملية الترقية وعدم رضا العمال وبذلك الفرضية لم تتحقق .

الفرض الخامس وجدت الباحثة أن اغلب العمال راضين عن تغيير في الظروف المادية من التهيئة والإنارة مما يؤكد تحقق الفرضية .

الاستفادة من الدراسة : إن الاستفادة من هذه الدراسة يأتي من كونها اهتمت بدراسة التغيير وجوانبه والذي هو جزء من دراستنا وعليه فالاستفادة كانت تخص الاطلاع على التغيير من الإطار النظري وخاصة النظريات التي تناولت التغيير ، كذلك معرفة أبعاد ومؤشرات من خلال ما تقدمت به الباحثة في الفرضية الرابعة التي تدرس فيه رضا العامل عن التغيير من خلال نمط الاتصال في المؤسسة ، كذلك فقد استعنا ببعض الجداول الإحصائية التي لها علاقة بالاتصال والتغيير .

الاقتراب النظري للدراسة

الفصل الثاني

الاتصال التنظيمي وماهيته

تمهيد

1. مفهوم الاتصال

2. الاتصال التنظيمي والمفاهيم

3. المنظمة ونسق الاتصال

خاتمة

تمهيد : يلعب الاتصال دورا أساسيا في الحياة الاجتماعية ، إذ بدونها لا تستطيع جماعة مهما كان نوعها الاستمرار بحيث يصبح أفرادها منعزلين عن بعضهم خاصة إذا لم تربطهم شبكة دقيقة مترابطة من العلاقات، في هذا الفصل يبين الباحث مفاهيم عامة حول الاتصال كالتعريفات والأهداف والإشكالية في التراث النظري والمنهجي في دراسة الاتصال من السياق التاريخي وتناول النظريات التي لها علاقة أو إسهام في دراسة هذا الأخير مع الإشارة وباختصار على النظرية السوسيولوجية باعتبارنا باحثين في هذا التخصص ، ثم لنتقل إلى تحليل الاتصال في الحقل التنظيمي ، وتقديم أهم نظريات علماء التنظيم الذين يعتبرونه جزء لا يتجزأ من عمل كل أي منظمة .

1. الاتصال التنظيمي وماهيته

1.1 مفهوم الاتصال

إن المتأمل والدارس للاتجاهات النظرية الاجتماعية التي تتناول دراسة الاتصال الاجتماعي يجد أمامه عدة تصورات أولها التيار الوظيفي الذي ينظر إلى الاتصال الإنساني باعتباره نسقا من الأجزاء المرتبطة ، وتكمن وظيفته الأساسية في ربط الأجزاء والبني الاجتماعية ، وضمان التكامل الداخلي بين أعضائه والقدرة على خلق استجابة لدى الأفراد ، فضلا على مسؤوليته في عملية توجيه الأفعال وضبط السلوكيات ، أما تيار التفاعلية الرمزية فقد اهتم بدراسة الاتصال باعتباره سلوكا رمزيا ينتج بدرجات مختلفة لمعني وقيم مشتركة بين المشاركين ويهتم هذا التيار أيضا بفكرة تبادل التفاعل الاجتماعي من خلال عملية الاتصال ، وركز تيار التركيب الاجتماعي للواقع على استخدام الرموز والإشارات في نقل المعاني والرموز التي تشكل المخزون الاجتماعي للرأس المال المعرفي ، وتيار تحليل الثقافة ركز على نمط استخدام الناس للوسيلة والكشف عن النتائج المرتبة على استخدام وسائل الإعلام في حياتنا اليومية ، وفي مقابل كل هذا نجد تيار النقدي الذي يركز على مجموعة من القيم ويسعى إلى تغيير الأوضاع الاجتماعية ، ومدى سيطرة الصفوة على استخدام الصفوة للاتصال ووسائله ، وقد برز إسهام مدرسة فرانكفورت في دراسة الاتصال من خلال اهتمامها بنقد الاتصال ووسائله والمدرسة الماركسية المحدثه بتتبع اثر سيطرة الحكام على الثقافة وتسويقها وأجهزة الإعلام ، ولقد تعددت المفاهيم كما اشرنا سابقا حول مفهوم الاتصال بتعدد التخصصات التي تناولت موضوعه ، ولذلك فلم تقتصر هذه المفاهيم على تخصص معين ، ولقد أصبح مفهوم الاتصال مفهوما واضحا وبارزا في تراث العلوم الاجتماعية ومناقشتها ، حيث ظهرت في العقود الأخيرة مؤلفات عديدة ومقالات متنوعة متضمنة ومتخصصة في هذا المجال ، ونبدأ أولا

الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم ومن حيث محتوى العلاقات المتضمنة فيه بمعنى أن هذا النسق الاجتماعي قد يكون مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين أو جماعة صغيرة أو مجتمع محلي أو مجتمع إنساني ، ويذهب " ويلي ورايس " إلى الانتقال المعاني بين الأفراد هو الذي يحدد العملية الاجتماعية ، بل ويحدد جمع أشكال المجتمعية حيث يصبح بقاء الحياة الاجتماعية واستمرارها متوقفا على انتقال الرموز ذات المعنى وتبادلها بين الأفراد ، وهذا يتوقف إلى حد كبير على الخبرات الاجتماعية ، والاصطلاح السوسولوجي الذي يشير إلى انتقال الرموز ذات المعنى بين الأفراد أو الاتصال والتواصل أو بمعنى أعمق التفاعل <<1>> كما يرى " روجزر وكنكايد " انه العملية التي يخلق فيها الأفراد معلومات متبادلة ليصلوا إلى مفهوم مشترك <<2>> تعريف آخر يتفق مع المهام التكاملية للاتصال بأنه " العملية التي بها يتفاعل الناس من اجل التكامل الذاتي والجماعي " <> ويتضح من التعريفات السابقة ، أن الاتصال يتضمن بصفة رئيسية نقل المعلومات من شخص لآخر ، وقد اختلف الباحثون في طريقة أبرازهم لهذا المصطلح وهكذا نجد أن كثيرا من العلماء يعالجون الاتصال في تعريفاتهم ، من منطلق إرسال واستقبال المعلومات ، حيث أن الناس يزاولون عملية الاتصال وبمعنى اشمل تتضمن هذه العملية الكثير من المشاركة في الأفكار والمعاني والمعلومات من خلال الكلمات والكتابة ، والرموز <<3>>، إي انه عملية منسقة تتم بين مرسل ومستقبل للمعاني والأفكار عبر قنوات الاتصال ولكي تتم العملية الاتصالية لا بد من توفر أربعة عناصر. <> وهذه العناصر يمكنها أن تحدد بشكل مباشر فالفاعلية الممكنة لهذه العملية هي :

1 . الشخص أو الجماعة التي تبتدئ بإرسال الرسالة ، ويطلق على مثل هذا الشخص أو الجماعة المتصلة Source .Communication

2 . محتوى الرسالة أو مضمونها Content.

3 . الوسيلة المستخدمة في عملية الإرسال أو النقل Media

الاتصال

الفصل الثاني

¹ . محمود عودة : أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1988 ، ص: 05.

² . فضيل دليو : مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1998 ، ص: 18.

³ . سعيد يس عامر : الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي ، دار المريخ ، الرياض ، ص. ص: 26 . 28 .

5. الاستجابة التي يعكسها هذا المستقبل Response << 1 . هذا باختصار كلمحة سريعة عن الاتصال لنتنقل إلى الاتصال ذي يتضمن الحقل التنظيمي .

2. الاتصال التنظيمي ومفاهيمه : تعتبر عملية الاتصال جزءاً لا يتجزأ من عمل أي منظمة مهما كان نوعها إذ يلعب دوراً أساسياً في الحياة الاجتماعية ، وبدونه لا تستطيع جماعة ما الاستقرار والاستمرار ، بحيث يصبح أفرادها منعزلين عن بعضهم البعض خاصة إذا لم تربطهم شبكة من العلاقات ، وعليه فإن الاتصال ضروري لأي مؤسسة ، فهو يكتسي في عصرنا هذا أهمية جوهرية في الحياة الاجتماعية والاقتصادية كما له دور في المؤسسات الصناعية وفي العلاقات العامة ، إذ نجد المؤسسات الصناعية تقوم بالاتصال سواء مع موظفيها وعمالها والفاعلين الداخليين ، أو مع جمهورها الخارجي الواسع ، لأن مهمتها على تقتصر على الإنتاج بل تتعدى إلى ابعدها من ما نتصوره إلى بث معلومات حول قراراتها ومنتجاتها ، بل وحتى تغييراتها المرتقبة وإستراتيجية عملها ، فالاتصال هنا يحقق التعاون بين أفراد المنظمة لانبجاز المهام المكلفين بها ، إن الواقع الصناعي و التنظيمي والمؤسسي الذي نعيشه اليوم في عصر مجتمع ما بعد الحداثة ماهو في واقعه إلا عصر المعلومات Information ، فالمعلومات أصبحت بمثابة الوقود اللازم لعملية الصناعة وحركة و صيرورة الأفراد والمنظمات في المجتمع المعاصر . وبطبيعة الحال فإن كل من يود المنافسة والاستمرار في هذا العصر يفترض عليه أن يستثمر في الاتصال وجوده المعلومات . وهذا ما سنحاول أن نركز عليه في استعراضنا لطبيعة الاتصال في المنظمات المعاصرة وتبيان آراء علماء المنظمة والأساليب التنظيمية ، وعليه فإن الاتصال ضروري لأي مؤسسة ، فهو يكتسي في عصرنا هذا أهمية جوهرية في الحياة الاجتماعية والاقتصادية ، كما له دور في المؤسسات الصناعية وفي العلاقات العامة ، إذ نجد أن المؤسسات الصناعية تقوم بالاتصال سواء كان ذلك مع موظفيها وعمالها أو مع جمهورها الخارجي الواسع ، هذا لأن مهامها لا تقتصر على تحديد نشاطها في خلق الإنتاج (سلع خدمات) بل تتعدى إلى بث معلومات حول منتجاتها وقراراتها وحتى تغييراتها المرتقبة فالاتصال يحقق التعاون بين أفراد المؤسسة لانبجاز المهام المكلفين بها ، وهذه المهام من اجلها أقيمت وأنشئت المؤسسة . لذا سنحاول التعرف إلى ماهية الاتصال التنظيمي وأهم الأساليب والوسائط الاتصالية الموجودة في المنظمات :

الاتصال

الفصل الثاني

1.2 تعريف الاتصال التنظيمي: وهو ذلك النوع الذي يتم داخل المنظمات والذي يهدف إلى ضمان انسياب المعلومات والأفكار بأقصى درجة ممكنة بين المستويات الإدارية المختلفة وانتقال رجح الصدى من هؤلاء المرؤوسين إلى المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة ، وقد تطورت الدراسات الخاصة بهذا النوع من الاتصال في النصف الثاني من القرن العشرين لمعرفة الأسباب التي تؤدي إلى انهيار الاتصال التنظيمي في بعض المنظمات والأسباب التي تؤدي إلى نجاح هذا الاتصال وزيادة فعاليته في البعض الآخر. وقد أثبتت معظم الدراسات العلاقة الوثيقة بين زيادة الإنتاج وارتفاع الروح المعنوية ووجود أنظمة اتصالية رفيعة المستوى . فقد اتضح أن تدفق المعلومات من الإدارة إلى العاملين ووضوح هذه المعلومات يساعد علي القيام بالعمل بكفاءة عالية ، ويقضي علي احتمالات الغموض والتردد وانتشار الشائعات ، ويعد الاتصال بمثابة قلب الحياة النابض في جسم المنظمة ، والرادار الذي يتحسس ما يدور خارج هذا الجسم التنظيمي من وقائع ومستجدات بهدف تحقيق التكيف السريع والاستجابة الأولية اللازمة لحياة التنظيم جماعية وأفراد . فالاتصال ضروري للمنشأة العصرية ، ولقد حاول العديد من المفكرين والمختصين في علم الاتصال وعلومه تقديم تصورات أولية لما يسمى بالاتصال التنظيمي كشكل معرفي جديد. >> ويدل الاتصال التنظيمي أو المؤسسي على مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لأحداث علاقة بين الأفراد بهدف إنجاز مشروع وبلوغ أهداف مشتركة ، ويسمح هذا الاتصال لكل فرد من المؤسسة أن يكون معروف بشخصه ، ومهمته في هذه المؤسسة وكذلك بازدهار الفرد ، وبالتالي ضمان حياته وفعاليته في المؤسسة ، ويتم هذا النوع من الاتصالات وفق الاتصال التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات ، وتقسيم العمال والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة >>¹. ويعرف اغلب الباحثين الاتصال بأنه عملية نقل المعلومات أو تحويل كم من الأفكار من شخص أو جماعة (مرسل) إلى جماعة أو شخص (مرسل إليه) ، ذلك بهدف تغيير سلوكه أو اتجاهه أو مواقفه ، فالاتصال التنظيمي هو عملية هادفة تتم بين الطرفين أو أكثر من ذلك >> إن كانز وهان KATZ & KHAN يختلفان تماما عن التعريف السابق ، فليس الاتصال عملية تحدث بين مرسل ومستقبل فقط ، بل ينبغي النظر إلى ابعدها من ذلك أي إلى العلاقة النسقية الاجتماعية التي تحدث بين المرسل والمستقبل ، والذي يحدث فيه بوظيفته الخاصة التي يؤديها في إطار ذلك النسق ، علاوة على هذا فان الاتصال متغير قد يتخذ شكلا متغيرا مستقلا يؤثر في متغيرات تابعة

¹. احمد بدوي : معجم علم المصطلحات للإعلام ، دار الكتاب ، القاهرة ، 1985 ، ص : 44.

كما انه قد يكون هو نفسه متغيرا تابعا ويتأثر ذلك بنمط السلطة التنظيمية وأنماط القوة السائدة في المنشأة»¹.
>>ممارسة السلطة لمهامها يتطلب توفر نظام دقيق للاتصال الذي يحقق في الغالب وظيفتين وهما : إعطاء واستقبال المعلومات فإذا لم تتمكن الإدارة من الاتصال بالموظفين انعدمت القدرة على تزويدهم بالمعلومات اللازمة لأداء مهامهم كما أن ضعف مستوى الاتصال بين الوحدات التنظيمية الفرعية المختلفة يعني عدم إمكانية ممارسة أساليب الرئاسة أو مناقشة المشكلات التي تحتاج إلى مواجهة سريعة وحاسمة مما يؤثر بدوره في تكامل انساق التنظيم وتوازنه»².
>> والاتصال باعتباره عملية تعني الدينامكية والتغير بدلا من الثبات والاستقرار ومعنى ذلك أن العملية الاتصالية تفاعلية واجتماعية ، وهذه الدينامكية تجعل عمليات الاتصال مسألة بالغة الصعوبة ، وان التفاعل في التنظيم يعتمد على النسق الاتصالي طالما انه أداة لنقل المعلومات والوقائع والأفكار والمشاعر من شخص إلى آخر ومن وحدة أو بنية تنظيمية إلى أخرى وهذا بدوره يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية»³. كما يعرفه "احمد بدوي" على انه >> مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين ، وتهدف إلى انجاز مشروع موحد ، وبلوغ أهداف مشتركة ، كما يسمح لكل فاعل داخل المنشأة أن يكون معروفا بشخصيته ومهمته فيها ، وان يعمل على ازدهارها ، وبالتالي ضمان حياته وفعالته فيها ويتم هذا النوع من الاتصال وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات ، وتقييم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المنشأة فالعملية الاتصالية ما هي إلا مزيج من عمليتين إدارية واجتماعية يتم من خلالها تفاعل الجماعة»⁴ ، فالاتصال إلى جانب كونه عملية إدارية ، فهو أيضا عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل الجماعة >> ويجب أن يكون الاتصال إذن واضحا ، إذ أن تحقيق الاستجابة المطلوبة من العمال الفاعلين ينبغ بان يتضمن ثلاثة أبعاد وهي

. أولا إرسال البيانات والمعلومات بالطريقة المناسبة .

. ثانيا فهم الفرد الذي يستقبل البيانات للمعنى الذي يرغب المرسل لها .

الاتصال

الفصل الثاني

¹ .مصطفى عشوي : أسس علم النفس الصناعي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، 1992 ، ص ص : 141 142 .

² .محمد علي محمد : مجتمع المصنع ، دراسة في علم الاجتماع التنظيم ، الهيئة المصرية للكتاب الطبعة الثانية ، الإسكندرية ، ص ص : 139 140 .

³ . نفس المرجع السابق ، ص ص : 185 186 .

⁴ .محمد علي محمد : علم الاجتماع التنظيم (مدخل للتراث والمشكلات)، ج1، دار الكتب الجامعية ، مصر، 1972 ، ص : 443 .

إذا لم تتحقق هذه المعادلة الاتصالية بالترتيب الذي اشرنا إليه سابق فلن يتحقق الأمر الرابع وهو " الهدف " من العملية الاتصالية وهو العمل أو الاستجابة بالطريقة المرغوبة >>¹. >> ولا تقتصر عملية الاتصال كظاهرة اجتماعية على نقل وتبادل المعلومات ، بل يمتد إلى العمق الوظيفي لأبعاد هذه الممارسة التنظيمية إلى ربطها بالأهداف المنشودة ، وبلوغ النتائج من خلال مدى أهميتها في مزاولة كافة العمليات التنظيمية من اتخاذ القرارات ، التخطيط ، التوظيف ، التنسيق ، المتابعة ، الرقابة >>² ، >> والاتصال داخل التنظيم يتخذ صورا وإشكالا متعددة ومتباينة منها الرسمي والغير الرسمي ونعني بالأولى التي تطابق خطوط السلطة

النظامية وتصور العلاقات الوظيفية بين الوحدات المهنية المختلفة ، أما الثانية فتشير إلى عمليات إرسال واستقبال المعلومات على مستوى التفاعل الاجتماعي العفوي والتلقائي >>³ ، >> فحسب تصورات كل من ريدبنغ Redding وسانبورن 1964 Sanborn يعد الاتصال التنظيمي بمثابة ترحيل واستقبال المعلومات ضمن تنظيم معقد ، يأخذ هذا التعريف في الاعتبار متغيرات عديدة مثل (الاتصال الداخلي - العلاقات الإنسانية - الاتصال المساعد والاتصال الهابط - المهارات الخطابية والكتابية الاتصالية . إن قراءة الأدبيات . التراث . الخاصة بالاتصال التنظيمي ، تعطي الباحث انطباعا مشوشا في البداية بسبب تفاوت الرؤى التصورية لهذا الحقل . وقد ينتفي هذا الشعور حينما ندرك طبيعة الخلفية المرجعية للباحثين والمختصين ممن كتبوا في هذا المجال ، فالبعض منهم يركز على البنية التنظيمية وطبيعة متغيرات الحوافز والإنتاجية فيه باعتبار انتسابهم لعلوم الإدارة والبعض يلجأ إلى التركيز على حجم المعلومات وطرق تدفقها وأساليب المعالجة وقد نجد البعض الآخر ينظر للمهارات الاتصالية (الخطابية والكتابية) ، والاتصال الرسمي والغير الرسمي ، والتفاعل داخل التنظيم وهذا وليد لانتمائهم للدراسات الاتصالية التي تركز على الرسالة وأسلوب ونمط التفاعل ودينامية العملية الاتصالية >>⁴ ويُلخص: "ويليام سكوت" WILLIAM SCOT الاتصال أكثر فأكثر ، حيث نجده يركز على الاتصال التنظيمي ، >>الذي يقول عنه بأنه العملية التي تتضمن نقل المعلومات ثم تلقي الردود عنها ، عن طريق نظام عام للمعلومات المرتدة FEED – BACK بغرض التوصل إلى

الاتصال

الفصل الثاني

¹. عبد الرحمان ، عبد الباقي عمر : الاتصالات في مجال الإدارة ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، القاهرة ، ص : 08 .

². سعيد يس عامر: مرجع سابق ، ص : 225 .

³. محمد علي محمد : مرجع سابق ، ص : 140 .

⁴. عبد الله الطويرقي : علم الاتصال المعاصر ، مكتبة العبيكان ، الرياض 1998 ، ص : 218 .

أفعال مُحدّدة تؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم»¹ ، حيث يرى بعض الباحثين ، << مثل "كولد هير" و "بورتز" و "يتسن" و "لزنياك" 1978 بأن البحوث الميدانية أثبتت إسهام الاتصال التنظيمي في حل مشاكل التنسيق ، والتخطيط و العلاقات الإنسانية ، إلى جانب تنمية الموارد البشرية للمنظمة»² ، << من هذا المنطلق ، يمكن تعريف الاتصال التنظيمي بأنه عملية هادفة ، تتم بين طرفين أو أكثر ، لتبادل المعلومات و الآراء ، وللتأثير في المواقف والاتجاهات»³ . << وقد أورد تعريف جين ميتشال أيرتاد أن الاتصال في المؤسسة يتمثل في كل أفعال الاتصال الهادفة إلى تطوير سمعة المؤسسة والى تحسين صورتها كمؤسسة >>⁴ ، نفهم من هذا التعريف أن الاتصال هو تواصل السلوكات والأفعال من خلال الرموز والإشارات المتعارف عليها من قبل الفاعلين المتواجدين داخل المنظمة والذي يتمثل في الأساليب الاتصالية التي تتخلل نسق التنظيم البيروقراطي الحديث >> وقد لعب الاتصال التنظيمي دورا بارزا في هذا الانتقال في نمط التسيير والتنظيم الهيكلي الجديد باعتباره "أداة إستراتيجية يمكن الاعتماد عليها لتحقيق الأهداف المرجوة»⁵ .

2.2 العوامل المؤثرة في عملية الاتصال في المؤسسة : الاتصال كعملية اجتماعية يشترك فيها مجموعة من الأفراد منهم المرسلون ومنهم المستقبلون وتختلف الاتصالات من بيئة تنظيمية إلى أخرى حسب الوسائل والهياكل التنظيمية ، إلا أن هناك عوامل تؤثر في عملية صيرورة وسيولة هذه العملية بغض النظر عن نوعية هذا التأثير، سلبا كان أم بالإيجاب وسنحاول أن نعرض بعض التأثيرات كما حددها احمد خاطر في كتابه "مقدمة في إدارة المؤسسات الاجتماعية "

طبيعة العمل : << إن طبيعة العمل تؤثر إلى حد بعيد على الاتصال (داخل بيئة العمل التنظيمي) من حيث التأكيد على الاتصالات الرسمية دون السماح بالاتصالات الغير رسمية ، كما هو الحال في المنظمات التي تتسم الأعمال فيها بالنمطية

الاتصال

الفصل الثاني

¹. حناوي محمد : السلوك التنظيمي ، دار الفكر ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 1974 ، ص : 122 .

². مصطفى عشوي : مرجع سابق ، ص : 141 .

³. نفس المرجع السابق ، ص : 16 .

⁴ Benoit Denis Information Communication Les édition d'organisation .paris.1994.p202.

⁵ Annie Bartoli , communication et organisation, les éditions d'organisation, Paris, 1991, p:

درجة التعقيد التنظيمي : إن عملية الاتصال تتأثر بعدد الوحدات (المؤسسات الفرعية) التي تضمها المنظمة وبالتوزيع الجغرافي لهذه الوحدات ، فكلما بعدت هذه الوحدات عن بعضها البعض ، كلما كان الاتصال فيما بينها ضعيف إن لم يكن منعدما .

حجم المنظمة : إن كبر المنظمة وتشعبها يجعل من عملية الاتصال بين أفرادها أكثر صعوبة وتعقيد .

عمر المنظمة : من المعروف انه كلما كانت المنظمة حديثة النشأة ، كلما اثر ذلك على عملية الاتصالات وشكلها وسيولتها ، لان المطلوب الملح في بداية إنشائها هو جعل عملية الاتصالات ضيقة ما أمكن حتى يتم تحديد دور كل فرد فيها بشكل دقيق وواضح . أما إذا كان عمر المنظمة قد مر عليه وقت طويل فان الاتصالات بين أفرادها ستتشابك وتتسع ويزيد معدل الرسمية فيها <<¹.

تقارب مكان العمل : << له تأثير كبير في نشأة التنظيمات غير الرسمية من حيث زيادة الاتصالات ونمو العلاقات الشخصية والاجتماعية >>².

تأثير النوع الاجتماعي على الاتصالات : وهنا لابد أن نطرح سؤال هل تختلف أنماط الاتصال لدى النساء عنها لدى الرجال ؟ << قد ذكرت عالمة الاجتماع **ديبورا تانن Deborah Tannen** حديثا انه من الشائع أن تحدث أخطاء في الاتصال بين الرجال والنساء لأنهم يستخدمون اللغة بطرق مختلفة ، وبصفة عامة فيبدو انه شيء عادي لدى النساء ليس كذلك عند الرجال والعكس صحيح ، وقد ذكرت **تالن** أن الفروق الأساسية بين الرجال والنساء تعود إلى أن الرجال يركزون على دعم مراكزهم ، بينما النساء يقللن من مراكزهن الاجتماعية ، وتركز النساء على خلق اتصال اجتماعي بينهن وبين الآخرين ، ويشرح الفرق بين نمط الاتصال لدى الرجال وإلغاء أسباب الاستجابة المختلفة ، ولكل منهما مشاكله التي يواجهونها ، فالنساء مميلات إلى الاستماع والحصول على الدعم الاجتماعي بينما الرجال ميالون إلى إعطاء النصائح ، وعندما يقوم الرجال بذلك فإنهم يؤكدون قوتهم ويساهمون في زيادة حواجز الاتصال بين النوعين ، ولذلك فليس من المستغرب انه في الوقت الذي يشكوا فيه الرجال من أن النساء عاطفيات فان النساء يشيكن من أن الرجال لا

الاتصال

الفصل الثاني

¹. فضيل د ليو : الاتصال مفاهيمه - نظرياته - وسائله ، القاهرة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2003 ، ص ص : 96 95 .

². عبد الباسط محمد الحسن : علم الاجتماع الصناعي ، دار غريب ، القاهرة ، 1982 ، ص : 179 .

تقول: إن ذوي المراكز العليا في المنظمات يميلون إلى إعطاء تعويض جيد لمرؤوسيهـم المتشابهين لهم نمطهم اللغوي ، ففي معظم الحالات عندما يتولى الرجال القيادة ، ويكون لهم السيطرة فان مشاركة النساء تم التقليل من شأنها ، فقد يفسر إنصات النساء للرجال أثناء الاجتماعات على نوع انه من الحسابية ، ونتيجة لذلك فان مساهمتها قد لا يعترف بها ابد ، وقد تجد المرأة التي تشز عن هذا النمط وتطرح أفكارها نفسها في مواجهة الرجل ، وربما ينظر إليها على أنها عدوانية ، وتحاول أن تفرض نفسها ، وفي كلتا الحالتين فان موانع الاتصال قد أدت إلى ظروف تحرم المنظمات ، من الانتفاع بمهارة السيدات وقدراتهن بالإضافة إلى زيادة النزاع في المنظمة ، والحل كما قالت " تانن " يكمن في فهم وقبول الأنواع المختلفة من أنماط الاتصال التي توجد لدى العاملين . رجالا ونساء . فان الاتصالات هي دم الحياة في المنظمة»¹ .

تفاوت المكانة الاجتماعية على عملية الاتصال : تشير بحوث الاتصال أن تفاوت مراكز أفراد الجماعة في السلطة أو المكانة الاجتماعية يضفي على العملية الاتصالية بطبيعة خاصة تعوق من الانتقال الحر للمعلومات بين أفراد الجماعة ويمكن بيان اثر تفاوت المكانات الاجتماعية في التالي >> يحدد التفاوت في المراكز الاجتماعية لأفراد الجماعة من تفاعلهم واتصالهم بعضهم البعض ، حيث يميل الأفراد ذوي المراكز المتشابهة إلى اقتصار تفاعلهم على بعضهم البعض دون الآخرين الذين يختلفون عنهم في المكانة الاجتماعية فقد وجد " ويسين Wessen " في دراسته على إحدى المستشفيات إن اتصال وتفاعل العاملين بالمستشفى من أطباء وممرضات وغيرهم قد تبعت مراكزهم ومكانتهم الاجتماعية ، فقد اقتصرت تفاعلات الأطباء على زملائهم من الأطباء واقتصرت كذلك تفاعلات الممرضات على زملائهم من الممرضات ، ونفس الظاهرة كانت واضحة بالنسبة لمن يشغلون مراكز اجتماعية اقل في المستشفى .

وفي الحالات التي يقوم فيها اتصال بين أفراد ذوي مكانة اجتماعية متفاوتة ، فان ذوي المكانات الاجتماعية الأقل يميلون إلى توجيه تفاعلهم واتصالهم إلى ذوي المكانات الاجتماعية الأعلى بغرض كسب اهتمامهم وتقديرهم ، فقد وجد " هيروتز " وزملائه Hurwitz أن الأفراد في حلقات المناقشة في إحدى المؤتمرات ، وكانوا أكثر اهتماما باكتساب ودهم عن ذوي المكانة الاجتماعية الأدنى . يؤثر تفاوت المكانة الاجتماعية بين الأفراد على نوعية المعلومات التي تنتقل

الاتصال

الفصل الثاني

¹ . جيرالد جرينبرج وروبرت بارون : إدارة السلوك في المنظمات ، دار المريخ ، الرياض ، 2004 ، تر: رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل على بسبوني ، بدون طبعة ، ص: 360 .

العليا ، كما تدل النتائج التي قام بها " تورانس Toorance " يلاحظ انه في ظل تفاوت السلطة في المنظمات فان أفراد المستويات الأدنى يميلون إلى تشويه المعلومات التي تصعد إلى الأعلى ، وذلك بانتقاء المعلومات التي تشير إلى انجاز أو إنجاح ، أو بطمس وإخفاء المعلومات التي تشير إلى قصور في الأداء أو مشكلات في التنفيذ مكانة <<¹ ، فالعاملون قد يشكلون فئة تتعارض مع فئة المدراء ، فمثلا الأفراد في المستويات الإدارية العليا ينظرون إلى المستويات التنفيذية أو الإشراف بمستوى أدنى ، هكذا بالنسبة للعمال الماهرين وغير الماهرين ، فالإدارة الهادفة لتحقيق الاتصال الكفاء والفاعل لا بد أن تأخذ الأشكال المتباينة للتكوين الشرائحي في جماعات العمل ، لتذليل المشكلات الناتجة عن ذلك ، حيث لا مبرر للإدارة إطلاقا من تعزيز التنافر والصراع بين جماعات العمل أو خلقها لولاءات أو عداوات متباينة داخل المنظمة الواحدة سيما وان طرق التغيير قد تخلق اتصالات متنافرة وغير هادفة لتحقيق نجاح المنظمة <<².

3.2 أهمية الاتصال التنظيمي في المؤسسة : تظهر أهمية الدور الذي يلعبه الاتصال في المنظمة ، من مدى التوافق في الطبيعة بين الاتصال من ناحية وبين الصفات التي تميز المنظمة من جهة أخرى ، حيث نجد أن المنظمة تعتمد على المعلومات من اجل البقاء وذلك في عدة صور من خلال التعامل مع العالم الخارجي والتعامل بين أعضاء المنظمة داخليا ، هذا ما يجعلنا نقول <<أن المنظمة هي شبكة معلومات بمعنى أنها تزاوّل نشاطها من خلال إرسال واستقبال كمية هائلة من المعلومات ويهملها المعلومات الخارجية وكذلك الداخلية وهذا لضمان سير العمل وعلى حد قول " بيرو " في تعريفه للمنظمات بأنها وحدات لمعالجة المعلومات حيث انه دون تبادل في المعلومات لا تستطيع المنظمات التعرف على احتمالات التغيير، ويتفق " ويك " في وجهة نظر مع "بيرو" من حيث النظرة إلى المنظمة كمركز معلومات ، وللتعرف على مدى التشابه بين الاتصال كعملية ، وبين المنظمة كشخصين أو أكثر يجتمعان لتحقيق هدف مشترك وهنا نستطيع استخلاص مدى الترابط بين عمليات الاتصال وبين مفهوم المنظمة وذلك على الوجه التالي:

الاتصال

الفصل الثاني

¹ . أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة ، بيروت ، 1989 ، بدون طبعة ، ص ص: 281 282 .

² . حسن خليل الشماع ، خضير كاضم محمود : نظرية المنظمة ، الأردن ، دار المسيرة ، ط4 ، 2009 ، ص: 215 .

المنظمة نشاط حركي : لا تستطيع المنظمة انجاز الأهداف دون تفاعل بما يجري حولها في ضوء التغييرات السريعة والمنافسة الرهيبة ، وإذا لزم السكون ربما كان مصيرها إلى الخروج من سوق المنافسة ، وهذه ألفة تتفق مع طبيعة الاتصال .

المنظمة نظام مفتوح : بما أنها لا تستطيع البقاء بمعزل عن التغييرات الاجتماعية التقنية ، والظروف الخارجية التي تؤثر عليها ، وبالتالي يجب عليها أن تواكب هذه التغييرات بنظرة دينامية ، وهذا يتفق مع طبيعة الاتصال .

المنظمة تجمع بشري: بمعنى أنها بحاجة إلى أفراد فاعلين يديرون المنظمة وآخرون يؤدون العمل ، وعمال للإمداد بالمعلومات التي تساعد في نمو أشخاص من داخل المنظمة أو خارجها ومهنيين لانجاز المهام المتنوعة ، وعلى حد قول "هننت" إن طرق الاتصال في المؤسسة تحدد بدرجة كبيرة فرص انتعاش العلاقات الإنسانية والمهنية والتضامنية بين أفراد المؤسسة وتعمل على تعزيز اندماجهم وإبعادهم عن الشعور بالاغتراب داخل مؤسستهم كما تقر إمكانية الحد من التوتر وحل النزاعات التي تحدث في المؤسسة ، ففي واقع الأمر لا يوجد هناك اختلاف حول أهمية الاتصال الجيد بين الأفراد سواء داخل المنظمات أو خارجها ، لان من طبيعة الاتصال الفعال انه يساعد على تنمية العلاقات الاجتماعية وروح الجماعة . كما يحس العاملون بأهميتهم ودورهم في إنجاح كافة المشاريع التي قامت المؤسسة من اجلها لان تجاهل العامل الإنساني في التنظيم من شأنه أن يؤدي إلى الإحساس بالاستياء والإحباط ، مما ينعكس في النهاية على الكفاية الإنتاجية للمنظمة ذلك اعتبرت الاتصالات الفعالة بمثابة "حياة" أي تنظيم <<¹. فالاتصال يساهم - وبشكل كبير جدا - في نجاح صيرورة التنظيم وبلوغ أهدافه ، مع الحفاظ على عضوية وبنية بل وحتى ودينامية الجماعة وتماسك هيكلها التنظيمي ، >> فبدون الاتصالات الجيدة يشعر الناس بأنهم وحيدون ، لأنها عملية تساعد على التماسك مع بعضهم البعض في وحدة اجتماعية متكاملة <<² إن الفرد في اتصالات دائمة مع غيره في المنظمة ، فهناك الاتصالات بين الرؤساء والعمال المسييرين والاتصال مع العملاء أي أن هناك عدة أساليب الشخصية ، الجماعية الصاعدة النازلة ، الأفقية ، الرسمية ، والغير رسمية ، إذ انه كما يعتبره جل الباحثين في هذا التخصص عملية رئيسية وحيوية وضرورية في بناء علاقات إنسانية

الاتصال

الفصل الثاني

¹ . سعيد عامر يس : مرجع سابق ، ص : 52 51 .

² . صلاح الدين محمد عبد الباقي : السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، بدون طبعة ، 2001 ، ص : 204 205 .

والتفسير واتخاذ القرارات والتعليمات والتوجيهات للعمال والموظفين بكل نزاهة كما يقف في وجه الشائعات التي تعكر جو العلاقات ومعنويات العمال بمعنى أن الاتصال الفعال والناجح ، إنما يتوقف على الاعتراف بالتباين في أسلوب التفكير بين المستويات التنظيمية العليا وبين أدنى مستوى في التسلسل الهرمي للتنظيم ، ومن هنا يمكن إعطاء جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال لتحقيقها :

>> **المشاركة في المعلومات** : يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على - توجيه سلوكيات - الأفعال - نحو تحقيق الأهداف توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم . فالمشاركة تخلق لنا بدورها وظيفتين وهما :

الوظيفة الاقتناعية : لا تكفي قوة السلطة للإدارة لضمان سير العمل بل يجب تكفلها للعاملين حرية التعبير والموافقة أو الرفض وهذا يرتبط بالمهمة الاقتناعية التي تتم بالاتصال وتظهر أبعادها في منح الإدارة الفرصة للعمال بإجراء المزيد من الاستفسارات للاقتناع بشيء معين.

الوظيفة التكاملية : تنبع أبعادها من كون الاتصال تعبير عن الممارسات المختلفة حيث يتفاعل الفاعلون للتكامل الذاتي والجماعي أي التنظيمي وتساعد في سيادة روح الوحدة للمنظمة.

تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات : يقوم الاتصال بالتنسيق بين تصرفات وأفعال وأقسام المؤسسة المختلفة ، وبدونه تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض ، وبالتالي تفقد التصرفات التنسيقية وتميل المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة <<¹، فسير العمل بالمنظمة يعتمد على الرقابة والتنسيق والضبط إذ يستلزم وجود سياسات وقرارات لتوضيح ما يجب إتباعه وتجنبه وهذا لا يتم إلا بالاتصال.

>> **تنمية الموارد البشرية** : فعندما يتم تدريب الأفراد والجماعات عن طريق الاتصال سيعود ذلك بالفائدة على كل من الفرد والمنظمة في نفس الوقت .

الاتصال

الفصل الثاني

¹ . بن نوار صالح : الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية ، مخبر علم الاجتماع الاتصال قسنطينة الجزائر . 2003\1424. ص : ، ص : 87 .

البناء التنظيمي : إن الاتصالات لها أهميتها فيربط أجزاء التنظيم وانسياب التعليمات وتحقيق التجانس والانسجام ، وهذه الاتصالات ليست قاصرة على شبكة الاتصالات الرسمية ، بل هناك أيضا شبكة غير رسمية والتي قد تكون أكثر فاعلية في التأثير والتوجيه للأفعال والسلوكيات التنظيمية <<¹ ، حيث يمدنا بأساس تنسيق العلاقات بين أفراد المنظمة لتحقيق الأهداف وأداء المهام الإعلامية والانضباطية ، والاجتماعية ، والتكاملية بالمنظمة ، وتذليل الكثير من الصعوبات التي تعترض سير العمل بالمنظمة ، سواء أكانت فنية أو اجتماعية أو نفسية أو مادية ومزاولة كافة العمليات الإدارية بالمنظمة >> تخطيط . تنسيق . تنظيم . رقابة . متابعة . توظيف . وغير ذلك من الأنشطة الإدارية <<² ، يعني هذا إن الاتصالات تساعد على تنسيق الجهود ، كل هذا يقودنا إلى وظائف المنظمة (التخطيط-التنظيم- التوجيه- القيادة) كل هذه الوظائف يتم تنفيذها من قبل الاتصال ، أي أنها تجعل من التنظيم ممكن ، فهي الوسيلة التي يمكن من خلالها يتم تنفيذ مبادئ وأسس ووظائف المنظمة ، والمنظمة هنا بحاجة إلى إيصال سياستها وخططها إلى عملائها لكي يفهموها ويقبلوها وبنفس الطريقة فان العاملين يحتاجون إلى إيصال حاجاتهم ومشاكلهم ومقترحاتهم إلى أصحاب القيادة ، كما نجد أن المنظمة بحاجة إلى الاتصال بل يجب عليها الاتصال مع عملائها ومجهزيها - المنافسين - الزبائن - جهات إعلامية - مؤسسات الدولة <<³ . >> وتتجلى أهمية الاتصالات في الحقل التنظيمي بصورة أكثر واقعية من خلال : أن الاتصالات نشاط ادري واجتماعي بحيث أنها تسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية التي تحلق التماسك بين مكوناتها وتعد العملية الاتصالية ضرورة أساسية في توجيه وتغيير سلوكيات - الأفعال التنظيمية - الفردية والجماعية للعاملين فيها ، وهي وسيلة هادفة تضمن التفاعل والتبادل المشترك لأنشطة المنظمة .

اتخاذ القرارات : يلعب الاتصال دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرار ، <<فلاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحدي المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها>>⁴ ، <<إلا أن اتخاذ دائما هو عمل بشري

الاتصال

الفصل الثاني

¹ . بمجتم كشك : المنظمات وأسس إدارتها ، المكتب الجامعي الحديث ، القاهرة ، 2003 ، ص: 124 .

² . سعيد عامر يس : مرجع سابق ، ص: 51 .

³ . صباح حميد على ، غازي فرحان أبو زيتون : الاتصالات الإدارية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن عمان ، الطبعة الأولى ، 2007 ، ص- ص : 19.18 .

⁴ . بن نوار صالح : مرجع سابق ، ص: 88 .

وبالصورة الصحيحة¹ ويعطي الاتصال فرصة للمرؤوسين في المشاركة في اتخاذ القرارات ، أو على الأقل مناقشة مزاياها وعيوبها ، إذ لا يمكن تصوّر تنظيم بدون اتصال ، هذا الأخير لا يتوقّف على كفاءة أفرادهِ وإنما أيضاً على التفاعل الاجتماعي بينهم في إطار قواعد وقيم ومعايير معيّنة ، ويفترض هذا التفاعل معرفة أعضاء التنظيم لهذه الضوابط وكذا السياسة الداخلية وهو الدور الذي يقوم به الاتصال الذي يعتبر ظاهرة معقّدة تستدعي تبادل العلاقات بين الفاعلين في المنظمة ، >> فهو بذلك أداة تحليلية تفسيرية للسلوك البشري داخل المنظمة ، من خلال جمع ونشر المعلومات أو إذاعتها بصفة يمكن لفرد أو لجماعة الإحاطة بما يجري من حولهم ومن المساهمة أكثر. فتغيّر منظور ورؤية الاتصال عمّا كان عليه في الاقتصاديات الكلاسيكية ، جاء كنتيجة حتمية للتغيّرات الجذرية في نظم الاقتصاد في إطار العولمة ، حيث أنّ البلدان تبنّت سياسات إستراتيجية اقتصادية حديثة تعطي الاتصال أهمية في إنجاح صيرورة عمل التّنظيم باعتباره وسيلة للإنتاج وتحقيق أهدافه المسطرة وبذلك تبرز أهمية الاتصال ، وندرج في هذا الصدد رأي كل من "ديفيد وسكوت" في كتابهما "العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي" إذ يقولان : "إنّه بدون العملية الاتصالية ، لا يمكن أن يكون هناك تنظيم أو أنشطة جماعية لأنّ الاتصال هو العملية التي من خلالها يرتبط الأفراد بعضهم مع بعض كجماعة عمل"². ونجد في المؤسسة مستويات تنظيمية إدارية متوسطة تأطيرية وعليا تنفيذية فمهمة الاتصال تكمن هنا في نقل المعلومات بين هذه المستويات وتزويد مراكز اتخاذ القرار بالمعلومات اللازمة لاتخاذ قرار سليم .

>> **وظيفة الإنتاج** : يرى " كيث ديفير " في هذا المجال إن الاتصال الجيد يؤدي إلى انجاز أفضل للعمل مع وجود الإشباع المهني اللازم ، فهو يعمل على الإمداد بالمعلومات الضرورية لانجاز العمل " ومن هنا يتضح لنا أن تواجهه داخل المنظمة أكثر من الضروري فهو يحدد سير الإنتاج من حيث كميته ونوعيته ، كما يحدد التوجهات المرتبطة بالأداء والتنفيذ : كتوجيه الإنذارات بسبب التقاعس والتغيب عن العمل ، وإبداء الإعجاب أو الإعلان عن مكافأة مقابل أداء جيد إضافة إلى إرسال المذكرات وعقد اجتماعات خاصة لمناقشة المشاكل ورفع الإنتاجية وتحسين ظروف العمل ، فالفاعلين داخل النسق التنظيمي بحاجة ماسة إلى كل المعلومات التي تخص عملهم كنوعية الإنتاج ، وقواعد

الاتصال

الفصل الثاني

¹. سعيد عامر يس : مرجع سابق ، ص: 52 .

². الغفار حنفي : السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1990 ، ص: 15.

وضوابط العمل والأرباح والمكافآت ، وغير ذلك من المعلومات التي تجعل من معرفة التنظيم قاسما مشتركا فيما بينهم¹.

42 الاتصال التنظيمي من منظور علماء التنظيم : اهتم علماء التنظيم والمؤسسة ومنذ زمن بعيد بالاتصال . <<فمع ظهور النظريات المتعلقة بالمدرسة التقليدية أصبح ينظر لعملية الاتصال في المؤسسة كعنصر مهم وفعال في أداء نشاطها ، كما أن هذه النظرية تنطبق مع صورة المؤسسة والإنسان فيها من طرف التقليديين . وتطورت النظرة إلى الاتصال في المؤسسة مع المدارس الإدارية الأخرى ، حيث أعطيت هذه العملية أكثر أهمية خاصة مع دخول الجوانب الاجتماعية والنفسية للجماعات الرسمية وغير رسمية في المؤسسة والدور الذي تلعبه في مختلف أوجه نشاط المؤسسة من إعداد للخطط والبرامج إلى التنفيذ والمراقبة النهائية².

>> والدراسات التي تهتم بهذا النوع من الاتصال التنظيمي تشمل مواضيع تعني بمسار الرسائل التي تنتقل داخل التنظيمات وبشروط إنتاجها ، بشبكات وأفعال الاتصال . ويهتم هذا المحور أساسا بدراسة الرسائل الشفوية ، المكتوبة الغير لفظية والمعلوماتية للمؤسسات ، ويرجع الاهتمام بالاتصال في المنظمات إلى أوائل القرن العشرين ، حيث برزت مدرستان : " المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية " اللتان تعتبران الاتصال مجرد عنصر تنظيمي .

142 المدرسة الكلاسيكية : فايول : 1911 ، تايلور : 1916 ، >> وتتميز بنظرتها الشكلية والهيكلية للمنظمات معتبرة المنظمة كبنية شكلية صلبة يمثلها هيكل تنظيمي ، وتتميز بالخصائص التالية : تقسيم العمل ، انضباط ، سلسلة قيادية مركزية السلطة ، المردودية الفردية³ ، >> ولقد أولى رواد هذه النظرية أهمية كبيرة للاتصال في المؤسسة مقارنة مع ما كان من قبلهم واهتم أب نظرية الإدارة العلمية تايلور بـ:

الاتصال

الفصل الثاني

¹ . بن زروق جمال : الاتصال التنظيمي وصيرورة التغيير داخل المنشأة الجزائرية خلال مرحلة الإصلاحات الاقتصادية ، دراسة ميدانية بالجزائرية لصناعة الحديد والصلب مذكرة ماجستير علوم الاتصال وتسير المنظمات ، قسم علوم الاتصال ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، 2000 ، ص : 50 .

² . ناصر دادي عدون : الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2004 ، ص : 22 .

³ . فضيل دليو : الاتصال مفاهيمه - نظرياته - وسائله ، مرجع سابق ، ص - ص : 19 - 47 .

توزيع الأدوار وتقسيم العمل في المؤسسة بشكل علمي ودقيق ، كما انه أكد على استعمال الإدارة الحديثة التي تعتمد على استعمال أدوات علمية في توزيع العمل واختيار الأفراد في المؤسسة والإشراف على العمال .

أما " فايول " اهتم هو كذلك بمختلف وظائف المؤسسة ، وان لم يذكر ويفصل¹ ، إلا انه دعا مجموعة من المبادئ و التي توجد في المؤسسات والتنظيمات أيا كان نشاطها في المجتمع والتي تتضمن الاتصال التنظيمي ومن أهمها :

. النظام Discipline ، ويشمل احترام القواعد التنظيمية واللوائح والعمل على إطاعة الأوامر الرسمية وتطبيق الجزاءات.

. وحدة الأمر Unity of Command ، ويشير هذا المبدأ إلى أن الفرد داخل المؤسسة يتلقى الأوامر من رئيسه المباشرة فقط .

. وحدة التوجيه Unity of Directions ، لا بد وان ترتبط الأنشطة عامة بخطة واحدة ونحو تحقيق هدف محدد ، ويطبق على جميع الأقسام الداخلية والخارجية.

. تدرج السلطة Line of Authority ، أو ما يسمى بتسلسل السلطة وخاصة من المستويات التنظيمية العليا إلى الدنيا ، ويجب الالتزام به عن تحديد العلاقة المهنية بين الرؤساء والمرؤوسين.

. روح التعاون Esprit of Coopération ، أكد هذا المبدأ على أهمية وجود عنصر التعاون والتنسيق بين الأفراد والعمل بروح الجماعة أو فريق العمل وزيادة عناصر الاتصال بينهم . ومن ناحية أخرى أكد فايول على تنفيذ وظيفة التنظيم والعمل على وضوح القرارات والأوامر وأهمية وجود العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات العاملة بالمشروعات ، والعمل على تنسيق الجهود ، وحسن اختيار تدريب العمال والمرؤوسين² ، >> ومن جهة أخرى نجده يؤكد على أهمية استخدام مبدأ المرونة عند تطبيق المبادئ الإدارية العامة ، كما وضع عدد من القدرات والتي

الاتصال

الفصل الثاني

¹ . ناصر دادي عدون : مرجع سابق ، ص : 24 .

² . عبد الله محمد عبد الرحمان : علم الاجتماع الصناعي والنشأة والتطورات الحديثة ، بيروت ، النهضة العربية ، الطبعة الأولى ، 1999 ، ص - ص .
ص : 94 93 92 .

يجب أن يتسم بها أصحاب الفئة العليا ، مثل القررة على التنبؤ وبعد النظر، مع ضرورة أن يتمتع المدير أيضا بان يقوم بخلق جو من العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات والمؤسسة >>¹ .

>> وتعد أطروحات " فريدريك تايلور Taylor " 1919 ذات أثر فاعل في صياغة توجهات حركة الإدارة العلمية ، فالتنظيم يتألف من هرمية رسمية تعتمد على الوظيفية والمكانة والسلطة والأقسام والتخصصات ، إضافة إلى أن إنجازات الأفراد يتم تقييمها من خلال مدى مساهمتها في تحقيق أهداف التنظيم ككل وكذلك الاتصال بالعمال والاهتمام بهم ، وغيرها من المبادئ التي نادى بها ، فقد اهتمت هذه المدرسة بالتنظيم الهرمي للسلطة وبالاتصال العمودي الرسمي كوسيلة لتنفيذ القرارات و تطبيق الإجراءات المتعلقة بالعمل >>² .

>> وتعد دراسة الوقت والحركة من أهم سمات هذا المنهج ، فبواسطة البحوث والقوالب الجاهزة يمكن للمنشأة تقليص الوقت المخصص لانجاز الأعمال وذلك بالتحكم في الحركات المطلوبة من الأفراد لتنفيذ العمل ، وينظر للاتصال من خلال إعطاء الأوامر وطرق شرح النواحي الإجرائية والعلمية ، وغالبا ما ينصب الاهتمام هنا على التنظيم الرسمي فقط وقنوات الاتصال فيه . ويكاد يركز التوجه النظري للمدرسة الكلاسيكية على المتغيرات الفسيولوجية والمادية التي تحكم إنتاج التنظيم وهذا التجاهل للتركيبية الغير رسمية للتنظيم والعلاقات الاجتماعية والنفسية ذات الارتباط بحياة أفراد التنظيم أدت إلى إحداث قصور واضح على الأقل من الناحية الاتصالية ، الأمر الذي أدى إلى بروز منهج العلاقات الإنسانية من خلال مجهودات ودراسات "هاوثورن Hawthorne" >>³ . وهذه النظرية انتقدت لأنها أعطت اهتماما كبيرا لعملية وأساليب زيادة الإنتاج بغض النظر عن دراسة الظروف الفيزيائية للعمل أو طبيعة العلاقات الإنسانية التي قد توجد داخل المؤسسات والتنظيمات والتي تتم بين جماعات العمل الرسمية ، كما أنها نظرت إلى العمال على أنهم مجرد آلات تعمل بصورة منتظمة ودقيقة ومحددة حسب حركات الزمن والوقت >>⁴ ، ومن أهم الانتقادات التي يمكن توجيهها لهذه المدرسة

الاتصال

الفصل الثاني

¹ . نفس المرجع السابق ، ص : 90 .

² . مصطفى عشوي : مرجع سابق، ص : 22

³ . عبد الله الطويرقي : مرجع سابق ، ص : 222 .

⁴ . عبد الله محمد عبد الرحمان : مرجع سابق ، ص - ص : 87- 88 .

اللا رسمي لجماعات العمل في تقنين الإنتاج وتقييده ، ووضع معايير سلوكية يعزز بعضها بعض بالشائعات والأقوال ويعزز بعضها بما يسمى بالاتصال الغير لفظي ، >> والتي تؤكد على أهمية الدينامية الداخلية للجماعات وأهمية المجموعات الغير الرسمية ، والمؤثرات الفردية كالمحددات للرضا والإنتاجية ، وركزت على قنوات الاتصال الغير رسمية وبشكل خاص ركزت على استخدام الاتصال وجها لوجه كوسيلة من وسائل ودينامية نقل المعلومات الدقيقة >>¹ . >> والنتيجة الأساسية التي خلصت إليها هذا الاتجاه هي تجاهل الإدارة للتنظيمات الغير رسمية وما يسودها من قيم ومعايير قد يؤدي إلى ائختيار الاتصال بين قمة التنظيم وقاعدته . كما أن على الإدارة أن تحقق اتساقا وانسجاما بين الأهداف الخاصة لهذه التنظيمات غير الرسمية بمثابة قوة دافعة تسهم في تحقيق أهداف التنظيم بطريقة فعالة ونشطة >>² . >> ولقد وقف تايلور موقف المعارض لأصحاب نظرية العلاقات الإنسانية وأهمية قياس العمل وتحديد داخل نطاق الجماعة ذاتها مؤكدا أن النشاط الفردي في العمل يقاس من خلال الطموح الفردي أو الشخصي للفرد ذاته وحينما يوضع الفرد العامل داخل جماعة العمل ، يفقد بالتدرج حماسه الفردي ، خاصة وان تأثير الجماعة سوف يكون سلبيا على العمل والإنتاج >>³ .

3.4.2 الاتصال من منظور المدرسة البيروقراطية : حدد الألماني "ماكس ويبر Max Weber" أهداف المنظمة بتقديم خدمات نافعة للعاملين ، وأكد على مجموعة من المبادئ الأساسية مثل تقسيم العمل وتنميته التدرج الوظيفي ، استخدام القواعد والتعليمات والقوانين >> وترتبط هذه القوانين بمجموعة من اللوائح والخطوات التي توضح كيفية إنشاء المؤسسة بمرسوم رسمي يوضح الخطوات المرتبطة بإشهارها وممارستها لأعمالها ، وقد تم التأكد من أن أهدافها تتوافق مع اللوائح وقوانين المنظمة ، ومن هنا تستمد المؤسسة واقعها المعنوي ، وتصبح كيانا له الصفة القانونية التي تفرض عليها أداء الأعمال بأسلوب معين >>⁴ . ولذلك نجد الاتصال من هذا المنظور في أي مؤسسة يهتم بالقنوات الرسمية للاتصال والتركيز على الوسيلة الاتصالية المكتوبة والرسمية ويتم تسجيلها طبقا للوائح المرتبطة بقوانين العمل ، ويعاب على هذا

الاتصال

الفصل الثاني

¹ . بوحنية قوي : المنظمة والاتصال من منظور اتصالي ، جامعة قاصدي مرباح . ورقة. 2009/ 2010 المشرى : د. جمال الدين لعويسات ، 2000.1999 . غير منشورة . ص 50 .

² . السيد الحسيني : علم الاجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، 1994 ، الإسكندرية ، ص : 125 .

³ . عبد الله محمد عبد الرحمان : مرجع سابق ، ص : 83 .

⁴ . حسين حسن سليمان وآخرون : الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية مع الجماعة والمؤسسة والمجتمع ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت ، 2005 ، الطبعة الأولى ، ص ص : 285 284 .

شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات في معظم المجالات ، الشيء الذي يكون مدعاة إلى مركزية القرار في المستويات التنظيمية العليا ومن ثم عدم إتاحة الفرصة لسير خط الاتصالات بشكل صاعد (من أسفل إلى أعلى) . ومن ناحية أخرى يضم التنظيم مستويات إدارية متعددة تجعل عملية الاتصال رأسياً وأفقياً في منتهى الصعوبة. وعليه فإن العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين لا تصبح علاقة شخصية ومباشرة بحيث تصعب عملية تقييم كفاءة المرؤوسين . وفي ظل هذا المناخ التنظيمي المعقد يصبح من الضروري وجود لوائح ونظم وقواعد تحكم عملية تحديد الخطوط الفاصلة بين مختلف التخصصات ضماناً لعدم حدوث التضارب والاحتكاك بين الوحدات التنظيمية ويصبح من الضروري أيضاً وجود مسالك محددة للاتصال الرسمي تحددها الإدارة العليا وبهذه الوسيلة تتحدد الوظائف من شتى المؤشرات الشخصية التي قد تؤثر في أداء مهامها ، فالإتصال عند فيبر هو الإتصال الرسمي الخالي من الاعتبارات الشخصية الخارجة عن نطاق التنظيم والعمل ، وهذا ما قد يعيق صيرورة التنظيم وهذه نقطة يمكن نقده فيها .

5.2 وسائل وأساليب الإتصال التنظيمي : يتضمن الإتصال مهما كان نوعه عناصر أساسية المرسل المستقبل الرسالة وسيلة الإتصال ، ورجع الصدى ، وعلى هذا النحو تعتبر وسائل الإتصال عنصر جوهرياً وأساسياً ، لذا سنحاول أن نبين في هذا الفصل بعض التوضيحات حول الإتصال في المؤسسة وماهيته ، من حيث تقسيماته ، وسائله وأساليبه المتعددة التي تتم في اغلب الأحيان بين أطراف القيادة وبين العاملين الذين تربطهم عقود عمل محددة أو غير محددة مع عرض ملخص لقنوات الإتصال الشائع استخدامها. >> فالإتصال داخل المؤسسة يأخذ طابعا رسمياً وغير رسمي ، ويرتبط بالمستويات التنظيمية والهيكلية التي تتميز المؤسسة ، حيث يعتبر الإتصال الراسي والعمودي عن تدفق الاتصالات من القمة التنظيم إلى قاعدته ، ويشير الإتصال الأفقي إلى تبادل المعومات في المستوى التنظيمي إلى قاعدته ، ويشير الإتصال الأفقي إلى تبادل المعلومات في المستوى التنظيمي المماثل ، أما الإتصال الصاعد فهو يشير إلى انتقال وتبادل المعلومات بين المرؤوسين والرؤساء أي من التحت إلى فوق>>¹.

1.5.2 الاتصالات التنظيمية حسب مدى الرسمية :

أ. الإتصال الرسمي : يقصد به كافة صور الإتصال التي تجري داخل المنظمات الحكومية وغير الحكومية ، وبين

¹ . فضيل دليو : الإتصال مفاهيمه - نظرياته - وسائله ، مرجع سابق ، ص : 95 .

يسلكها الاتصال الرسمي ويتم هذا الاتصال عبر شبكات وقنوات ووسائط الموضحة في لوائح وأنظمة معمول بها رسمياً ويوجد في كل منظمة ما يعرف بشبكة الاتصالات الرسمية بأنواعها المختلفة ومن بينها :

الاتصال الشفوي : وفيه عدة وسائل وهي :

الاجتماعات : التي هي عبارة عن نشاط جماعي يأخذ طابع الكلام الحوارى المنظم الذي يدور حول موضوع أو مشكلة معينة داخل المنظمة . >> وهي تلك الحلقات التوضيحية والمفتوحة ، وتقام في النوادي ، وفي ساحة المؤسسة ، وتقدم بلغة سهلة وبسيطة مراعاة لبعض العمال الأمين وتجتمع فيه جميع الفئات السوسيو مهنية على اختلاف رتبهم من القياديين إلى العمال ، كما وجدنا في المؤسسة خلية الإعلام والتوجيه البشرى ويهدف إلى : استقبال آراء واقتراحات وحتى شكاوي العمال خاصة المتعلقة بظروف التغيير التنظيمي . وقد تعدد الأساليب الميدانية والملموسة في المنظمة كإقامة جمعيات عامة على مستوى الورشات التي أُتيح للعمال من خلالها يبدي العمال فرصة التعبير عن مواقفهم وآرائهم حول المواضيع التي لها علاقة بتغيير نسق الأفعال والسلوكيات داخل التنظيم ، طلب توضيحات حول قرارات وإجراءات ومنها :

المقابلات : تقوم المنظمة باستخدام المقابلات كوسيلة لامتنصص مشاعر الغضب وحل المشاكل ، ومن أنظمة المقابلات ما يطلق عليه بجماعة المناقشة والمناقشات المفتوحة ، فتقوم بذلك بتخصيص بعض موظفين شؤون العاملين بها للرد على تساؤلاتهم ، وذلك في نظام رسمي للمقابلات بعد تحديد موضوع المشكلة وبعدها يتم تحديد موعد المقابلة واقتراح إحالة المشكلة إلى مختصين معينين لحلها¹ . بحيث أن هناك عدة مقابلات تخص الجانب الاتصال الشفهي التنظيمي ومنها .

مقابلة الاستشارات : وتعتمد على مدخلين : . جمع المعلومات والبيانات : يحاول الاستشاري تجميع المعلومات الكافية عن المشكلة ، مع تحديد ماهية ومكان المشكلة .

حل المشكلة : يتم التوصل إلى التوصيات والنتائج بصدد حل المشكلة . فالحقل الوظيفي لا يخلو من العديد من

المشكلات التي تحتاج إلى معالجة الفعالة والناجحة . هذا النوع من المقابلات يستخدمه الاتصال الشفهي

الاتصال

الفصل الثاني

¹ . احمد ماهر : السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 ، ص: 356 .

على مثل هذه المشكلات . إنتاجية إلى أخرى ، وهناك من يرتقي في السلم الوظيفي إلى مرتبة أعلى ليواجه مسؤوليات أكثر وبالتالي تكون الحاجة إلى الاتصال من خلال مقابلة للتبليغ بالأفضل أو الترقية . ويجب على من يعنيه هذا الدور الترقوي القيام بإجراء مقابلة في جو تسوده تدفق المعلومات والإقناع فبالنسبة للشخص المنقول نجده في حاجة لمعرفة أسباب النقل ، وإلى مزيد من المعلومات عن إبعاد الوظيفة الجديدة من حيث الوصف والمسؤولية والإجراءات والواجبات وكل ما يتعلق بالأداء الوظيفي .

المؤتمرات والندوات : >> وهي عبارة عن مناقشة متكاملة بين مجموعة من المتخصصين في موضوع معين ، وفي جوانب مختلفة من هذا الموضوع >>¹ .

الاتصال الكتابي : يتم هذا النوع من الاتصال عن طريق الكلمة المكتوبة مصدرها المرسل إليه >> وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المنظمات كبيرة الحجم والمعقدة التنظيم >>² . ويتنوع ليتخذ عدة أشكال منها :

لوحات الإعلانات والنشرات : >> وتتكون هذه الوسيلة عادة من (1-3) صفحات مطبوعة أو مكتوبة في حجم ورقة الكتابة العادي ، وتعالج الموضوعات الحينية والوقتية الحديثة

المذكرات والتقارير : وهي التي ترفع من قبل العمال للرئيس ، وتعتبر وسيلة اتصال من الأسفل إلى الأعلى .

الملصقات : يوجد بمعظم المنظمات لوحات تلصق عليها الصور والرسومات لنقل أفكار معينة أو معلومات ما خاصة بالمنظمة إلى العاملين ، ويسهل على العاملين الغير ملمين ومطلعين بالقراءة الجيدة استقبال الرسائل المعينة من خلال هذه الصور والرسومات الملصقة >>³ .

صندوق المقترحات والشكاوي : >> تضع المؤسسة عددا من الصناديق في أرجاء مختلفة مكتوب عليها " صندوق المقترحات والشكاوي" ، فالهيئة بصمها أن تتعرف على مقترحات العاملين المهجدة . كما لتطوّر وتحسّن الإنتاج .

الاتصال

الفصل الثاني

¹ . أبو النجا محمد العمري : الاتصال في الخدمة الاجتماعية ، دار المعرفة ، الإسكندرية ، 1986 ، ص : 192 .

² . إبراهيم عبد العزيز شيخا : أصول الإدارة العامة ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، بيروت ، 1983 ، ص : 398 .

³ . سعيد عامر يس : مرجع سابق ، ص : 102 .

الصحف واللوائح والإعلانات : كثيرا ما تلجأ المؤسسة إلى الصحف كوسيلة اتصال بالجمهور ، بحيث أنها تهم العاملين بالمؤسسة أو العملاء لإخبارهم بالمنتجات الجديدة أو تقديم الخدمات ، أو إعلامهم بأهم المستجدات ، بحيث أن هذه الوسائل تساهم في إقناع عناصر التنظيم بالتغيير .

مجالات المنظمة : تستخدم مجلة أو جريدة المنظمة كوسيلة لإخبار العاملين بها عن الأنشطة التي تجري بداخلها ، سواء كانت أخبار رسمية أو اجتماعية أو رياضية أو ترفيهية ، وتعتبر المجلة وسيلة جيدة لإشراك العاملين في أنشطة المنظمة من خلال المقالات والأخبار وتوجيه الأسئلة وكتابة التعليقات وغيرها¹ ، >> وتكمن مزايا الاتصال الكتابي في أنها تحفظ المعلومات من الضياع والتحريف والتزوير ، وتمكن من العودة إليها إذا دعت الضرورة إلى ذلك ، كما أنها تختصر الوقت وتوفر الجهد والمال إلا أنها ورغم محاسنها هذه ، يعاب عنها أنها في بعض الأحيان يعطل الأسلوب الكتابي في نقل المعلومات بالسرعة اللازمة لوصولها² .

التعليمات والأوامر instruction and orders : قد تكون التعليمات والأوامر في صورة شفوية ، كما أنها قد تأخذ طابعا مكتوبا كمرجع يسهل الرجوع إليه في حالة المخالفة ، وذلك بالنسبة لكافة المستويات الإدارية ، >> وعلى الرئيس أن يتأكد من مدى صحة المعلومات التي تتضمنها في رسالته المتضمنة للتعليمات ، وعليه أن يتأكد من مصدر المعلومات ومكان التوجيه وقد تأخذ التعليمات والأوامر المكتوبة أكثر من صورة مثل المذكرات الداخلية والمعاملات المتداولة داخليا على مطبوعات الجهة ، وقد تأتي التعليمات والأوامر في صورة قرارات إدارية وتعميمات داخلية . وقد تأتي تعميمات خارجية ولكن لها طابع التعليمات والأوامر كما لو جاء التعميم من قبل الأجهزة الرقابية للدولة أو من الجهة التي تتبع لها المنظمة إداريا .

الأدلة والكتيبات : تلجأ معظم المنظمات إلى إصدار دليل للعاملين يحتوي على كل ما يهم العاملين من حيث السياسة العامة للمنظمة ، وبرامج المزايا المادية والمعنوية ، وحقوق الموظف وواجباته العامة ، وكل ما يرتبط بالسلوك

¹ . احمد ماهر : مرجع سابق ، ص : 358 .

² . إبراهيم عبد العزيز شيخا : مرجع سابق ، ص : 399 .

الوظيفي فمما لاشك فيه أن استخدام هذا الدليل ، يعتبر بمثابة وسيلة فعالة لإحدى صور الاتصال المكتوب ، وقد تتمكن المنظمة من خلاله خلق تفهم كامل وتقدير من قبل الموظف والدور الذي تلعبه في حياة العامل»¹ .

ب . الاتصال الغير رسمي: لا يمكن تصور أي تنظيم مهما بلغت درجته أن لا يكون بدون هذا النوع من الاتصال المرن ، فلو افترضنا أن هناك اتصال رسمي فقط لقلنا أن هناك تسيير ميكانيكي لا اجتماعي ، فالاتصال الغير الرسمي يقوم به أفراد من المنظمة استنادا إلى العلاقات الشخصية ، >> وقد يكون خارج الإطار الرسمي للتنظيم ، عندما يلجأ العمال إلى إقامة هيئات غير رسمية (تنظيمات لها أسس وقواعد) ويلجأ إليها عندما يعجز التنظيم الرسمي عن تغطية الحاجة الإعلامية لدى العمال ، ويستعملها القائد لمعرفة معلومات عن المنظمة وغالبا ما تكون شفوية ، وان كانت كتابية فهي لا تعتمد على الخط الرسمي»² . وهي التي تتم بوسائط غير رسمية ولا يقرها التنظيم بين العاملين ولا يتطلبها ، وإنما هي ناتجة عن وجود صلات شخصية وعلاقات اجتماعية بين العاملين في التنظيم»³ . >> ويعتبر علماء التنظيم أن مثل هذا النوع من الاتصالات غير موجود في الخريطة التنظيمية . لكننا نلمسه في النسق التنظيمي . وتشكل شبكة الاتصالات الغير رسمية وسيلة هامة من وسائل الاتصالات بالمنظمة نظرا لاتساعها ، وفي حقيقة الأمر أن معظم مديري الإدارات قد اعتبروا الاتصالات غير رسمية وسيلة أفضل للتقدم المعلومات والحصول عليها في نفس الوقت مقارنة بشبكة الاتصالات الرسمية . وعلى ذلك فإذا كانت الشبكة الاتصالات الرسمية تمثل الهيكل العظمي للاتصالات بالمنظمة فان شبكة الاتصالات الغير رسمية تمثل النظام العصبي المركزي للاتصالات»⁴ . >> ويمكن أن نسميه الاتصال الطليق الذي لا يتخلله التسلسل الرئاسي إذ به يمكن أن يكون وسيلة لتطوير حلول جديدة للمشكلات التنظيمية»⁵ ، والاتصال غير رسمي متواجد مع الاتصال الرسمي وداخل التنظيم ويتم بين الفاعلين والعمال حيث يتصف بالعلاقات فيما بينهم بالاستقلالية ، >> وتنشأ هذه الاتصالات نتيجة لوجود الفاعلين في أماكن متقاربة أو تعرضهم لمشاكل متشابهة أو رغبة منهم في تحقيق أهداف واحدة . نسق موحد . وإشباع حاجيات مشتركة والتعبير عما في صدورهم من شكاوي ، وما في

الاتصال

الفصل الثاني

1 . سعيد عامر يس : مرجع سابق ، ص . ص : 86 . 90 .

2 . حمام محمد زهير : من هنا يبدأ التسيير الفعال ، دراسة في العولمة والاتصال و المناجمنت الحديث ، دار الخلدونية ، الجزائر ، 2006 ، ص : 89 .

3 . إبراهيم عبد العزيز شيخا : مرجع سابق ، ص : 396 .

4 . جيرالد جرينبرج وروبرت بارون : مرجع سابق ، ص : 367 .

5 . السيد الحسيني : مرجع سابق ، ص : 175 .

وتجري الاتصالات هنا بشكل عفوي وفقا لقواعد وقيم والمعايير التي يحددها هذا الشكل من التنظيم لأعضائه»¹، ويمكن تلخيص الاتصالات الغير رسمية ومميزاتها وخصائصها في مايلي: الاتصال غير رسمي تعبير تلقائي و عفوي يصدر عن المشاكل وقضايا . وهذا النوع من الاتصال يؤدي إلى إشباع نفسي وداخلي للجماعات الغير رسمية أحسن من الاتصال الرسمي . يظهر هذا النوع من الاتصال عندما تلجأ الإدارة إلى مراقبة المعلومات وتصنيفتها ، وإذا كانت رسائل الإدارة غير واضحة مما يفتح المجال أمام التأويل والتفسير الشخصي ، ويمتاز هذا الاتصال عن غيره من الاتصال الرسمي بسهولة انتشاره . ويرى Hary Abravanel أن الاتصال غير رسمي هام جدا بالنسبة للتنظيم وبدونه فان العمل التنظيمي يمكن أن لا يتم الحياة التنظيمية أكثر تعقيدا من أن يحتويها ضمن هيكل رسمي ، فالفعلين بحاجة لإقامة علاقات ودية في العمل وغياب هذه العلاقات يؤدي إلى نقص الإنتاجية ، من جهة أخرى يرى Ammi Barloi أن الاتصال التنظيمي الغير رسمي يترجم على شكل علاقات مابين شخصية وتبادل المعلومات خارج الأطر الرسمية للاتصال ويتمثل في :

اللقاءات العفوية والحوار المتبادل: بين الفاعلين لإسراع دراسة المواضيع ويكون داخل المكاتب وورشات العمل . فالاتصال التنظيمي غير الرسمي أصبح ملازما للاتصال الرسمي التنظيمي داخل التنظيمات في اليوم الحالي ، >>فالتواجد الأول لوحده هو الفوضى والعشوائية وعدم التنظيم والتسيير على المدى القصير مما يؤدي إلى معانات الفاعلين في غياب إطار رسمي ، وتواجد الثاني (أي الرسمي) دون الأول هو تجريد وفقدان لمعنى العملية الاتصالية لأنه ينقص من الإبداع والمبادرة والتجديد لكن ورغم إيجابيات هذا النوع من الاتصال إلا انه لا يمكن أن يكون ذوا اثر سلبي على التنظيم بحيث يؤدي أحيانا إلى انتشار الشائعات والأخبار المنقوصة والمعلومات المشوهة مما يترك آثار سلبية على الأداء وعلى العلاقات الإنسانية داخل التنظيم ، يؤدي أحيانا إلى انخفاض الروح المعنوية واضطراب العلاقات المهنية الناجمة عن ردود الأفعال قد تكون انتقامية بالدرجة الأولى بسبب الشائعات مثلا . إذن فمن الأفضل على كل تنظيم يريد أن يكون اتصالي أن يحاول الاستفادة من الاتصال غير رسمي في جميع مستوياته من خلال وضع اطر وأماكن للتعبير و التبادل الحر بين المسير والمسيرين من جهة وبين المسيرين من جهة أخرى (المقابلات منظمة . أفواج مناقشة). فهناك بعض المنشآت مثلا تعمل

الاتصال

الفصل الثاني

¹ . عمرو غانم ، على الشرقاوي : تنظيم وإدارة الأعمال الأسس والأصول العلمية ، مدخل تحليلي ، دار النهضة العربية ، بيروت 1982 ، ص :

الإشاعة وفقدان السلطة ، وقد تعرف مشاكل في سيرها مرتبطة بالبيروقراطية وعدم التحفيز ، ويمكنها أن تخرج عن إطار الواقع بمحاولتها وضع جميع أشكال الاتصال التنظيمي داخل قنوات رسمية»¹.

قنوات الاتصال غير رسمي : المقصود هنا بالقنوات هو المسار الذي تسير خلاله المعلومات غير الرسمية بالمقارنة بالقنوات الرسمية التي تأخذ المعلومات خلالها أياما لتصل إلى الهدف وهو المستقبل ، >> فإن المعلومات التي تسير عبر القنوات غير الرسمية تنتشر بسرعة لتصل إلى المقصود بها ربما خلال ساعات ، ويرجع ذلك إلى أن الاتصالات غير الرسمية تستطيع تخطي حدود المنظمة ، وبسبب أن المعلومات تتم شفويا . فإن الرسائل الشفوية تنتقل بطريقة أسرع من الرسائل المكتوبة ولكن مستوى دقتها يقل كلما انتقلت من شخص إلى آخر، وهناك من المسؤولين من قرر التخلص منها ولكن قنوات الاتصال غير رسمي ليست سيئة بالضرورة ، فإن الارتباطات غير رسمية بين أعضاء الجماعة تزيد من مستوى الترابط بينهم ، وربما قدمت فرصة ممتازة للاتصالات الإنسانية المرغوبة ، وذلك ما يساعد على الاحتفاظ ببيئة عمل مرغوبة ، ولكن يمكننا أن نقول أن قنوات الاتصال غير رسمية في المنظمات إحدى حقائق الحياة التي لا يمكن التخلص منها .وغالبا ما تتسم المعلومات التي تنتقل خلال قنوات الاتصال غير الرسمية بالدقة .وفي الحقيقة فإن إحدى الدراسات قد أظهرت أن **82% من المعلومات التي يتم تبادلها خلال القنوات غير رسمية»**².

2.5.2 الاتصالات التنظيمية حسب الاتجاه :

الاتصالات من أعلى لأسفل : >> يمكن تفهم هذا النوع من الاتصالات من النظرة إلى البناء التنظيمي للمنظمة كمدرج هرمي للسلطة ، حيث يمثل الاتصال أداة رئيسية لنقل الأوامر والتعليمات من الرؤساء إلى المرؤوسين حسب التدرج الهرمي التنظيمي»³ ، وهذا النوع >> يعني تدفق وانسياب المعلومات من المستويات العليا إلى المستويات التالية في الهيكل التنظيمي سريان المعلومات يتم عبر سلسلة التدرج الهرمية الرسمية ، ويكون مضمونها عبارة عن قرارات وتوجيهات ومطالب»⁴ . >> وتأخذ الرسالة أبعادا مختلفة من حيث المهام ، ويعتبر التسلسل التنظيمي للمنظمة من

¹ . بن زروق جمال : مرجع سابق ، ص ص: 55 56 .

² . جيرالد جرينبرج وروبرت بارون : مرجع سابق ، ص ص: 369 370 .

³ . سعيد عامر يس : مرجع سابق ، ص: 58 .

⁴ . مصطفى عشوي : مرجع سابق ، ص : 547 .

أهم العوامل التي تتحكم في سير وتحرك الرسالة في المنظمة ، ويتكون هذا النوع من الاتصال من مجموعة من

العناصر التي ترتبط بالتعليمات الوظيفية¹ ، >> وتصبح هذه الرسائل اقل وضوحا نتيجة لتحريكها بين المستويات الإدارية المختلفة خاصة عندما تكون شفوية ، وعلى ذلك فان أكثر الأساليب التي تستخدم في هذا النمط من الاتصالات تأثيرا هي الأساليب التي تتجه مباشرة إلى العاملين الذين سينفذونها² ، >> كما يحقق هذا النوع من الاتصالات تعريف العاملين بطبيعة العمل وكيفية أداءه ، وهي تتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الاتصال ، مثل المذكرات واللقاءات الجماعية ، ومنشورات المنظمة وغالبا ما تكون فاعلية التغذية العكسية فيها منخفضة ، إذ أنها تتكون أساسا من تسلم الأوامر وتنفيذها عمليا من قبل المرؤوسين³ . >> وهناك خمسة عناصر مرتبطة بهذا النوع من الاتصالات :

تعليمات الوظيفة : تتجه التعليمات عادة من أعلى إلى أسفل ، حيث يوضح الرؤساء للمرؤوسين جميع ما يتعلق بأبعاد الوظيفة من حيث الوصف الوظيفي ، والإجراءات ، والواجبات ، وكل ما يتوقعه المرؤوسين القيام به وكيفية أداءه .

التبرير: يقصد بالتبرير كعنصر من عناصر وسيلة الاتصال الراسي الهابط ، قيام المديرين بالمنظمة بشرح الهدف من مزاوله أنشطة مرؤوسيههم ، ومدى التلاحم والتكامل بالنسبة لأنشطة المنظمة ككل.

الإيديولوجية : تعتبر فكرة الإيديولوجية أو الفلسفة والمذهب ، امتدادا لفكرة التبرير والاتصال القائم على الإقناع كفلسفة محددة من جانب ومن جانب آخر ، بحيث أن الاتصال الإيديولوجي يعمل على تبرير أهداف المنظمة ، وتفسير التصرفات التي تؤثر على المرؤوسين بما يعود بالفائدة ورفع الروح المعنوية لدى العاملين .

1 . سعيد عامر يس: مرجع سابق ، ص 58 .

2 . جيرالد جرينبرج وروبرت بارون : مرجع سابق ، ص : 364 .

3 . حسن خليل الشماع : مرجع سابق ، ص 208 .

المعلومات : تلعب المعلومات دورا هاما في حياة الفاعلين ، بحيث تتيح لهم فرصة التعرف على سياسات ، استراتيجيات المنظمة ، والمزايا ، وكل ما له علاقة بحقوق وواجبات الموظف¹.

الاتصالات الصاعدة : >> تعرف الاتصالات التي تتم بين المستويات الدنيا والعليا في المنظمة مثل اتصال المرؤوس برئيسه بالاتصالات الصاعدة ، وتشمل الرسائل و المعلومات المتجهة إلى الأعلى التي تحتاجها المستويات العليا مثل البيانات المطلوبة لاتخاذ احد القرارات ، ويعتبر الاتصال الصاعد مكملا للاتصال الهابط وبذلك يكون للمنظمة اتصاليين أو اتجاهين بينها وبين موظفيها² ، وباختصار فان الاتصالات تساعد القائد على التعرف على ما يحدث بالمنظمة ويشمل هذا النوع من الاتصالات مقترحات العاملين لتحسين العمل ، والتقارير الخاصة بمدى التنفيذ وتقارير خاصة بردود أفعال العاملين نحو قضايا معينة وتقارير عن أفكار العاملين الجديدة ، ولا تعتبر الاتصالات الصاعدة الصورة العكسية للاتصالات المتجهة لأسفل ، ذلك أن اختلاف الوضع الوظيفي لطرفي الاتصال يخلق بعض الفروق بين النوعين ، >> فعلى سبيل المثال فان الاتصالات الصاعدة تكون اقل تتابعا بالمقارنة بالاتصالات المتجهة من أعلى إلى أسفل ، وفي حقيقة الأمر أن هذه الاتصالات تعاني نوعا من عدم الوضوح والدقة ، فالفاعلون يشعرون أن عليهم أن يضحوا إنجازاتهم ، ويقللوا من شأن أخطائهم حتى يحضوا بالقبول من رؤسائهم ، وبالمثل فان بعض العاملين يشعرون بأنهم سيكونون موضع لؤم وتعنيف من رؤسائهم إذا فهموا أن في اتصالات مرؤوسيههم تهديدا لوضع رؤسائهم الوظيفي ، ونتيجة لذلك فان كثيرا من العاملين يتعدون عن إرسال الأخبار السيئة لرؤسائهم³ . >> ومن ثمة يجب على القياديين الاهتمام بكثير بكافة العوامل المرتبط بالاتصال كظاهرة سلوكية ، لكي يتسنى لها الاستفادة من النظرة الموضوعية لعملية الاتصال في وضع حلول وبدائل للمشكلات الإنسانية القائمة في المحيط الوظيفي والتي تؤثر على عاملي الإنتاج والفاعلين ، ومملا شك فيه أن هناك علاقة بين الاتصال الصاعد وبين مدى ثقة المرؤوسين في رؤسائهم⁴ ، كما يعتمد هذا النوع على نمط القيادة الموجودة داخل التنظيم ، فإذا كانت ديمقراطية المعلومات كان الاتصال الصاعد سهلا وممكنا ، أما إذا كانت سلطوية كان قليلا وصعبا ،

1 . سعيد عامر يس: مرجع سابق ، ص: 59،60 .

2 . عبد الوهاب : نظام الاتصالات والانضباط وعلاقات العمل ، الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية ج4 ، الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية ، ص: 346 .

3 . جيرالد جرينبرج وروبرت بارون : مرجع سابق ، ص : 366 .

4 . سعيد عامر يس: مرجع سابق ، ص ص: 62 63 .

المسارات الخفية للاتصالات بالمنظمات : من السهل تخيل أهمية الانسياب غير رسمي للمعلومات بالمنظمات ، فالناس ينقلون المعلومات لمن هم على اتصال بهم وبذلك يخلقون قنوات اتصالية تتحرك خلالها المعلومات ، كذلك فان الناس ينقلون المعلومات لمن يماثلونهم في العمر أو في أوقات العمل بالمنظمة ، ونظرا لأننا نشعر بالراحة مع من يشبهوننا ، ونتيجة لذلك تتكون في المنظمات العديد من الشبكات الاتصال الغير رسمية المبنية على النوع ويطلق على الشبكات التي تتكون من هذا النوع بين الرجال في المنظمة شبكة الأصدقاء القدامى ، >>ولكنه في نفس الوقت فان الاتصال بمن يشعر العمال بالراحة معهم قد تكون مصدرا نفسي للمعلومات ، وخلافا لشبكة الاتصالات الرسمية ، فان الاتصالات غير رسمية تتكون من أفراد يعملون بمستويات وظيفية مختلفة بالمنظمة ، ويمكن لأي عضو من أعضاء هذه الشبكة أن يخبر أي عضو آخر بما يرغب فيه ، فعلى سبيل المثال فان النكت والقصص المضحكة تخترق حدود المنظمة وتتقاسمها بحرية في المستويات الإدارية وغير الإدارية بالمنظمة . وعلى الجانب الآخر فان من غير المقبول منطقيا ، ومما يعتبر خارج المقبول عمليا أن يخبر العامل بأحد المستويات الوظيفية الدنيا بمستوى وظيفي أعلى من مستواه كيف يؤدي أعباءه الوظيفية ويعني ذلك أن المعلومات التي تنتقل خلال شبكة الاتصال غير رسمية هي المعلومات غير رسمية . أي الرسائل التي لا علاقة لها بالعمل¹ .

3. المنظمة ونسق الاتصال :

1.3 الاتصال والهيكل التنظيمي :

الاتصالات والتنظيم : تتشابه أنواع الاتصال في كثير من الإجراءات والظروف التي تتم فيها، ولكن لإحدى خصائص المنظمات تأثير عميق على إجراءات الاتصالات ، ونعني بذلك إن الهيكل التنظيمي يؤثر في طبيعة الاتصالات الداخلية وإنما ذلك قد نرجعه إلى طبيعة السلطة التي تدير المنظمة ، ذلك أن السلطة في المنظمة هي التي تحدد الاتصالات وبناءا على هذا الافتراض سنعرض أهم المؤثرات التنظيمية في عمليات الاتصال . فالمنظمة أو المؤسسة . أيا كان نوعها ووظيفتها . في نهاية الأمر هي وحدة بنائية وظيفية فاعلة متفاعلة ، ومن ثمة فهي لا تقوم على المزج الآلي بين الأدوار والمكانات النظامية التي تنطوي عليها وحسب ، بل تقوم بشكل أساسي على التفاعل الكيميائي بينها ، ويتطلب ذلك بطبيعة الحال وجود نسق الاتصال Communication System يشمل على منظومة قنوات

¹ . جيرالد جرينبرج وروبرت بارون : مرجع سابق ، ص: 369 .

والمسؤوليات الرسمية كذلك . أما A.chandrer يعرف البنية من وجهة نظر أخرى بحيث يرى بأنها " مجمل المسالك الهرمية والاتصالية بين مختلف المستويات ، هذا من جهة والتي من خلالها يتم نقل المعلومات والمعطيات من جهة ثانية. أما تعريف Chandler هذا كما هو ملاحظ انه يركز على العلاقات بين الوحدات والمستويات الهرمية عن طريق الاتصال ونقل المعلومات والمعطيات ، ونلاحظ من هذا التحديد لمفهوم البنية التنظيمية انه اشتمل من التعاريف السابقة بحيث بالإضافة إلى الهيئات والعلاقات بينها يشمل كذلك على تنظيم الوسائل والموضوعة تحت تصرف هذه الوحدات ، وكذلك ينظم الفعل أو العلاقات التفاعلية المرتبة عن الفعل الجماعي داخل المنظمة ، وبهذا التعريف تصبح البنية التنظيمية هي المجال المقنن الذي يتحرك فيه الفعل الجماعي»¹ .

الاتصال والقيادة : يعتبر الاتصال من العناصر الهامة في استمرارية العملية الدينامية التنظيمية فهو العملية التي تربط الأفراد ببعضهم البعض داخل الجماعة وبين القادة والعمال ويفضله تمر كل أنواع المعلومات وتتجسد من خلاله العلاقات الإنسانية ويصبح أمرا ضروريا لتحقيق أهداف المنظمة ، >> وبما أن القائد يقوم بالإشراف وإصدار الأوامر والتوجيه فان الاتصال الذي يقوم به هو الاتصال النازل أي نحو الأفراد العاملين فإن الاتصالات النازلة هي التي تتم من أعلى إلى أسفل السلم الهرمي فهي تمد وتنشط جماعة العمل وتخلق الانسجام في أداء الأدوار ويتم إرسال التعليمات واللوائح والتي تتيح لكل فرد في المؤسسة بالتنفيذ الجيد للمهام >>² ، كما أن القائد أيضا مجبر على احترام آراء المرؤوسين والسماع إلى انشغالهم واقتراحاتهم وأخذها بعين الاعتبار وهذا >> الاتصال الصاعد يقتصر على طرح الشكاوي والتقارير العامة وهذا النوع من الاتصال مرتبط بنوعية القيادة السائدة في المنظمة >>³ ، كما يعد عدم اتصال القيادة بالعاملين المعوق الأول لفاعلية القيادة لما ينطوي عليه من حواجز سالبة نذكر منها : (التصلب بالرأي ، عدم الإصغاء للآخرين ، الشك والريبة الانغلاق الإداري) لذلك إذا ما وضع القائد نفسه في مكان العاملين فإن ذلك سيمكنه من إزالة الكثير من تلك الحواجز

الاتصال

الفصل الثاني

مشاركة العاملين وإسهامهم في عمليات التخطيط ووضع القرارات والتفاعل مع البرامج مشاركة العاملين في عمليات تقويم الأداء وتشخيص العطاء المتميز ورفع القدرات ، والاستماع إلى الرأي الآخر.

¹ . محمد المهدي بن عيسى : علم الاجتماع التنظيم من سوسولوجية إلى سوسولوجية المؤسسة ، مطبعة امبابلاسييت ، الجزائر ، ط 1 ، 2010 ، ص : 110 111 .

² - Jhon marie peretti, **gestion des ressources humaines**, 3^e édition p 245

³ . فاروق مداس : التنظيم وعلاقات العمل ، دار الإخوة مداني ، الجزائر ، 2002 ، ص : 64 .

لذلك فإن اهتمام القائد بالعاملين معه من خلال تمتين برامج العلاقات العامة يعد من الركائز الأساسية لبيئة العمل المعافاة والدافع الحقيقي للأداء المتفوق وذلك من خلال استخدام أساليب تهدف إلى الاهتمام بالأفكار التي يقدمها العاملون والتحول من اعتماد أسلوب التصلب إلى المرونة والرقرة ومن الرقابة الجافة إلى الاهتمام بالقيم والتحفيز وتفجير الطاقات وعرض نتائج تقويم الأداء بكل شفافية والحرص على احتواء برامج العمل اليومية بسلوكيات الاهتمام بالعاملين والتمسك بالقيم وثباتها وعدم المساومة فيها وثبات سلوك ونمط القيادة بما يسهم في إزالة مظاهر الفوارق الوهمية بين العاملين وإحساسهم بالغبن والدونية، وهذا يضمن التفاني في ترسيخ قيم ومبادئ وقيم العمل الجماعي وخلق أجواء عمل يشعر العاملون من خلالها بكونهم الأفضل وأدائهم متميزا وإنهم يعاملون بكرامة ولهم دور فاعل في تحقيق الأهداف ، كما إن الإثابة الفورية لأي عمل إبداعي متميز يعد احدي أهم دعائم القائد الفعال، كما إن عدم إيقاع العقاب في الوقت المناسب يعد من اخطر معوقات الانجاز والإبداع مما يسهم في إشاعة النمط السلوكي السلبي غير المسئول ، كما أن اعتماد مبدأ الإثابة يدل على الإفصاح عن جهود الآخرين وعدم نسبتها إلى الغير وخاصة القيادة، كما يعمل بعضهم كما تعني أن القيادة حريصة على متابعة أداء العاملين كما أثبتت التجارب العلمية والعملية إن معضلة القيادة الفاشلة تكمن في تبني أسلوب السلطة الفردية في تناول شؤون العمل وفي اتخاذ القرارات الفردية وفرضها على العاملين كأمر واقع مما يتسبب وفي معظم الأحيان بعدم تنفيذها لتضاربها مع قناعات العاملين ، وبالمقابل ثبت وبالتجربة إن القيادة المتفوقة تؤمن بالشورى والموضوعية وامتزاج الأفكار والوصول إلى رؤية جماعية وتوسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات لخلق الالتزام الكي بالتنفيذ . كما أثبتت التجارب أن عملية الاتصال من الوسائل الفعالة التي يمكن من خلالها ضمان التفاعل المشترك بين العاملين لتحقيق الأهداف المقصودة من خلال تفعيل عملية نقل وتبادل المعلومات والحقائق والأفكار والإجراءات والسياسات والتعليمات والضوابط بين المكونات التنظيمية لأية مؤسسة في التوقيتات المناسبة وبكل وضوح والحرص على التأكد من أن المستلم قد فهم الرسالة بما يضمن خلق نوع من التفاهم المشترك نحو تحقيق العمل المخطط وتنسيق الأعمال وانتظامها وانسجام فعاليتها وحيث أن الوقت يعتبر من الموارد النادرة ، والقيادات الفاعلة تعمل على تنظيم سلوكيات العاملين وعلاقاتهم واهتمامهم وتكليفها بما ينسجم مع الوقت المتاح على وفق الأهمية النسبية للاستخدامات المختلفة للوقت على أساس وضع الأولويات وترتيبها والتركيز على معيار

الاتصال

الفصل الثاني

النتائج المتحققة من الأعمال وليس العمل ذاته الأمر الذي يتطلب اتخاذ الإجراءات الآتية لاستثمار الوقت أفضل استثمار :

تحديد الوقت المطلوب لانجاز كل فعالية علي وفق طبيعتها وأهميتها النسبية ، وفرز الفعاليات التي يغلب عليها الطابع الميداني عن الأعمال التي يغلب عليها الطابع المكتبي .

- تحديد اثر تفويض بعض الصلاحيات والسلطات وحل بعض المشاكل إلي القيادات الأدنى وتنظيم الوقت المتاح علي هذا الأساس .

. قياس اثر استخدام أساليب الاتصال الحديثة وطرق الرقابة عن بعد علي تنظيم واستثمار الوقت المتاح ، كما أن من أهم مقومات نجاح القيادة الفاعلة في إدارة الاجتماعات التي تضمن من خلال حل المشاكل المفروضة وإصدار التوجيهات واتخاذ القرارات ولا تتحقق فاعلية الاجتماعات إلا بتوفر جملة عناصر مهمة للاجتماع :

. وضع جدول أعمال وتعميمه علي جميع الأعضاء قبل مدة مناسبة

. تحديد المشاركين في الاجتماع بدقة . التأكد من توفير جميع المستلزمات المطلوبة للاجتماع تشجيع تصادم الأفكار والآراء والإشارة بوضوح إلي ما تم الاتفاق عليه توثيق محاضر الاجتماع والتأكد من تثبيت القرارات والتوجيهات بدقة ومتابعة تنفيذها.

إصدار الأوامر : >> وهذه المسألة ليست بالسهلة بالنسبة للقائد حيث إن إصدار الأوامر يعتبر سلطة القائد علي المرؤوسين وهو ما يسمح بوضع حد للعلاقة بين الطرفين ويحدد مسؤوليات وواجبات كل الأفراد وتعمل علي حد الخلاف القائم بين الأفراد والقائد هنا " يتبع إصدار الأوامر إلى إقامة وإنشاء التعليمات والإجراءات الصحيحة" ¹ ، حتى يضمن تماسك الجماعة وإبقائهم في مسار الهدف الواحد.

المشاركة في اتخاذ القرار: >> إن المشاركة تعني فتح المجال أمام الأفراد الفاعلين للمساهمة في اتخاذ القرارات التي تخدم مصالحهم ومصالح المنظمة وتتم المشاركة عن طريق تقديم الآراء والاقتراحات للقائد خلال الاجتماعات الدورية والمشاركة

الاتصال

الفصل الثاني

¹. تيد اردواي : فن القيادة والتوجيه في إدارة الأعمال العامة ، تر: محمد عبد الفتاح إبراهيم ، دار النهضة العربية ، مصر، 1995، ص: 136.

وتعليمات الإدارة بل يمارسون دورا ايجابيا فيما يتعلق بنظم العمل وإجراءاته»¹، ومنه يتيح القائد فرص المشاركة للأفراد في اتخاذ القرارات وهنا نستطيع القول أن استخدام ومراعاة القائد للعلاقات الإنسانية في السير الحسن لعملية الإنتاج تساعد على تنميتها وتحقق الشعور بالانتماء وتحقق الانسجام بينه وبين المرؤوسين حول العمل لتحقيق هدف المنظمة ، كما أن اتخاذ القرار يعتبر من الأسس الموضوعية للقائد والقرار السليم يكون خاليا من العواطف والانفعالات ومعتمدا على العقلانية ويبقى اتخاذ القرار دائما البحث المتواصل عن أفضل الحلول للمشكلات والأزمات المطروحة في مجال التنظيم والعلاقات الإنسانية.» فمهما كانت السلطة الهرمية في المنظمة فهي لا تقوم بوظائف التنسيق والتنظيمية إلا عن طريق الاتصال ، فتقبل الأفراد للقرار يتطلب ويحتاج إلى مجموعة من المعلومات الضرورية لتحديد المشكلة ، ولا يتمكن من ذلك إلا عن طريق الاتصال فالقرار التنظيمي الرشيد هو الذي يتخذ في الوقت المناسب والاتصال كفعال بتحقيق ذلك ، ويمكن له أن يمس الرقابة حتى يتمكن القائد من معرفة مدى تحقيق المنظمة لأهدافها ، وحسب دراسة قام بها معهد علم الاجتماع حول الاتصال بالمؤسسة واستنتج ما يلي :

وجود **61%** من العمال يمارسون اتصالا شفويا ، و **29%** يمارسون اتصالا كتابيا ، وأسباب ذلك كما جاء في الدراسة :

تعقد العمل الذي يستدعي التخصص.

ضرورة جمع المعلومات.

حجم المنظمات.

تغيير سلوك وأفعال الأشخاص.

وعلى العموم فإن الاتصال في المنظمات يعني كل عملية استجابة قد يشارك فيها القائد بالنسبة للعمال . وتظهر قدرة المرسل على نقل الرسالة ومدى تفهمه وتمتعه بعلاقات اجتماعية قائمة بينه وبين المرسل ، حيث يترتب توجيه الأفعال عليه نسبة التأثير وتحقيق التفاعل وعليه فينبغي على القائد أن يكون موهوبا أي له القدرة على تحقيق علاقات

الاتصال

الفصل الثاني

¹ . عادل رمضان الزبيدي : إدارة الموارد البشرية ، دار الكتب ، لبنان ، ص : 377.

إنسانية»¹ . وتتطلب القيادة رؤية «وتمثل هذه الرؤية في القوى التي توفر معنى وغاية للعمل الذي تقوم به المنشأة. وقادة التغيير قادة لهم رؤية، والرؤية أساس عملهم . ويشكل صياغة وإيصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لإنجاح التغيير ، ويعتبر صياغة وإيصال الرؤية من قبل القادة احد العناصر الأساسية لإدارة التغيير الناجح ، حيث يحتاج الأفراد لمعرفة كيفية أسباب تبني التغيير وإثارة المحتملة ، واقتراح Kotter أن نقطة البداية لعملية التغيير الناجح إيجاد حاجة ملحة لتبني التغيير وإبراز أهميته ، ويقول Kotter أنه من الضروري إيجاد حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالي لتفهم الحاجة للتغيير. وفي سبيل إيجاد الحاجة للتغيير، فان على القائد أن يقترح بعدم ملائمة الوضع الحالي لمواجهة التحديات القادمة. حيث يقوم القائد بطرح أفكار ونماذج تساعد على حل المشكلات التي تواجه المؤسسة . وعند طرحه للرؤية لابد أن يعتمد على المهارة الاتصالية الافناعية ، والرؤية الفعالة بحسب رأى Kotter يمكن تحيلها ويمكن رؤيتها ويمكن تحقيقها ويمكن إيصالها. وتعتبر الرؤية المشتركة أساس للتغيير الفعال . ويؤكد أهمية الرؤية المشتركة للتغيير التنظيمي ، ويقول أن الرؤية توضح الاتجاه للتغيير.

تدعيم الأفراد لاتخاذ التصرفات السليمة ، حتى في ضوء أن التغيير في صورته الأولية قد يسبب الألم لبعض الأفراد تساعد في ربط الأفراد ببعضهم البعض وتوحيد جهودهم بأسلوب فعال»² ، «لان فقدان الاتصالات داخل المؤسسة أيا كان نوعها وحجمها يعني الغياب الكلي للإدارة أو القيادة وتكون مختلف القرارات والتوجيهات ملغاة إذا لم توضع التنفيذ ولن تنفذ إلا بواسطة الاتصالات الجيدة ، فعندما يتمكن الناس من الاتصال ببعضهم عند ذلك فقط يتمكنون من العمل معا لان الاتصالات هي التي تهيأ المواقف الضرورية وتحث على العمل والتعاون على تحقيق أهداف المؤسسة ، فالاتصالات هي المشاركة في المعاني ، وهي الوسيلة التي بموجبها يتصل ويربط الرئيس بالمرؤوسين ، فهي على هذا الأساس الطريقة والوسيلة الأكثر فاعلية بموجبها تتمكن المنظمة من اتخاذ القرارات وكافة الإجراءات التنظيمية اللازمة داخل المؤسسات»³ . فالسلطة لا تخرج عن كونها حالة التفاعل توجد الرغبة في أن يفرض الفرد تأثيره التام وفكره على

الاتصال

الفصل الثاني

¹ . حماد محمد زهير: مرجع سابق ، ص : 95 94 .

² . سعد بن مرزوق العتيبي : دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري جدة-المملكة العربية السعودية 19-18 صفر1426هـ جامعة الملك سعود- كلية العلوم الإدارية .

³ . محمود الشكرجي : إدارة المشاريع الصناعية ، ج2 ، دار الكتب ، لبنان ، 1998 ، ص : 362 .

التعريف داخل إطار الجماعة يمكن القول إن حالات التأثير بين شخص والأخر سلمي أو ايجابي تفرض نفسها داخل الشخص المسيطر، وذلك باعتبار أنها تعد نتاجاً لإرادته ، ويكمن مغزاها في إحساسه الذاتي بقوته وقدرته على التأثير وينطبق هذا التحليل على علاقة السيطرة باعتبارها شكلاً من أشكال التفاعل في علاقة الشخص بالأخر ، وهنا تجدر الإشارة أن الرغبة في السيطرة بين أعضاء الجماعة وذلك باعتبار إن السيطرة يكون القصد منها هو القضاء على الميل الداخلي للخضوع ، أما الأنانية أو حب الذات فهو عادة يهدف إلى الانتصار على المقاومة الخارجية¹ ، و ترتبط السلطة بالاتصال بشكل وثيق مع التنظيم ، وفي كثير من الأحيان يعرف التنظيم مرتبطاً بالاتصال والسلطة ولا يمكن التطرق إلى العنصرين الأخيرين دون المرور بالأول . فيعرف مثلاً : Gpedraglio " إن هو رسم توزيع المهام والمسؤوليات اخل المؤسسة ، وكذلك لدى : A.chandler " إن التنظيم في مؤسسة يعتبر متعدد الأبعاد ويظهر وجهين ، فهو يشمل أولاً الممرات السليمة والاتصالية ، بين مختلف المستويات والإطارات الإدارية ، وثانياً المعلومات والمعطيات المتنقلة بواسطة قناة هذه الممرات ، وهما الوجهان الرئيسان لضمان تنسيق وتحكيم وتخطيط فعال و ضروري لتنفيذ الأهداف والسياسات القاعدية ، ولتركيب مجموع موارد المؤسسة وبتبين من خلال التعريفين السابقين أنهما يظهران ويجددان مجال التنظيم الذي يشمل العلاقات المتعلقة بتوزيع المهام والأدوار في المؤسسة ، وتقسيم السلطة التي تقترن بالمسؤولية فيها . كما أنهما يبينان عنصر تقسيم العمل الذي يشمل التنظيم² ، و« ولا يستطيع التنظيم أن يغطي هذه الألعاب وهي مثيلات منحرفة بفعل معلومات ناقصة ، مطبوعة بقوة لأنها نتيجة تراكمات ثقافية وتطبعات مظلمة»³ ، كما أن هناك مناطق شك أو ارتياب في النسق الفاعلين كما يقول عالم الاجتماع التنظيم الفرنسي " كروزيه " أن من يتحكم فيها يمكن أن تكون لديه سلطة داخل المنظمة ، والفاعل الأكثر تحكماً فيها بواسطة كفاءاته وشبكة علاقاته الاتصالية يستطيع أن يتنبأ حدوثها ومن ثم فإنه يتوفر ويتمتع على أكبر مصدر للسلطة ومن هنا تصبح سلوكياته غير مقدرة . إذن يتبين أن مناطق الشك موجودة في جميع المستويات ، وتتداول مع استقلالية الفاعل وتلازمها إلى حد بعيد . يهدف كل فاعل لاكتساب السلطة بخلق منطقة الشك التي لا تعتبر منطقة أو فضاء للمناورة فحسب ، ومن مصادر السلطة عنده

الاتصال

الفصل الثاني

¹ . أبو شنب جمال: العلاقات الإنسانية دراسة في مهارات الاتصال والتعامل ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2009 ، ص : 43 .

² . ناصر دادي عدون : مرجع سابق ، ص : 58 .

³ . فليب بروا : علم الاجتماع السياسي ، تر : محمد عرب صاصيلا ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ن بيروت ، ط1 ، 1998 ، ص :

>>التحكم في علاقات المحيط : التي تندرج في نسيج العلاقات اليومية لحياة المؤسسة ، ويعتبر هذا المصدر أكثر أهمية واستقرارا ففوة التحكم في علاقات المحيط وكيفية تقديمها للمؤسسة تعتبر ضرورة ملحة لتصميم الإستراتيجية التدييرية بها

الاتصال : من صعب تنظيم شبكة اتصالات مناسبة تساهم في إنجاح القرار لان فشله لا يتعلق دوما بنوعية وقيمة معينة بل لنقص المعلومات أو لسوء إيصال القرار وبالتالي سوء تطبيقه فكل فرد من المؤسسة يحتاج للمعلومات ومن ثمة فهو في تبعية لمن يتحكم فيها ويمتلكها ، والسلطة كمفهوم عند كروزيه هي : سلطة أ على ب ، وهي قدرة أ على الحصول في علاقته مع ب أي الفكرة التبادلية التي يسعى من خلالها المدير أ إلى تحقيق هدفه من خلال قيام المدير ب بما يريد ويوضح كروزيه كيف أن السلطة تمتد في مناورة مقننة إلى إستراتيجية الاتصال واحتكار المعلومات التي لا تقتصر على القوة والضغط بل على الوسائل الكفيلة بالدفاع عن وجهة نظر والإحاح عليها.

صعوبة سيولة المعلومات في التنظيم : يمكن تلخيص الصعوبات التي حول دون سيولة الاتصال داخل المؤسسة بشكل يسمح بنجاح العملية الاتصالية في النقص في المعلومات ، وتباطؤ الاتصالات والمكبح الإيديولوجية.

النقص في المعلومات : يمكن إرجاع هذا النقص إلى جهل الحسابات الإنسانية في الإعلام أو إلى التغافل عن قيمة الاتصال كعامل للتنسيق والتحضير ، ويتجلى هذا في التعسف بعض المسؤولين باحتفاظ بالمعلومات من اجل الحفاظ على سمعتهم كما قد تتعرض المعلومات النازلة إلى تشويهات خلال مسارها حيث يقوم المسؤولين الفرعيين بحذف بعض المعلومات والاحتفاظ بما يخص العمال التابعين لهم فقط ، إلى جانب التصفية التي تتعرض إليها المعلومات الصاعدة ، حيث يقوم المسؤولين بنوع من الرقابة " بإخفاء الصعوبات بلا من الإدلاء بها وغض النظر عن أخطاء العمال من اجل التحكم فيهم أكثر وكذلك حجز الشكاوي لاكتساب سمعة مصلحة أو فرع بدون مشاكل¹

تباطؤ الاتصالات : >> يتجسد هذا التباطؤ في ظاهرة البيروقراطية التي تعاني منها المؤسسة التقليدية ، وهي التي تتكون داخل المنظمات التي يسودها نظام معقد والتي تتطلب استعمال الوسائل الكتابية للاتصال بين مختلف أعضائها ويقول

الاتصال

الفصل الثاني

¹ . عبد القادر خريش : التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه النظرية والمفاهيم ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة باتنة . الجزائر ، في مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد16. جوان 2007 ص : 243 .

الاتصال بين المكاتب المجاورة يتم عن طريق التعليمات والمراسلات " فكل تعليمة مكتوبة تتطلب إجابة مكتوبة وهذا ما جعل عملية الاتصال تعاني من بطيء¹.

33 الاتصال وجماعة العمل: إن تأثير الذي يتلقاه الفرد في المحيط الاجتماعي للعمل من مجموعات العمل التي يتعامل معها تؤثر في إدراكه واتجاهاته وأفعاله وجهوده في العمل ، وهذا التأثير يتلقاه الفرد من خلال اتصالاته وتفاعلاته مع أفراد جماعات العمل ، فهو يتصل بزملاء له ويدخل في علاقات معهم ، وهم يبادرونه بالتفاعل معه ، وخلال هذه العملية الاتصالية التفاعلية الاجتماعية يكتسب الفرد الفاعل خبرات والعباب ، ويتلقى معلومات تشكل له الكثير من مفاهيمه وأفعاله .

>> ونسق الجماعة قد يساهم هو كذلك في تدعيم الاتصال وسهولته وإنجاحه ، وقد يكون له وظيفة عكسية في تعطيل قنوات الاتصال واحتكارها وتعطيلها أو تخزينها حتى ينقض صلاحيتها لذا يمكن القول أن جماعة العمل مصدر هام للمعلومات عن الواقع المحيط بالفرد . فمن خلال الخبرات التي تتجمع لدى أفراد الجماعة ، تستطيع الجماعة أن توفر لأي عضو فيها مخزوناً كبيراً من المعلومات والذي هو نتاج خبرات أعضائها . وانتقاء بعض المعلومات وإتاحتها للفرد ، وحبس البعض الآخر من المعلومات عنه ، ويمكن للجماعة من أن تتحكم في نسبة هامة من مصادر معرفة الفرد ، وفضلاً عن هذا ، فالجماعة تنقل للفرد هذه المعلومات مثقلة بتفسيرات ومفاهيم ومدركات أعضائها ، فهي لا تنقل إليه معلومات مجردة ، وإنما تنقل له معلومات منتقاة ومشبعة بتفسيرات ومفاهيم تستهدف تشكيل مدركاته ، فجماعة العمل التي يتعامل معها الفرد تسيطر عليه وتنفي وتفسر الكثير مما يرد إليه من معلومات عن الحقل الذي يتفاعلون في عمقه فهي تتحكم في الكثير من مصادر المعلومات التي يعتمد عليها الفرد لتكوين مدركاته ومفاهيمه عن المنظمة ونظامها وقياديتها وغير ذلك ، فهي أيضاً تفسر له الكثير مما يتلقاه من معلومات ، وتحاول تطبيع مدركاته ومفاهيمه برؤية الجماعة² .

أ. جماعة العمل الرسمية **Groups Formelle** : يشكل هذا النوع من الجماعات بواسطة المنظمة ، وتصمم بعناية ويوجه أعضائها لتحقيق بعض الأهداف العامة للمنظمة ، وهناك نوع من الجماعات الرسمية يطلق عليها جماعات

الاتصال

الفصل الثاني

¹ Jardlien : **Organisation Humaine Des Entreprises** Paris.PuF.1965.p 203 .

² . احمد صقر عاشور: **الإنساني في المنظمات** ، دار الجامعة ، بيروت ، 1989 ، بدون طبعة ، ص - ص : 147 - 149 .

والذين يستطيعون إعطاء الأوامر للآخرين ، والنقطة الأساسية هنا أن الجماعات الرسمية تشكل طبقا للقوانين والقواعد العمل التي تحدد لمن ترفع التقارير ، وعادة ما تشكل تلك الجماعات المدير ومرؤوسيه وربما شكلت الجماعات الرسمية لأداء بعض المهام المحددة ، ويطلق على الجماعة الرسمية بجماعة المهام Tasks Groups >>¹ .

ب . جماعة العمل الغير رسمية Groups In Formelle : في مقابل الجماعة الأولى . الرسمية . يوجد في التنظيم الجماعة الغير الرسمية ، Informal groups ذلك أن كل الجماعات الاجتماعية تتمتع ببناء ولكنه ليس بناء تنظيمي رسمي ، وهي جماعات أولية صغيرة تتكون بصورة تلقائية أو عضوية لا اختيارية ، ويتخللها شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية المباشرة التي تخرج من نطاق المحددات الرسمية وهي لا ترتبط بالضرورة بتحقيق أهداف المنظمة >>² . ولا نستطيع فهم ودراسة الجماعة الغير رسمية دون اعتمادنا على طرق خاصة في دراستها وتحليلها وتقصي المعلومات عنها ، فيمكن إطلاق اسم جماعة على أي تشكيل من الأفراد له بناء وظيفي ويعتمد على علاقات اتصالية ، وهذه الجماعة تمثل جماعات اللعب التكتل والعصابات التي يكونها الأفراد في المنظمات وتظهر الدراسات التي قام بها علماء الاجتماع التنظيمات هناك ميزة تتصف بها هذه الجماعة الغير رسمية >> انه لا يوجد شخص مسئول عن تكوين هذه الجماعة كجماعة اللعب والمناورات. إذ أنها تتميز بالاتصال والتفاعل التلقائي بين أعضائها وتؤدي أدوارا معينة لها أهميتها في تحقيق الأهداف ، والذي يظهر إلى جانب الاتصال الرسمي فإنه يشير إلى التفاعل اللفظي بين المشاركين ، ويتطلب محدثا أو مرسلا للحديث متضمن للاتصال ، ومستقبلا للحديث ومن هنا اعتبر أن الحديث بين المشاركين في المصنع بمثابة احد الجوانب الهامة للسلوك الإنساني في مواقف العمل ، ويشير تحليل مضمون الحديث إلى اتجاهات المشاركين وقيمهم وعواطفهم واتساق أفكارهم ، ويوضح موضوعات اهتماماتهم سواء كانت في الإنتاج ، الجنس أو وظيفة النقابة ، أو التسلق الوظيفي أو المباريات الرياضية وهي موضوعات يمكن ترتيبها حسب أولويات الاهتمام بها >>³ ، إذ أنها جماعات تشكل بطريقة طبيعية وبدون أي توجيه أو تدخل من إدارة المنظمة ، واحد المتغيرات الأساسية في تشكيل الجماعات الغير الرسمية هو وجود اهتمامات مشتركة بين أعضائها ، >> ومن أمثلة هذا النوع الجماعة التي تهدف إلى تشكيل اتحاد العمال بالمنظمة ويطلق على هذا النوع من جماعات ذوي الاهتمامات المشتركة Intorest

الاتصال

الفصل الثاني

¹ . جيرالد جرينبرج وروبرت بارون : مرجع سابق ، ص: 287 .

² . حسن عبد الحميد احمد رشوان: البناء الاجتماعي ، الانساق والجماعات ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، 2007 ، ص: 271 .

³ . عبد الرزاق جلبي : علم الاجتماع الصناعي ، جامعة الإسكندرية ، 1978 ، ص: 267 .

المختلفة بالشركة والعمل الأساسي المشترك بين هذه الجماعات أن العضوية فيها تطوعية أنها لم تنشأ بواسطة المنظمة ولكنها شحنت بالاهتمامات المشتركة للأعضاء ولذا فان جماعة العمل الغير رسمية جزء هام من حياة المنظمات رغم أنها تكون دون أي تشجيع من إدارة المنظمة ، وكما هو معلوم أن جماعة الأصدقاء تبدأ خارج نطاق الاتصالات التنظيمية الرسمية ، وقد تربط جماعات الأصدقاء بين العاملين وتساعدهم على التعاون معا أثناء العمل ولها اثر ايجابي على المنظمة»¹.

الجماعات الغير رسمية ودورها بالاتصال : هناك من يعتقد أو ينظر إلى الجماعة الغير رسمية وكأنها نتيجة حتمية لكسل واتكالية العامل وعصيانه ، وعدم رغبته في التعاون معها في أداء الواجب الصناعي والتنظيمي ، وعلى عكس من ذلك «فان الجماعة الغير رسمية تؤدي وظيفتين أساسيتين لأعضائها ، فهي تزود العمال بفرص تمكنهم من بلوغ الإقناع الذاتي ومثل هذه الفرص لا يوفرها لهم الهيكل الاجتماعي الرسمي للمصنع وتتيح الجماعة الغير رسمية المجال للعمال بتكوين علاقات إنسانية وطيدة بينهم لا يتيحها لهم التنظيم الرسمي للمشروع الصناعي .

ففي الجماعة الغير رسمية استطاعت النساء الاتصال ببعضهن البعض بحرية تامة ، وخلال الاتصال كن يتبادلن الأخبار والنكت والأحاديث . وقد أدت الجماعات الغير رسمية دورها البارز في توزيع الأدوار على العمال وحتى العاملات وتحديد مراكزهم ودرجات سمعتهم ومناصبهم الإدارية ومثل هذا أعطى للنساء درجة من الرضا والقناعة والطمأنينة التي لم يحصلن عليها في ظل القانون الرسمي للمؤسسة»².

«فالعمال يميلون بشكل معتبر إلى تكوين جماعات غير رسمية داخل التنظيم الرسمي ، وهي تشكل كتلا أو تنظيمات قد لا تكون لها حدودا واضحة ، وتتميز بأنها غير منطقية ، ولها أسباب متعددة للظهور ، ويزداد الميل إليها عند عدم تلبية العمال لحاجتهم الاجتماعية إلى الاتصال ، وتوفير جو تفاهم اجتماعي رسمي . وهذه الجماعات غير رسمية تتمتع بنظام اتصال شفوي عادة في مختلف الاتجاهات ، ويتميز بالسهولة الكبيرة ، لكن ما يهمنا في هذه التنظيمات الغير رسمية في المؤسسة أنها جماعات تؤدي أدوارا مختلفة ، فهي تقوي التكامل الجماعي والنفسي داخل الجماعة الرسمية ، كما تعمل على سيولة المعلومات وتبادلها في المؤسسة ، أي أنها تسهل المعرفة المتبادلة ، وتضمن استمرار لغة مشتركة ، ونوايا مشتركة

الاتصال

الفصل الثاني

¹ .جيرالد جرينبرج وروبرت بارون : مرجع سابق ، ص: 288 .

² .إحسان محمد الحسن : علم الاجتماع الصناعي ، دار وائل للنشر ، الأردن عمان ، الطبعة الأولى ، 2005، ص: 128 129 .

يمنح للفرد الإحساس بالانتماء ووضعيته فيه من روجه المعنوية ، خاصة إذا فقد هذا الانتماء في جماعته الرسمية ، وقد ثبت أيضا أن الجماعات الغير رسمية ومن خلال ما سبق أنها تقوي الحافز وتتجه نحو دعم أهداف التنظيم الرسمي في الوضع الطبيعي للمؤسسة <<1 .

خاتمة

نستخلص من هذا الفصل أن الاتصال هو العنصر الأكثر أهمية في التنظيم لان باقي العناصر الأخرى الموجودة في التنظيم تعتمد عليه بل وفي كل الحالات ويرتكز الاهتمام الأكبر للاتصال باعتباره المحرك الرئيسي للتنظيم . كما اتضح انه عملية مهيكلت تضطر المؤسسة لأعداد لها لذلك يجب الاهتمام أكثر بالاتصال داخل المؤسسة من اجل إنجاح التغييرات التي تقوم بها المؤسسة وهنا يمكن القول أن الاتصال التنظيمي داخل المنظمة هو احد الأسس الهامة التي يركز عليها البناء التنظيمي ، فهو من مقومات النشاط التعاوني في الجماعات كما يتحقق من خلاله التكامل بين الوحدات الفرعية المختلفة للتنظيم .

¹ . داداي عدون : مرجع سابق ، ص . ص : 129_130 .

الفصل الثالث

التغيير التنظيمي

تمهيد

1. المفهوم السوسولوجي للتغيير الاجتماعي الكلي
2. التغيير التنظيمي ومفاهيمه
3. المفهوم السوسولوجي للتغيير التنظيمي
4. التغيير التنظيمي عند ميشال كروزيه
5. الاتصال التنظيمي وعلاقته بنجاح التغيير التنظيمي

خاتمة

تقديم :

إن علم الاجتماع الحديث في أشكاله العلمية يميل مع ذلك إلى رفض الفكرة التي تقول بوجود سبب مهيمن للتغيير الاجتماعي ، وتميل في نفس الوقت إلى الاعتراف بتعددية أنماط التغيير فبعض عمليات التغيير تكون نابعة من الداخل ، أي تحددها أسباب داخلية في نظام اجتماعي معين وأخرى يكون مصدرها الخارج ، وعمليات أخرى تكون مختلطة ، بعض العمليات تكون في خط مستقيم وأخرى في خطوط متعرجة ، بعضها تكون متوقعة ، بينما تكون أخرى متوقعة بصعوبة كبرى وبالتحديد لأنها تكون في مرحلة معينة من تطورها ، مولدة لطلب التجديدات والحق يقال يمكننا أن نتساءل ما إذا كان تعبير نظرية التغيير الاجتماعي الذي ما يزال متداولاً في علم الاجتماع ، لم يتم تجاوزه في بفعل التطور نفسه لهذا الحقل¹ .

1 . المفهوم السوسولوجي للتغيير الاجتماعي الكلي : لتحليل هذا المفهوم لابد أن نحلله من بنيته الاجتماعية الكلية MACRO لننتقل إلى المفهوم المتخصص والدقيق MICRO أي من التغيير الاجتماعي إلى التغيير التنظيمي (أي من الكل إلى الجزء) ، والتغيير من المواضيع المهمة والصعبة والمشوقة التي يهتم بدراستها علم الاجتماع ، وقد اهتم علم الاجتماع بدراسة التغيير منذ النصف الأول من القرن التاسع عشر عند **أوجيست كونت** وإتباعه بتفسير أسباب ونتائج التغيير الاجتماعي على ضوء أحداث الثورة الفرنسية والثورة الصناعية . حاول علماء الاجتماع خلال هذه الفترة من الزمن إيجاد نظرية خاصة بالتغيير الاجتماعي أو الديناميكية الاجتماعية تستطيع شرح القوانين وحركة المجتمعات ، فظهور المجتمع الرأسمالي وما رافقه من تقلبات واضطرابات اجتماعية انعكست في النمو الحضري ، التصنيع والانتقال الاجتماعي ، وأعطت القوة والزخم الكافي لرسم معالم التحليلات الاجتماعية للتغيير. إلا أن جميع النظريات الاجتماعية التي فسرت التغيير الاجتماعي في القرن التاسع عشر قد تحولت إلى نظريات تطويرية في طابعها وخصائصها ومن أشهرها النظرية المادية التاريخية التي طرحها " كارل ماركس " والتي تعتقد أن وسائل الإنتاج أو تكنولوجيا الإنتاج وما يدور فيها من علاقات اجتماعية إنتاجية هي العنصر الأساس الذي يستند عليه المجتمع ، أو هي القاعدة التحتية للمجتمع التي يستند عليها البناء الفوقي المتكون من المؤسسات العائلية الدينية السياسية ، وتتقدم التكنولوجيا وظهور الفرص الاقتصادية الجديدة التي تعتمد

التغيير التنظيمي

الفصل الثالث

¹ . رمون بودون وفرانسوا : المعجم النقدي لعلم الاجتماع ، تر: سليم حداد ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، الطبعة الأولى ، 1986 ، ص :

تتصارع مع الطبقات المسيطرة على وسائل الإنتاج ، >> وهناك عالم آخر فسر ظاهرة التغيير الاجتماعي تفسيراً علمياً خلال النصف الثاني من القرن التاسع عشر وهو **هربرت سبنسر** الذي اعتقد أن المجتمع يتطور ويتحول من مجتمع بسيط بتركيبته ووظائفه إلى مجتمع معقد ومشبك ، ووضع العالم **مورغان** في كتابه **المجتمع القديم** نظرية تحولية تفسر التطور الحضاري للمجتمع تقول بان المجتمع يمر في ثلاث مراحل حضارية وهي : المتوحشة . البربرية . المدنية ، أما **ماكس فيبر** فقد عبر عن أفكاره حول التغيير الاجتماعي من خلال دراسته الرأسمالية ، وهذه الدراسة كانت انتقاداً للآراء التي طرحها كارل ماركس في نظريته المادية التاريخية ، فنظرية فيبر الرأسمالية تعتقد أن الكالفينية مع باقي الحركات الدينية التطهيرية هي التي ولدت الظروف السيكلوجية المناسبة لظهور ونمو الطبقة البورجوازية الغربية . ويتفق فيبر مع نظرية ماركس القائلة بان النظام الرأسمالي يعتمد على وجود طبقتين : الطبقة البورجوازية التي تسيطر على وسائل الإنتاج

. وفي الوقت الحاضر يعتبر علماء الاجتماع التغيير حالة طبيعية من الحالات التي يمر بها المجتمع ، ويذكر العالم " **ولبرت مور** " أهم الصفات التغييرية التي يشهدها المجتمع المعاصر :

. التغيير السريع الذي يحدث في المجتمع أو الحضارة يكون مستمراً أو منقطعاً .

. تكون التغييرات بشكل سلسلة متتابعة من الأحداث تتبعها فترات هادئة يعم فيها البناء والتعمير ويكون نتائجها صدى على العالم كله .

. يكون التغيير سريعاً في المجالات التكنولوجية المادية وفي السياسات الاجتماعية

. إن نسبة التغيير في الوقت الحاضر هي أعلى نسبة التغيير من التغيير في الزمن السابق

. يؤثر التغيير الطبيعي على خبرات الأفراد وعلى النواحي الوظيفية للمجتمعات المعاصرة وذلك لتعرض جميع أجزاء المجتمع لعمليات التغيير ، للحصول على المزيد من المعلومات >>¹ . >> يمكن تفسير هذه المعضلة في نظر دعاة " **المنهج الوظيفي** " ، في مبدأ التغيير الاجتماعي الذي واكب البشرية ونظامها الاجتماعي ، فالتغيير الاجتماعي هو الذي يسمح

التغيير التنظيمي

الفصل الثالث

¹ . دينكن ميتشيل : **معجم علم الاجتماع** ، تر: إحسان محمد الحسن ، دار الطليعة ، بيروت ، الطبعة الأولى ، 1981 ، ص : 190 .

للنظام الاجتماعي ب: التكيف ADAPTAION الدائم مع كل جديد . التغيير الاجتماعي هو الذي يدخل التوازن EQUILIBRE إلى النظام الاجتماعي كما يقول الوظيفيون .

أو إلى التحرك داخل البنية الاجتماعية كما يقول البنيويون عندما يتهدد هذا النظام أو تتهدد هذه البنية فالتغيير الاجتماعي هو مبدأ التعديل الاجتماعي الفوري الذي يتكيف من خلاله النظام الاجتماعي مع طارئ أو جديد ، بحيث يستوعب هذا الحدث ويتأقلم مباشرة معه ، ولولا هذه القدرة على التكيف المستمر وعلى التغيير الاجتماعي ، يقول البعض لزال الإنسان عن وجه الأرض ، وبعد رصد وتحليل مبدأ التغيير الاجتماعي في مختلف المجتمعات البشرية ، الصناعية منها وغير الصناعية ، الحديثة منها والتقليدية ، تبين لأصحاب المنهج الوظيفي أن التغيير الاجتماعي يستجيب لمطالب وظيفية أساسية هي الآتية :

. **المطلب الاقتصادي** : المتعلق بتأمين استمرارية العيش خلال تبادل السلع والخيرات ، بالتجارة أو التبادل أو المقايضة .
. **المطلب الاجتماعي** : المتعلق بتأمين استمرارية المجتمع ، من خلال علاقات الزواج وبناء علاقات القرابة وابتكار اطر معرفية تساهم في تحقيق هذا الهدف .

. **المطلب الاتصالي** : المتعلق بزيادة معارف الإنسان وبناء العلاقات مع المجتمعات الأخرى في بقاع الأرض ، سعياً لتمكين المطالبين السابقين الاقتصادي والاجتماعي .

. **المطلب الرمزي** : المتعلق بتنظيم المنظومات العقائدية والإيمانية التي يحتاج إليها الإنسان

. **المطلب السياسي** : المتعلق بتنظيم هرمية العلاقات الاجتماعية والاقتصادية والاتصالية والرمزية داخليا (داخل المنظومة الاجتماعية) وخارجيا (مع المنظومات الاجتماعية الخارجية) وبتحديد الجهة المؤكدة بأخذ القرار ، فمن خلال هذه الثوابت يتحرك مبدأ التغيير الاجتماعي ويحافظ على تناسق وتوازن المجتمعات المختلفة ، فهو بذلك جوهر النظام الاجتماعي¹.

التغيير التنظيمي

الفصل الثالث

¹. فريدريك معتوق : معجم العلوم الاجتماعية،مراجعة وإشراف ، محمد دعيس ، أكاديميا انترناشيونال ، بيروت ، 1998 ، ص : 303 .

>>لذلك نجد " لويس كوزر" في كتابه " وظائف الصراع الاجتماعي " يعمل داخل هذا الإطار السوسولوجي ، في هذا الكتاب ذهب كوزر إلى أن الصراع الاجتماعي يؤدي وظيفة بطريقة ايجابية في حدود البناء الاجتماعي ، لذلك نجد في نقده للنموذج الستاتيكي المتوازن عند بارسونز ، يقر أن الصراع ليس عاملا من عوامل الفرقة والاضطراب ، بقدر ماهو وسيلة لإحداث التوازن ، بالتالي وسيلة للمحافظة والإبقاء على المجتمع ، فالصراع . على حد تعبير كوزر . لا يؤدي إلى تمزق المجتمع إلى أجزاء متصارعة ، بل يضطلع بوظائف المحافظة على الجماعة بالقدر الذي ينظم فيه انساق العلاقات فهو . الصراع . يعمل كميكانيزم صمام الأمان الذي يحقق في النهاية التوازن والاستقرار ، حيث يعمل على إيجاد معايير وقيم جديدة ، ويبدأ بتأسيس الوحدة من جديد ، غير أن اهتمام كوزر لم يكن نحو الصراع النسقي ، أي نحو التناقضات الأساسية داخل النسق ذاته وبالتالي نحو احتمال وقوع التغيير الثوري ، بل كان اهتمامه موجها نحو تنافر الأجزاء المختلفة المكونة للنسق مثل الجماعات الاجتماعية والجماعات المحلية والأحزاب السياسية ، وانتهى إلى نتيجة على قدر بالغ الأهمية ، وهي أن تغيير النسق أو التغيير الذي يحدث بداخله يرتبط ارتباطا وثيقا بدرجة التماسك التي يحققها النسق<<¹ ، فمن خلال هذا الكم المعرفي نتقل لتخصص أكثر في فهم وتعريف التغيير الاجتماعي من مفهومه الماكروسوسولوجي إلى المفهوم الميكروسوسولوجي أي التغيير الاجتماعي الذي يوجد داخل المنظمات .

>> يناهض التفسير السوسولوجي لتغيير المجتمعات الارتكاز على العوامل التكنولوجية والجغرافية والبيولوجية لتفسير ظاهرة التغيير في المجتمعات الإنسانية في حين يركز الاتجاه السوسولوجي على التغيير في العلاقات الاجتماعية كأساس ومصدر لهذا التغيير ، وفي هذا السياق يذكر سوروكين أن العلاقات التي تربط بين أفراد وجماعات أي مجتمع هي علاقات سببية . وظيفية ، بمعنى أن كل أنواع العلاقات التي تربط بين الأفراد والجماعات تؤدي وظيفة يحتاج إليها أطراف هذه العلاقة لتصبح هذه الوظيفة هي سبب تكوين هذه العلاقة . ومن أمثلة هذه العلاقات بين العامل الموظف وصاحب العمل<<² .

. ونجد ذلك عند " تالكوت بارسونز " في مصطلح التكيف المتوازن التكامل ، >> وعلى حد تعبيره فان التوازن أداة

التغيير التنظيمي

الفصل الثالث

وتغيير باستمرار عن طريق عمليات مثل الاتصال والتمايز واتخاذ القرار، فالوظيفية البارسونية لا تعرف أي معنى للمجتمع كبناء مشتت متعدد الوجوه ويبنى على أساس مصالح وقيم مختلفة ، بل يميل كل نسق على حد تعبيره . إلى أن يحقق تماسكا

¹ . السيد عبد العاطي وآخرون : نظرية علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 ، ص ، ص : 77،78 .

² . عبد الحليم رضا عبد العال : التغيير الاجتماعي وهيكلية المجتمعات المعاصرة ، مكتبة الانجلومصرية ، القاهرة ، 2005 ، ص : 29 ،

شاملا يقوم على أساس توازن داخلي يخضع باستمرار إلى للتغيير مما جعل بارسونز يطلق عليه اسم " التوازن المتحرك " ويقول بارسونز "يتكون توازن النسق الاجتماعي ذاته من عدة توازنات فرعية ومقطعة فيما بينها مع انساق متعددة للشخصية تختلف فيما بينها من حيث درجات توازنها الداخلي لتكون انساقا متوازنة ومختلفة مثل الجماعات القرابية والطبقات الاجتماعية ، والمشروعات الاقتصادية والأجهزة الحكومية ، وتدخل كل هذه الأنساق في توازن متحرك هائل وضخم فيه تتواصل حالات عدم الاستقرار في أي نسق فرعي للشخصية أو المجال الاجتماعي بطريقة تلقائية لتحديث اختلالات في توازن النسق الأكبر أو في جزء منه يظل مستمرا إلى أن تحدث عملية جديدة لإعادة التوازن وان يتغير شكل التوازن الكلي"¹ وفي ضوء ذلك >> فان التغيير الاجتماعي لا يكون ثوريا بل تدريجيا وتكيفيا في آن واحد ، أما في حالة حدوث تغيير سريع في البناء الفوقي للمجتمع فان البناء التحتي يظل ثابتا دون تغيير يذكر ، وفي معظم الأحيان فان التغيير يحدث بفعل عوامل خارجية أي من خلال التباين البنائي الوظيفي ومن خلال الاكتشافات والتجديدات التي يتوصل إليها الأفراد"² ، إن الإكراهات و الضغوط و التوترات في البناء الاجتماعي و التي تتراكم كنتائج للاختلال الوظيفي للعناصر القائمة ، سوف تؤدي في الوقت المناسب إلى انهيار و تغيير اجتماعي ، >> و قد ركزت هذه النظرية على التوازن و أهملت اللاتوازن . ويظهر التغيير في نظرية بارسونز . فيما أطلق عليه بارسونز . التغييرات البنائية والتغييرات البنائية هي تغييرات هامة في التنظيم والأداء الوظيفي للمجتمع أو بناء فرعي أو نسق فرعي منه ، بحيث تتحرك الوظائف من نمط اجتماعي إلى آخر أو من شكل اجتماعي إلى شكل اجتماعي آخر. ومن الأمثلة على ذلك تحول المجتمع التقليدي إلى مجتمع صناعي ومن مجتمع إقطاعي إلى مجتمع بورجوازي ومن مجتمع رأسمالي إلى اشتراكي"³ . فبارسونز يقدم نظرية تطويرية في التغيير الاجتماعي ، منطلقا هذه المرة من المماثلة مع الكائن الحي في الطريقة التي تنقسم بها الخلية الحية وتتكاثر . ولا بد أن معظم الناس قد شاهدوا في حياتهم ، في وقت من الأوقات ، فيلما مصورا عبر المجهر لانقسام الخلية إلى اثنين أو فأربع وهكذا.

٩ الفصل الثالث

التغيير التنظيمي

يمكن أن ينظر إليه بنفس الطريقة ، فالمجتمعات البسيطة يمكن اعتبارها خلايا أولى تنقسم في البداية إلى أربعة انساق فرعية لنسق الفعل العام ، وهكذا ، وهذه العملية ذات مراحل ثلاث : التمايز حيث يقوم النسق الفرعي الجديد بتمييز نفسه عن

¹ . السيد عبد العاطي وآخرون : مرجع سابق ، ص ، ص : 64 ، 65.

² . السيد الحسيني : نحو نظرية اجتماعية نقدية ، مرجع سابق ، ص : 124 .

³ . غي روشي : علم الاجتماع الأمريكي دراسة لأعمال تالكوت بارسونز ، تر : محمد الجوهري واحمد زايد ، القاهرة ، 1974 ، دار المعارف ، ص :

النسق الأصلي ، بوضع ترتيب جديد له ، ثم يمر هذا الترتيب بمرحلة تكيف ، واندماج جديد ، ويضرب بارسونز مثلا نفسه عن ذلك وهو تحول المجتمعات ذات القاعدة الزراعية الفلاحية إلى مجتمعات صناعية ، فهذه العملية تقتضي انفصال النسق الاقتصادي عن نسق التنشئة الاجتماعية . ففي حين كانت العائلة في المجتمعات قبل الصناعية هي أيضا وحدة إنتاج . وتحتفظ بالأرض وتعمل مجتمعة . بدرجة من تقسيم العمل . فان عملية التصنيع فضلت العمل إلى مصانع ومكاتب بينما أصبحت العائلة أسيرة المنزل . ويرى بارسونز أن هذه العملية يجب أن تكون ذات قدرة تكيفية أكبر لذا كان العمل في الوحدات الصناعية أكثر كفاءة وعقلانية وإنتاجا ، بينما تقوم العائلة بوظيفة التنشئة الاجتماعية بكفاءة أكبر من ذي قبل عند انتزاع وظائفها الاقتصادية منها . أما عملية الاندماج فتفرض التواءم بين نسقين فرعيين >> كنسق القوانين التي تحكم النساء والأطفال من أعمال معينة وتحتاج إلى خلق نظام هرمي جديد للتحكم الاقتصادي . لان الأب لم يعد يقوم بذلك الدور كما كان يفعل في المجتمع قبل الصناعي ، ولابد لكلا من النسقين الفرعيين أن يتكاملا مع نسق السياسة والروابط المجتمعية ، وأخيرا لابد لنسق القيم هو الآخر من أن يتطور ليضم إليه ادوار ترتبط بمكنات جديدة : كالدور الجديد للأب الذي انتزع بعض نفوذه ، أو كادوار مدرء المصانع ، وهكذا >>¹ .

2. التغيير التنظيمي ومفاهيمه : تعد قضية التغيير القضية الجدهامة في عالم المؤسسات الحديثة عالم المتغيرات السريعة والذي لا تمدا حركته أو تتوقف سيرورته . فالمنظمات مهما كان نوعها ليست في حالة ساكنة أو ثبات ، وإنما هي في صيرورة وتغيير ، فكل منظمة إلا ويختلف تغيرها عن الأخرى ، فالتغيير لا يحدث من فراغ بل يمكن القول بأنه ضروري ومحتم وهذا التغيير مستمر والهدف منه البقاء والاستمرارية ، والتكيف والتأقلم ، أي الملائمة بينها وبين متغيرات البيئة المؤثرة فيها ، ويحصل التغيير نتيجة لعدد كبير من العوامل منها الخارجية ومنها الداخلية ، مع العلم أن عملية التغيير قد تحصل بصورة تلقائية أو مخططة . وتعتبر مظاهر التغيير المستمر في المنظمة ، بوضوح عن استمرار الحياة فيها ، والتفاعل مع العوامل

التغيير التنظيمي

الفصل الثالث

مستوى التكنولوجيا المستخدمة ، والعلاقات المهنية بين الفاعلين فيها ، وفي المفاهيم والقيم وجماعات العمل ، وطرق الاتصال ، وأساليب الرقابة ، وغيرها . وتعتبر عملية التغيير التنظيمي بصورة عامة ، عن حركة الانتقال الجذري ، أو

¹ . ايان كريب : النظرية الاجتماعية من بارسونز إلى هامبرماس ، الكويت ، المجلس الوطني للثقافة والنشر والآداب ، تر: محمد حسين محمد عصفور ،

التدريجي من واقع راهن إلى حالة جديدة ، تختلف عن سابقتها ، وقد يتضمن التغيير تحسين أو تطوير طبيعة العمل ، أو النشاط التنظيمي لغرض تحقيق الأهداف بصورة أفضل.

1.2 الاتجاهات النظرية ودراسة التغيير التنظيمي : يرى كثير من علماء الاجتماع أن التغيير الاجتماعي ما هو إلا تغيير في البناء الاجتماعي . أي أنه بواسطة التغيير الاجتماعي يمكن فهم التغيير في البناء ، مثل تغيير حجم المجتمع و تركيب أجزائه و نمط تنظيماته . وقد أردنا ذكر بعض النظريات التي تناولت التغيير بدراستها التاريخية أو المقارنة ومنها

أ. المدخل الماركسي : اعتمد هذا المدخل على حتمية الجانب الاقتصادي و علاقته بإحداث التغيير. فيرى كارل ماركس أنه مهما كانت المرحلة التي يمر بها التطور التاريخي فإنه يقوم على أساس اقتصادي (نمط الإنتاج) ، (قوى الإنتاج) ، (علاقات الإنتاج) (البناء الاقتصادي) و به يتشكل البناء الفوقي و البناء التحتي ، >> وخلصت هذه

النظرية أن العامل الاقتصادي والذي يكمن في الوسائل التكنولوجية للإنتاج هو الذي يحدد التنظيم الاجتماعي للإنتاج و بالتالي يحدد العلاقات الاجتماعية . ولتحليل ذلك أكثر فان هذا المدخل يعتمد على مجموعة من القضايا التي انطلق منها كارل ماركس K. MARX في تحليلاته للتنظيمات البيروقراطية وهذه التنظيمات 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 التقييم الطبقي مع الإشارة إلى أن هذه التنظيمات لا ترتبط ارتباطا مباشرا بعمليات الإنتاج ، لذا فان نموها يعد نمو طفيليا . ومهمتها الأساسية هي الحفاظ على الأوضاع الراهنة التي تعبر عن استغلال الطبقات الحاكمة للطبقة المغلوب على أمرها¹ ، وعلى هذا الأساس >> وضع ماركس تحليلاته للتنظيمات البيروقراطية في إطار نظرياته عن صراع الطبقات ليكشف عن جوهر ذلك التناقض والصراع الناشئ عن النظام الرأسمالي ، والمرتبط بالصراع بين العلاقات الإنتاج والقوى المنتجة . فالمعروف أن المدخل الماركسي يفترض أن القوى المنتجة تتغير وتنمو باستمرار نظرا لامتدادها على مستوى النشاط الإنساني والفعل لتعبر عن مقاومة علاقات الإنتاج ، مما ينتج

التغيير التنظيمي

الفصل الثالث

خاصة بين بنية السلطة كما هو الحال بين أقسام الوحدات الإنتاجية داخل المصنع . والحقيقة أن تلك التناقضات قد لا تؤدي إلى التحولات والتغييرات داخل التنظيم ، بل يكفي أن تظهر في شكل مقاومات يمكن رؤيتها كظواهر سطحية ،

¹ . السيد الحسني : النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم ، دار المعارف ، القاهرة ، 1985 ، ص : 41 .

ولكن تعبر عن عمق التناقضات التنظيمية»¹ والتي حددها ماركس في التنظيمات كغيرها من الأبنية الاجتماعية يجب دراستها عن طريق العمليات التاريخية التي تساعدها على النمو . وتؤدي أيضا إلى حدوث تناقضات بين التنظيم والعاملين .

>> إن دراسة التنظيمات باعتبارها مكونة من مشاركين مندمجين مع بعضهم البعض داخل نشاط معين يعد تجريدا يخفي وراءه خصوصية وأشكال الجماعات داخل التنظيمات ، كذلك خصوصيات المصالح ما بين الجماعات المختلفة التي تتخذ شكل مخرجات للتنظيمات .

. تتنوع وتختلف التنظيمات بتنوع درجة التناقضات البيانية الموجودة بداخلها

. تعد التنظيمات مراكز لتطوير التناقضات ، كما أنها في الوقت ذاته جزء من اقتصاد سياسي واجتماعي وتاريخي .

أن هذه التناقضات من الممكن أن تتضاعف إذا كانت الموارد المخصصة للعمل والإنتاج غير مراقبة من طرف العمال اليدويين أو المهرة ، ولكن من طرف هيئات خارجية ، فالإدارة تسعى دوما لتطبيق المزيد من العمل ، وفي المقابل يطالب العمال المزيد من الاستقلال الذاتي أثناء أداء العمل . وينتقل ماركس إلى تحليل العلاقة بين الرأسمالية وتقييم العمل ليكشف بذلك عن وجود تأثيرات حتمية تحدثها الرأسمالية على تقييم العمل وبناء التنظيمات ككل ، وترتبط هذه العلاقة حسب رأي ماركس بسببين مرتبطين بالنظام الرأسمالي»²

. تعتبر القوى العاملة في نظر الرأسمالية بمثابة سلعة ، وعاملا للإنتاج يجب استخدامه بطريقة مربحة ، على أن يتم تحديد علاقة العمالة في ضوء سعي صاحب العمل لتحقيق الربح ، وكذلك قوى السوق أي العرض والطلب .

. إذا كانت مصلحة الرأسمالية تتحقق فقط من خلال شراء قوى العاملة التي تحقق له الربح . فان هذا الوضع يؤدي إلى

التغيير التنظيمي

الفصل الثالث

يستغلها في تحقيق فائض القيمة .>> وذهب ماركس إلى أن التوترات سوف تشد إلى أربعة ميكانيزمات والتي لاحظها في المجتمع الرأسمالي وهي :

¹ . نفس المرجع ، ص : 42 .

² . سعيد عبد مرسى بدر: الإيديولوجيات ونظريات التنظيم مدخل نقدي ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1990 ، ص : 68 .

الاستقطاب Polarisation : وهذا يحدث نتيجة ظهور المجتمع الصناعي والتصنيع ، والتي عملت على استخدام المهارات التقليدية ، ولذلك كان هناك عمل بين الجماهير العامة أن استقطبت في معسكرين الرأسمالية ومعسكر العمال الأحرار.

التجانس Homogénéisation: وبفعل عملية الاستقطاب تصبح الفئتين أكثر تجانسا وتماثلا من نواحي عديدة ، فالرأسماليون الناجحون يميلون إلى توسيع نشاطاتهم ومن ثمة يصبحون أكثر ثراء ، في حين يميل العمال إلى البحث عن اكتساب مهارات جديدة نظرا للتغيرات السريعة التي فرضتها أنظمة المصانع والتكنولوجيا المتطورة

زيادة حالة الفقر و البؤس Pauperization : فقد يؤدي اندفاع الرأسمالية نحو تحقيق الربح داخل المشروعات الصناعية إلى تخفيض الأجور إلى مستويات دنيا خاصة إذا أحسوا باقترب فترات الكساد ومن ثم فهم يتسببون في انخفاض القدرة الشرائية للطبقة العاملة التي تزداد أوضاعها أكثر فقرا وبؤسا .

عملية الاحتكار Monopolisations : وهي العملية التي بمقتضاها تصبح الوحدات الإنتاجية الصغرى غير قادرة على المنافسة أمام الوحدات الإنتاجية الكبرى ، فان هذه الوحدات الأخيرة سوف تزداد توسعا نتيجة لشرائها كمية كبيرة من المواد الخام ، وفي بعض الحالات يرجع الرأسمالي إلى ممارسة الضبط على سلعة معينة ومن ثم يتحول المحتكر لتلك السلعة في سوق العمل ، ولا يدخل في عملية المنافسة ، وبالتالي يفقد النظام الرأسمالي قوته الدافعة .

واعتقد ماركس أن هذه التناقضات ستؤدي إلى تغييرات جذرية وعنيفة في النسق الرأسمالي نتيجة لنمو الوعي الحقيقي للطبقة العاملة التي تتكتل في شكل نقابات وأحزاب سياسية يكون بمقدورها النضال من اجل قلب الموازين واستبدال هذا النظام بنظام جديد أكثر عدلا ، ولقد جاءت التحليلات التي قدمها هذا المدخل حول قضية التغيير في التنظيمات لتعبر بذلك عن الموقف الذي يمكن وصفه بالشمولية نظرا لتركيزه على إبراز التناقضات الجوهرية لعلاقات الإنتاج ، فهي تفرض أن القوة المنتجة تنمو وتغير بصورة مستمرة لتعكس تلك الجهود والنشاط الإنساني والتي تسعى للوصول إلى مستوى

التغيير التنظيمي

الفصل الثالث

إنتاجية ثابتة أو ساكنة مما ينتج عنه بروز تناقضات بين الطرفين»¹، >> ويرى ماركس إن تلك التناقضات قد لا تؤدي بالضرورة إلى تغييرات جذرية داخل التنظيمات ، وقد تظهر في شكل أزمات اقتصادية وتنظيمية ، ومن أهم المظاهر التي تعكس ظهور تلك الصراعات التنظيمية كشكل من أشكال المقاومة العمالية ، وإذا كان ماركس قد قرر بان تلك المقاومة تتطور لتصبح أكثر تنظيما ، وبالتالي أكثر تأثيرا على علاقات العمل الرأسمالية ، فان ذلك يبقى مشروطا حسب رأيه بنمو الوعي الحقيقي للطبقة العاملة التي تؤمن بحقيقة واحدة ، مؤداها أن تحقيق مصالح الطبقة لا يتم إلا من خلال التغيير الجذري للبنية الاقتصادية والاجتماعية للنظام الرأسمالي»²

ب . المدخل الراديكالي: >> يحاول المدخل الراديكالي في المجال التنظيمي تقديم إطار تحليلي لدراسة العلاقات التنظيمية المستمدة من الفكر الماركسي حيث تعتبر هذه المحاولة كرد فعل معارض لتوجهات بعض علماء الاجتماع التنظيم في الغرب أي أصحاب النظريات التقليدية . أي علم الاجتماع الوظيفي . الذين قدموا تفسيرات ضيقة تؤكد على ثبات الأوضاع داخل التنظيمات»³ ، وقد اهتم أصحاب هذا التوجه بدراسة وبحث بين الإشكال المجتمعية والمصالح والسيطرة ، والضبط داخل التنظيمات العمالية الكبيرة الحجم ، ومن ثمة فهم يتعارضون مع الافتراض التقليدي القائل بأنه يمكن تجريد التنظيم من علاقاته بالجماعات المسيطرة ، ومصادر القوة والبناء الإيديولوجي للمجتمع ، >> وقد انتقد هيربرت ماركيز H Marcuse نظرية التنظيم في المجتمعات الرأسمالية وخاصة مفهوم الترشيد عند ماكس فيبر والتحول التكنولوجي للمجتمع الرأسمالي، وينطلق ماركيز في نقده لفكرة الترشيد المبنية أساسا على الاختيار المناسب للتكنولوجيا التي تحقق المزيد من السيطرة والهيمنة على مستوى تنظيمات العمل ، وعلى الرغم من الواقع الاجتماعي للبلدان الرأسمالية قد شهد تغييرا كبيرا إلا أن ذلك لم يؤدي إلى تغيير علاقات السيطرة التي تربط الإنسان بالإنسان والتي يفرضها النسق التكنولوجي ، وأكد ماركيز في كتابه "الإنسان ذي البعد الواحد" One man dimentional على وجود شكل شائع لسيطرة المجتمع التنظيمي على الأفراد الذي اتضح من خلال خضوعهم لسيطرة قوى كلية مستقلة عن إرادتهم ، وفي هذا السياق يشير إلى الدور الذي لعبته التكنولوجيا التي تحولت حسب رأيه من مجرد أداة في أيدي أفراد المجتمع إلى قوة محددة الملامح وصفات

التغيير التنظيمي

الفصل الثالث

¹ . يوسف سعدون : علم الاجتماع والتغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2009 ، ص : 09 .

² . بوهنتال فهيمة : التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة دراسة ميدانية لمؤسسة المياه

المعدنية . باتنة . أطروحة ماجستير ، قسم علم الاجتماع والديمقراطية ، كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية باتنة ، 2009 . ص : 32 .

³ . نفس المرجع السابق ، ص : 32 .

يمتاز بها الإنسان ذو البعد الواحد لعدم قدرته على المشاركة في النضال فهو يسعى للاندماج دوماً في النظام القائم والمرتبط به ، وقد اقترح هذا الباحث أشكالاً من النشاطات التي من شأنها تحفيز الإنسان ودفعه على إحداث التغيير على مستوى التنظيمات العمالية كزيادة المشاركة الديمقراطية للعمال في الإدارة التنظيمية ¹، ويتضح لنا من هذا أن << ماركيز يعارض تماماً فكرة استخدام الجماهير للنضال من أجل التغيير، لأنه يرى أن العداة الذي ضل قائماً بين البورجوازية والبلوريتاريا خلال القرن التاسع عشر قد تغير جزئياً في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين ، حيث تمكنت الطبقة العاملة من رفع مستوى معيشتها ، وإشباع حاجياتها الاقتصادية مما وطد علاقاتها بالطبقة الرأسمالية ضمن مجتمع صناعي متطور . فقد ذهب ماركيز في مؤلفه سابق الذكر إلى أن تقدم العلم والتكنولوجيا في المجتمعات الصناعية المتقدمة قد فرض ضرباً من الهيمنة والتي بمقتضاها تكاملت الطبقة العاملة تكاملاً اجتماعياً وثقافياً مع مختلف القوى الاجتماعية ، وإن الطبقة العاملة قد فقدت بذلك قوتها الحقيقية التي كان من الممكن أن تستخدمها من أجل إحداث تغير تاريخي راديكالي يؤدي إلى ظهور مجتمع جديد>> ² ، << إن التحليل الذي قدمه ماركيز حول طبيعة التغييرات التي يمكن إدخالها على تنظيمات العمل تشير بوضوح أن تأثر هذا الباحث بالأيديولوجية الرأسمالية رغم تقديمه لنظرية نقدية للمجتمع البورجوازي الصناعي الحديث>> ³ ، فهذا المدخل يشير إلى حدوث تناقضات على مستوى تنظيمات العمل الذي يرجع إلى تعارض الإدارة مع المهنيين والذي يعود إلى تباين المصالح بين الطرفين وللتغلب على معارضة جماعة المهنيين ومقاومتهم للتجديدات والتغييرات على مستوى تنظيمات العمل يلجأ الرأسمالي إلى الحديث عن بعض المناورات الجديدة مثل الديمقراطية تكافؤ الفرص والمساواة وغيرها، وذلك من أجل كسب ثقة العمال حتى يقروا بقبول السياسات التنظيمية الرأسمالية فهم يخافون على مصالحهم من تلك التغييرات المحتملة التي قد تؤدي إلى إعادة البناء

ج . المدرسة الإدارة العلمية : << تايلور (1915.1856) اتجه تايلور إلى دراسة العامل الصناعي لتتوسع بعد ذلك الدراسة إلى دراسة بناء التنظيم ككل بفضل فايول ، حيث قدم تايلور إسهامات كثيرة في سبيل تطوير الإدارة ، وذلك من خلال الدراسات الميدانية التي قام بها لدراسة مشاكل الصناعة والجهد الإنساني ، حيث نشر عام 1893 حول نقل الحركة

التغيير التنظيمي

الفصل الثالث

¹ . نفس المرجع السابق ، ص : 32 .

² . السيد الحسني : نحو نظرية اجتماعية نقدية ، مرجع سابق ، ص : 232 .

³ . يوسف سعدون : مرجع سابق ، ص : 31 .

العلمية للمؤسسات عام 1911»¹ ، >> وقد أوضح تايلور في هذا الأخير إن أسلوب التسيير والإدارة المنبع في المصانع الأمريكية هو القيام على مبدأ أساسي وهو المكافئة المالية والتي تكون حسب المبادرة الشخصية ، الذي بدوره لم يحقق الفاعلية اللازمة في رفع الإنتاجية ، كما اعتقد بان الطرق التي يتبعها العمال في أداء المهام طرق عميقة في معظمها تؤدي إلى تبذير في الطاقة والمال لهذا يجب تدريب واختيار العمال لأداء مهامهم على أفضل الطرق المدروسة عمليا وبالتالي فان تسيير الإدارة يتم وفق مبادئ تيناها تايلور»² ولخصها في مايلي

>> استخدام دراسات الحركة والزمن للوصول إلى الطريقة الوحيدة لأداء العمل، والتي تسمح بتحقيق أقصى إنتاج ممكن أي اعتبر أن العامل تابع للآلة وان سلوكه هو في جوهره سلسلة من الأنشطة الفيزيقية المنظمة .

تقسيم العمل الفعلي بين الإدارة والعمال وذلك حسب التخصص أي أن كل عامل يجب أن يعطي له عمل مناسب لقدرة وحالته الجسمية ، وهو بدوره يقدم أكبر مجهود ممكن من العمل .

اختيار وتدريب العمال لأداء أعمالهم في المصنع على أسس علمية لتحسين مهاراتهم وذلك بدلا من ترك العامل يختار العمل الذي يراه مناسباً وترك العامل يدرّب نفسه حسب ما يراه .

تزويد العمال بحافز تشجيعي يدفعهم إلى أداء العمل وفق الطريقة التي يتم التوصل إليها بأسلوب علمي ، ويتحقق ذلك بواسطة منح العامل مكافأة محددة تزيد من مستوى أجره اليومي إذ استطاع أن يحقق المستويات المطلوبة .

يجب أن يكون هناك تعاون بين الإدارة والعمال ، وان يعاد توزيع العمال بينهم على أساس تولى الإدارة مهام التخطيط والتنظيم والرقابة وتولي العمال مهام التنفيذ .

الرقابة المستمرة من قبل المديرين على العمال للتأكد من زيادة الإنتاج وتحقيق الأهداف وعلى الرغم من كون اهتمامات تايلور كانت موجهة نحو دراسة الحركة كجزء في لدراسة الوقت إلا انه اتجه بعد ذلك إلى التركيز على ظروف العمل ، والعناية بالآلات والمعدات المستخدمة في العملية الإنتاجية حيث توصل إلى انه لا يمكن التركيز على جهد العامل فقط من اجل رفع الكفاية الإنتاجية ، بل إن الآلة وأدوات العمل تلعب دورا حاسما في هذا المجال فقد تعمل بعض الآلات على

التغيير التنظيمي

الفصل الثالث

¹ . بشاينية سعد : علم الاجتماع العمل ، منشورات جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2003 ، ص : 65 .

² . محمد علي محمد : علم الاجتماع الصناعي والنشأة والتطورات الحديثة ، مرجع سابق ، ص : 131 .

الأخرى التي قد تكون لها مواصفات معقدة تضاعف من المجهودات العضلية والذهنية للعامل ، ومن ثم ينعكس ذلك سلبيًا على الإنتاج¹ ، وقد توصل إلى استخلاص جملة من الملاحظات وهي :

1 >> . يلجأ العامل إلى التكاسل أثناء أدائهم لعملهم بسبب عدم وجود حوافز مادية تدفعهم إلى بذل مجهودات إضافية لزيادة الإنتاجية .

2 . إن تحديد نظام الأجر وفق لمعايير المركز والاقدمية قد اثر سلبيًا على معنويات العمال أي قتل روح المبادرة لديهم ، ومن ثم انخفاض معدل إنتاجهم .

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

4 . تخوف العمال من المواقف المحتملة للإدارة ، وذلك حسب الاعتقاد الذي كان سائدًا والذي يزعم بان العمال قد يتعرضون إلى التسريح إذا رفعوا كمية إنتاجهم ، لان الإدارة قد تلجأ في بعض الأحيان إلى الاستغناء عن بعض العمال الزائدين عن حاجتها وفي الأخير يرى الكثير من الباحثين في المجال التنظيمي انه بالرغم من تحقيق تايلور الكثير من النتائج الايجابية والتي ساهمت في حل العديد من المشاكل الإدارية عن طريق إدخاله لتغييرات نوعية على أساليب العمل إلا أنها لم تسلم من بعض الانتقادات ومنها :

تقييد حرية وحركة العامل في عمليات الإنتاج حيث أصبح العامل جزء من الآلة التي يعمل بها ومن ثم افقده هذا الوضع شخصيته .

. لم تهتم هذه المدرسة بالجوانب النفسية للعامل التي تعتبر إحدى الشروط الموضوعية التي تساهم في تكييف العمال ضمن بيئة العمل، بحيث لم تعبا بالآثار النفسية التي قد تظهر على سلوكيات العمال وتصرفاتهم نتيجة للضغوط المفروضة عليهم من قبل إدارة التنظيم .

التغيير التنظيمي

الفصل الثالث

¹ . عبد الله محمد عبد الرحمان : سوسيولوجيا التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1987 ، ص : 170 .

. لقد صممت تلك البحوث في نظر الكثير من الباحثين لكي تخدم أصحاب المشروعات الإنتاجية وذلك بتركيزها المطلق على العوامل والشروط التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج الذي يعود بالربح على رجال الأعمال، دون مراعاة أوضاع العمال داخل التنظيم وخارجه.

ورغم هذا فان دراسة تايلور في وقتها قد حلت بعض المشكلات المرتبطة بالصناعة ، وحققت الأهداف الاقتصادية للتنظيم في المؤسسات الصناعية الأمر الذي يتطلب تغييرات نوعية في ظروف العمل وبيئته وشروط العمل واستجابة لمطالب العمال الذين يتطلعون لتحسين أوضاعهم الاقتصادية والاجتماعية¹.

د . مدرسة العلاقات الإنسانية : >> من خلال التجارب التي قام بها هذا الاتجاه وقياس علاقة الإنتاج (5عاملات) يشتغلن في أجهزة التليفون ، حيث تم عزلهن في غرفة اختبار خاصة تماثل ظروف العمل ، ثم شرع **التوا مايو** بعد ذلك إلى إدخال بعض التغييرات على ظروف العمل تمثلت في تغيير فترات الراحة ، وجبات الغداء ، عدد ساعات العمل اليومية ومنه توصل إلى أن الإنتاج استمر في الزيادة بغض النظر عن التغييرات التي أدخلت على الظروف الفيزيائية في العمل واستنتج **مايو** أن هناك عوامل أكثر تأثيراً من الظروف الفيزيائية على العمل وأثرت على نتائج التجربة ، فقد تغير موقف الفتيات بمجرد علمهن أنهن تحت التجربة ، بحيث تمكن من التخلص 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 بينهن نتيجة شعورهن بالاعتزاز يفوق زميلتهن خارج إطار التجربة ، كما لوحظ أن هناك تغييراً قد بدا يظهر في طبيعة العلاقة التي أصبحت سائدة بينهن وبين الإدارة ، وبهذا توصل إلى أن تغيير أنشطة الأفراد واتجاهاتهم يتطلب أولاً تغيير في طبيعة العلاقات السائدة بينهم². >> وإما في شركة الغزل **بنسلفانيا** والتي انخفض معدل إنتاجها وزيادة نسبة تغيير العمل بين العمال ، ولهذا الغرض دعت إدارة المصنع **التوا مايو** للقيام بدراسة حول الأسباب التي تدفع هؤلاء العمال إلى تغيير أماكن عملهم ، فقد سجلت الشركة ارتفاعاً متفاوتاً في نسبة تغيير العمل وخاصة قسم الغزل لتصل إلى **25 %** وتراوحت الأقسام الأخرى ما بين **6% إلى 5%** مع العلم انه تم منح مكافئة مالية تشجيعية شهرية لهذا القسم في حالة الزيادة عن **75%** . ومع ذلك فقد لاحظ **مايو** أن الإنتاج لم يزد . وفي بحثه عن أسباب الظاهرة وتفسيرها ،

وَأ الفصل الثالث

التغيير التنظيمي

¹ . السيد عبد العاطي السيد : التصنيع والمجتمع (دراسة في علم الاجتماع الصناعي) ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، ص 93 .

² . محمد علي محمد : نفس المرجع سابق ، ص : 146 .

المسافات بين العمال هي التي تمنعهم عن الاتصال بعضهم البعض ، وبالتالي تشكل إحباطا لدى غالبية العمال ، والتغلب على الوضع السلبي ، فنصح مايو رئيس الشركة بالسماح للعمال باختيار أوقات الراحة التي تناسبهم مع بقاء الماكينات تعمل دون توقف فوصل بذلك إلى **86 %** كما لو أن نسبة التغيير تتعدى **6%** بقسم الغزل¹ ، >> وهناك دراسة قام بها كوش **coch** و فرانش **franch** في دراستهما التي أجريت على احد مصانع الملابس حول تأثير نمط القيادة على سلوك وتصرفات العاملين ، فقد توصلت إلى نتيجة هامة وهي أن موقف جماعات العمل التي كانت الإدارة تسمح لها بالمشاركة في تخطيط تغييرات العمل ، كان موقفا وصف بكونه اقل معارضة أو مقاومة التغييرات المستحدثة في العمل صاحبه اهتمام متزايد من طرف العمال بزيادة الإنتاج عكس الجماعات التي حرمت من المشاركة >>²

2.2 تطور الاهتمام بدراسة التغيير التنظيمي: وإذا ما انتقلنا إلى التغيير التنظيمي ، لا حضا أن النظريات أو التصورات الحديثة التي تناولته قد تكون قليلة ، وأنها انطلقت عموما من تلك التأملات التي قدمها كبار السوسيولوجين فكان تركيز الباحثين في علم الاجتماع ، وعلماء اجتماع التنظيم على وجه التحديد ولفترات طويلة من الزمن، منصبا على قضايا معينة ، كالتوازن والتكامل والاتساق وغيرها ، >> أما قضية التغيير على مستوى التنظيمات، فقد ظلت بعيدة عن اهتمامات الباحثين والعلماء، والسبب الأساسي في ذلك يكمن في الحالة النظامية المستقرة لهذه التنظيمات. لكن في السنوات الأخيرة تغير التركيز نحو قضايا وجوانب أخرى مغايرة لما كان سائدا في التنظيمات مثل: القوة والصراع والتغيير، وغيرها من الموضوعات.

لقد كانت أفكار وتحليلات علماء اجتماع التنظيم ، كما ذكرنا سابقا، تبحث عن عوامل الاستقرار والتوازن داخل التنظيمات ، ويرجع ذلك أساسا إلى اعتبارين ، "يتمثل الاعتبار الأول في ذلك التصور الذي يفترض أن التنظيم بطبيعته يحتاج إلى المزيد من الثبات ، حتى يستطيع أن يحقق وظائفه وأهدافه . ويمكن تتبع مثل هذا التصور في نموذجي "فيبر وسيمون **M. Weber and H. Simon**" إلى غاية الاتجاه الترشيدي الذي تبناه "كروزيه **M.Crozier** أما الاعتبار الثاني فيعبر عن الاتجاه الذي استعان بالفرد والجماعة الصغيرة في دراسة مشكلات التنظيم ، وما يتسم به هذا الاتجاه من قصور، نتيجة ابتعاده عن تحليل الأبعاد التاريخية التي نشأت في ظلها هذا الجماعات وتأثيرات البيئة المحيطة

التغيير التنظيمي

الفصل الثالث

¹ . عبد الرزاق جلبي : دراسات في علم الاجتماع الصناعي ، ط2 ، دار المعارف الجامعية ، الإسكندرية ، 1993 ، ص : 65 .

² . السيد عبد العاطي السيد : التصنيع والمجتمع (دراسة في علم الاجتماع الصناعي) ، مرجع سابق ، ص : 100 .

على التنظيم بشكل عام <<¹ ، والحقيقة أن >> هناك عدة أسباب واجهت علماء اجتماع التنظيم نحو تحليل التنظيمات تحليلاً سوسولوجياً يناسب الواقع التنظيمي والظروف الاجتماعية المستجدة ،

أولاً : اتساع نشاط الحركة النقابية ، من خلال الإضراب بغية تغيير الواقع التنظيمي .
ثانياً : نمو الاتجاه الراديكالي، من خلال علاقات القوة والصراع التي تعبر عن ضرورة تغيير الواقع التنظيمي الحالي واستبداله بواقع تنظيمي جديد يستجيب لطموحات الطبقة العاملة . كما عرفه (D.Holt) ، بأنه "عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة ، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء أو إجراءات وطرق وظروف العمل، وغيرها لغرض تحقيق الموازنة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتميز">>² ، >> لذلك فالتغيير هو حالة طبيعية في حياة الأفراد وكذلك المنظمات، حيث تعتبر محاولات المنظمات لإحداث التغيير محاولة لإيجاد التوازن<<³ . فاعلم الدراسات التي تناولت التغيير يمكن القول أنها قليلة ، إلا أننا سنحاول أن نبين ذلك قدر المستطاع الاتجاه العام >> واهم الباحثين في هذا المجال الذي يتناول التغيير ، والدراسات التي تناولت هذا الموضوع في نموذج ماكس فيبر في التنظيم مصدرها عناصر التنظيم البيروقراطي ، ولكنها مع ذلك كانت قاصرة على تقديم دورة هامة في التنظيم وهو التغيير ، ولقد زعمت هذه الدراسة إن الكشف عن هذا الجانب يكمل صورة التنظيم التي لم يقدمها فيبر ، إلا أنه قدم جانباً واحداً منها فضلاً على أن فهم التغيير البنائي في التنظيم يمكن أن يعكس بطبيعة الحال كثير من الظواهر والمشكلات التنظيمية ، ولقد قدم ايزنستات EISENSTAT في هذا المجال محاولة نظرية ناضجة لفهم الظروف التي تؤدي إلى إحداث التغيرات البنائية في التنظيم ، وإن كان قد فسر في ضوء هذه الظروف نشأة التنظيمات ونموها<<⁴ ، واستناداً إلى شواهد أميريقية عديدة ذهب ايزنستات إلى أن هنالك عدداً من العوامل تسهم في نمو التنظيمات أهمها :

التغيير التنظيمي

الفصل الثالث

¹ . يوسف سعدون : مرجع سابق ، ص : 10 .

² *GRESSE Carole: LES ENTREPRISE DIFFICULTE ED. ECONOMICA* , Paris , 1994 , P:88

³ . ثابت عبد الرحمن إدريس: المدخل الحديث في الإدارة العامة ، الدار الجامعية ، مصر، 2003 ، ص : 262 .

⁴ . Eisenstadt, S, **Bureaucracy, Bureaucratization and Debu - reaucratization** , in Etizni , A, ed ,Complex , Organization, op, cit, pp. 286 - 287 .

>> وجود تباين شديد في الميادين الاقتصادية والسياسية والاجتماعية ، واعتاد المجتمع على المعايير الموضوعية التي لا تسمح بتدخل كبير لاعتبارات الشخصية ، ثم نمو جماعات متخصصة تخصصا وظيفيا ، ما تلبث أن تحقق وجودا مستقرا حتى تسعى إلى الاستقلال ، فتكافح من اجل ضمان أكبر قدر ممكن من العناصر النظامية ، وحينما يظهر التنظيم حيز الوجود يسعى إلى تبني الخصائص البنائية الرشيدة (أي الخصائص التي حددها فيبر كالتخصص . الرشد . سيادة القواعد . وتحقيق الأهداف والفعالية) والتي تحقق له المزيد من الكفاية والفعالية ولكنه لا يلفت في هذا المجال من تأثير المجتمع المحيط به ، وبذلك يصبح نمو هذه الخصائص أمرا متوقفا إلى حد كبير على نمط التوازن الذي ينجم عن ثلاثة نتائج هامة تحدد مصير التنظيم ومستقبله

الأولى : استقلاله وتميزه من خلال تفرده بخصائص بنائية تميزه عن التنظيمات الأخرى .

الثانية : نمو عناصره البنائية مما يمنحه طابعا نظاميا يكسبه مزيدا من القوة الشرعية .

الثالثة : ذوبان العناصر البيروقراطية DEBUEAUCRATISATION كما تبدى في تحول الأهداف العامة للتنظيم إلى أهداف فرعية خاصة تتبناها جماعته الفرعية. إن معالجة ايزينستات التالية للتغيرات البنائية في التنظيم لم تتضمن لسوء الحظ شيئا جديدا ، ففي معرض مناقشاته للتغيرات العامة في التنظيم أوضح أن هنالك ثلاثة محاور يتعين الاهتمام بها عند دراسة العناصر البنائية التنظيمية وهي : . طبيعة الأهداف السياسية . موقف هذه الأهداف من المجتمع بصفة عامة . مدى اعتماد التنظيم على قوى خارجية¹. وموازاتنا مع الطرح الذي قدمه ايزينستات نلمس اتجاه يحاول دراسة نمو التنظيم كميًا وعلى الأخص نمو جهازه الإداري >> **فينيكت بولدنج BOULDING** " يطور ميدانا تنظيميا أطلق عليه "التغيير غير المناسب" هو مبدأ يشير إلى بصفة عامة إلى عدم تناسب نمو القطاعات المختلفة في التنظيم ، ولقد طور باركنسون PARKINSON بولدنج وقدم وجهة نظر خاصة مؤداها انه كلما قل العمل في تنظيم معين عظمت فيه الزيادة في الجهاز الإداري وفي فترة لاحقة حاول "ماسون هير HAIR" التحقق من وجهة نظر باركنسون فقدم تحليلا

إحصائيا للنمو الذي شهده أربع تنظيمات صناعية وانتهى إلى أن وجهة نظر باركنسون لا تخلو من تعسف وتضليل»¹ ،
« ذلك لأن النمو الذي كشف عنه ماسون هير كان راجعا إلى التغييرات التكنولوجية التي طرأت على

التنظيمات الأربع التي درسها ، وبغض النظر عن صحة أو خطأ ما ذهب إليه كل من باركنسون وماسون هير ، فان هناك انطبعا شائعا مؤداه ، إن التنظيمات الكبيرة الحجم تشهد باستمرار تضخما ملحوظا في أجهزتها الإدارية ، وزيادة مستمرة في عدد الذين لا يعملون في القطاعات الإنتاجية بصفة عامة وبالرغم من شيوع هذا الانطباع وقوته ، إلا أن الشواهد الامبريقية لا تؤيد هذا الانطباع ولا تدعمه . فلقد قدم رينهارد بندكس BENDIX تحليلا إحصائيا تاريخيا للنمو التنظيمي في الصناعات الألمانية بين سنتي 1933.1908 وانتهى إلى وجود علاقة عكسية بين حجم التنظيم ككل وجهازه الإداري ، ومن النتائج الهامة التي كشف عنها أن نسبة الإداريين في المصانع التي يعمل بها أكثر من ألف عامل وموظف اقل من نسبة الإداريين في المصانع التي يعمل بها فيما بين 51 عاملا و 200 عاملا كذلك انتهى بيكر BECKER ودافيز DAVIS بعد إجراء دراسة مقارنة على عدد من التنظيمات الصناعية إلى نتائج تؤيد ما ذهب إليه بندكس وتعارض الانطباع الشائع ، ذلك أنهما لم يتوصلا إلى وجود علاقة موجبة بين حجم التنظيم ككل ونسبة الموظفين الإداريين فيه ، وهذا ما أكده أيضا سيمور ميلمان MELMAN في دراسة مقارنة أيضا وان كان قد حسم هذا الموضوع حينما أكد وجود علاقة عكسية بين حجم التنظيم ونسبة الجهاز الإداري ، بيد أن التراث الامبريقي لا يعد تأييدا لهذا الانطباع ، وان كان تأييده لا يزال يتأرجح بين القوة والضعف ، فتودور كابلاو CAPLON يذهب إلى أن حجم التنظيم يرتبط بالتعقيد الوظيفي ، وان نمو حجم التنظيم لا بد وان يعكس نمو مصاحبا في جهازه الإداري »² . « كما كشف ألن تورين TERRIER وميلز MILLS في دراسة مقارنة إلى لعدد من التنظيمات التعليمية الأمريكية عن وجود علاقة بين حجم الجهاز الإداري والحجم الكلي للتنظيم وكلما زاد حجم التنظيم كلما زاد حجم جهازه الإداري »³ . « ومن أوضح وأمتع الدراسات الامبريقية التي تناولت هذا الموضوع تلك التي قام بها تيدور أندرسون ANDERSON وسيمور فاركوف

التغيير التنظيمي

الفصل الثالث /

¹. Haire , M, **Biological Models and Empirical Histories of the Growth of Organization** , in Haire ,ed ,Modern, Organization, on Theory, N Y , 1959; PP292 293 .

². السيد الحسيني : علم الاجتماع التنظيم ، مرجع سابق ، ص : 185 .

³. Terrien, F, and Mills **The Effect of Changing size upon the internal Structure of an Organization** Am, Social , Vol, 29, 1955, PP. 11 13 .

الجهاز الإداري في التنظيمات الكبيرة الحجم ، كما حاولا حسم قضايا أخرى أثارت بعض الدراسات ، واجريا لهذا الغرض تحليلا مقارنا لحوالي خمسين مستشفى تتوافر فيها جميع الخصائص البنائية والتنظيمية التي حددها فيبر. ولقد كشف هذا التحليل عن نتائج تكاد تناقض النتائج التي توصل إليها من قبل تورين وميلز ، وتكاد تدحض التصورات الشائعة لعلماء الاجتماع الذين يشعرون باستمرار إلى وجود علاقة موجبة بين نمو حجم التنظيم ونمو جهازه الإداري . وبالرغم من الدقة المنهجية التي اتسمت بها دراستا **تورين وميلز** و**أندرسون وفاركوف** والذين زعموا على أساسها وجود علاقة من نوع معين بين نمو حجم التنظيم ونمو الجهاز الإداري ، إلا أن النظرة المتأملة لنتائج هاتين الدراستين تكشف عن اختلاف واضح في نظرتهما لمفهوم الجهاز الإداري ، فدراسة **تورين وميلز** وسعت النطاق، بينما ضيقت دراسة **أندرسون وفاركوف** من معناه ، ومن ثم لنا أن نتوقع بعد ذلك فروقا هامة في النتائج طالما أن المفهوم الواحد لم يستخدم بطريقة واحدة ، وإذا ما أضفنا إلى ذلك طبيعة التنظيمات ¹، التي تناولتها هاتان الدراستان استطعنا أن نضع أيدينا على عامل آخر أسهم في حدوث اختلاف نتائج الدراستين ، فضلا عن ذلك كله >> توصل **ميلمان MELMAN** في تحليل آخر له إلى نتائج تؤيد ما ذهب إليه **تورين وميلز** وتدعم أيضا الانطباع الشائع ، فلقد أوضح أن الزيادة التي طرأت على الأجهزة الإدارية للتنظيمات الصناعية في الولايات المتحدة فيما بين سنتي **1950.1900** كانت زيادة متسقة إلى حد ما مع الزيادة في عدد عمال الإنتاج ، بيد أن **ميلمان** أوضح بعد ذلك انه بالرغم من هذا الاتساق في النمو ، إلا أن النمو الذي طرأ على الجهاز الإداري للتنظيمات لم يكن مرتبطا ارتباطا إيجابيا بزيادة الإنتاجية ككل ، بل انه أدى إلى انخفاضها في بعض الأحيان².

3 . المفهوم السوسولوجي للتغيير التنظيمي : لتقدم تعريف حول هذا المفهوم وضبطه لا بد من الاحتكاك المنهجي والاقتراب السوسولوجي كما يراه علماء الاجتماع ، والمقارنة أو الوجهة النظرية التي تناسب معالجة هذا المصطلح مقارنة علماء الاجتماع التنظيم المحدثين . **فمشكلة التغيير.** كما رينا ذلك سابقا . قد طرحت من قبل نظريات الستاتيكا ، الماركسية وكذا النظرية الليبرالية كمرحلة من منطلق التطور البشري الحتمي ، مثل فرض نظام اجتماعي جديد أفضل ، أو كنتيجة طبيعية للصراع بين البشر ، وهذه الأفكار تقوم على فكرة >> **إن التغيير هو ظاهرة طبيعية**

التغيير التنظيمي

الفصل الثالث

¹ . السيد الحسني : علم الاجتماع التنظيم ، ، مرجع سابق ، ص : 186 .

² . نفس المرجع ، ص : 187 .

ولا يجب وضعها كمشكلة ، وبالتالي فلا يمكن بحثها فهي أمر مفروغ منه <<¹ ، >> ولقد برهن علم الاجتماع التنظيمات أن النسق التنظيمي يمكن أن يعيد إنتاج نفسه حتى لو كان غير فعال أو غير مرض كفاية من وجهة نظر الفاعلين الذين يتكون منهم هذا النظام ، ويكفي لكي يعيد النظام إنتاج نفسه إلا يكون أيا من الفاعلين مدفوعا للتحرك من اجل تحويله ، وقد وصف كروزيه CROZIER ، نظاما من هذا النمط تحت اسم قانون الاحتكار في الظاهرة البيروقراطية <<² ، . إن إعادة الإنتاج هنا متضمنة للتغيير الفعلي . >> وبذلك هي عمليات بسيطة تتميز بدوام الإنتاج واستقرار علاقات الإنتاج ، يتم استبدال الأفراد زمنيا ولكن النظام يعيد إنتاج نفسه بشكل مماثل <<³ ، >> فميشال كروزيه ينظر إلى التغيير كظواهر نسقيه . فلكي يكون هناك تغيير يجب أن يتحول كل نسق الفعل <<⁴ ، وهنا ينبغي علينا أن نبين ماهو الفعل من وجهته السوسولوجية :

13 تغيير الفعل التنظيمي : نعني بذلك وكما قلنا ذلك سابقا تغيير السلوكات والأفعال وتوجيهها نحو الممارسة المطلوبة دون أي مقاومة وقبل ذلك لابد أن نبين مفهوم الفعل وماهيته >> فإن المتزمين بنظرية الفعل الاجتماعي يركزون على تحليل الأسلوب الذي يتصرف به الفاعلون الأفراد ويتفاعلون به فيما بينهم من جهة ومن المجتمع من جهة أخرى <<⁵ ، وعند الحديث عن الفعل يتوجه فكرنا مباشرة إلى ماكس فيبر . >> فقد عرف الفعل Action بأنه سلوك أنساني ظاهر أو مستتر يمنحه الفرد الفاعل معنى ذاتيا ، فالسلوك الذي يخلو من المعنى الذاتي لينتمي إلى الدراسة السوسولوجية المتعمقة إذن فعلم الاجتماع كما يذهب فيبر ، وكما يشير بعد ذلك ، هو العلم الذي يسعى في المحل الأول إلى دراسة الفعل الموجه إلى سلوك الآخرين والشيء المهم هنا أن فيبر قد أكد أن الفعل الاجتماعي هو ضرب من السلوك يتضمن معنى للفاعل نفسه <<⁶ ، >> وهنا علينا أن نميز بين مفهوم السلوك ومفهوم الفعل . فالسلوك هو ردة فعل الكائن الحي على المؤثرات الداخلية والخارجية ، وقد يكون السلوك غريزيا غير واعي أو هادف أو مقصود . أما الفعل فهو ما نطلقه على بعض

الفصل الثالث^أ التغيير التنظيمي

¹ Michel Crozier et Erierd Friedberg L'acteur et le system Ed Seuil Paris1971 .P383 .

² .رمون بودون وفرانسوا : مرجع سابق ، ص : 40 .

³ . نفس المرجع السابق ، ص . ص40 . 41 .

⁴ .Ibid .P391

⁵ .أنتوني غدنز : علم الاجتماع ، المنظمة العربية للترجمة ، مؤسسة ترجمان ، تر : فايز الصباغ ، ط4 ، بيروت ، 2008 ، ص : 76 .

⁶ . نيقولا يتماشيف ، نظرية علم الاجتماع طبيعتها وتطورها ، ترجمة محمد عودة وآخرون، دار المعرفة الجامعية ، 1999، ص238.

والذي يرتبط باختيار الفاعل لأساليب معينة يعتقد في قدرتها على التوصل إلى الهدف الذي يرمي إليه ، ويمكن التمييز بين داخل النسق الأفعال الاجتماعية بين العناصر التالية : الشخص الفاعل - مادة الفعل أو الشخص موضوع الفعل - وسائل وأدوات الفعل - طرق الفعل أو وسائل استخدام أدوات الفعل - رد فعل الأشخاص الذين يكونون موضوع الفعل أو نتيجة الفعل لتغيير سلوكها»¹ ، فلا شك أن قضية الفعل تحتل مكانة خاصة ومتميزة في قضايا علم الاجتماع >> إلا أننا لن نحتاج إلى التعمق فيها في إطار هذه الدراسة المبدئية ، ولقد وضع فيبر تصنيفاً لأنماط الفعل الاجتماعي والتي يمكن الاستعانة بها في بناء النماذج المثالية للسلوك حيث حدد أربعة أنماط للفعل الاجتماعي وفقاً لمساره واتجاهه على النحو التالي :

- الفعل العقلي الذي هو غايات محددة ووسائل واضحة ، إذ أن الفاعل يضع في اعتباره الغاية والوسيلة التي يقوم بتقويمها تقويمياً عقلياً فالمهندس الذي يصمم مشروعاً معمارياً والمضارب الذي يحسب ما يعود عليه بسبب مضاربه والقائد الذي يختار أفضل الخطط التي تحقق له النصر كلها أمثلة للفعل الاجتماعي الفعلي .

- الفعل العقلي : الذي توجه قيمة مطلقة : وفي هذا النموذج يكون الفرد واعياً بالقيم المطلقة التي تحكم الفعل وهي قيم يمكن أن تكون أخلاقية أو جمالية أو دينية ويوصف الفعل بأنه موجه نحو قيمة مطلقة في الحالات التي يكون فيها مدفوعاً لتحقيق مطالب غير مشروطة ومعنى ذلك أن الاعتقاد في القيمة المطلقة واعياً ومتجهاً نحوها من أجل ذاتها حالياً من أية مطامح خاصة ، ولهذا فهو يختار الوسائل التي تدعم إيمانه بالقيمة .

- الفعل العاطفي : وهو سلوك صادر عن حالات شعورية خاصة يعيشها الفاعل والأمثلة على هذا النمط من السلوك عديدة حينما يختار المرء الوسائل على أساس صلتها بالغايات أو القيم وإنما باعتبارها تنبع من تيار العاطفة .

- الفعل التقليدي : وهو سلوك تمليه العادات والتقاليد والمعتقدات السائدة ومن ثم يعبر عن استجابات آلية اعتاد عليها الفاعل ، ولا شك أن ضرباً من السلوك هذا شأنه سوف يظل دائماً على هامش الفعل الذي توجهه المعاني ، >> وتحتل أنماط الفعل الاجتماعي هذه أهمية خاصة في النسق السوسيولوجي الذي صاغه ماكس فيبر ويرجع ذلك إلى عوامل منها :

التغيير التنظيمي

الفصل الثالث

¹ . جمال مجدي حسنين : سوسيولوجيا المجتمع ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 ، ص . ص : 95 . 96 .

. أن فيبر تصور علم الاجتماع باعتباره دراسة شاملة للفعل الاجتماعي ومن ثم أصبح تصنيف أنماط الفعل يمثل أعلى مستويات التصور التي تستخدم في دراسة المجال الاجتماعي والمثال على ذلك أن تصنيفه لنماذج السلطة مشتق مباشرة من تحديده لأنماط الفعل الاجتماعي .

. أن علم الاجتماع عند فيبر يستهدف فهم معاني السلوك البشري ومن هنا يجرى أهمية هذا التصنيف كمدخل ضروري لتحليل بناء السلوك .

. وأخيراً فإن تصنيفه لنماذج الفعل يعد إلى حدٍ ما أساس تفسيره للحقبة التاريخية المعاصرة إذ يعتقد فيبر أن الخاصية الأساسية المميزة للعالم الذي يعيش فيه هي العقلانية.

أما عن **بارسونز** فقد كان له نصيب وتراث قيم حول الفعل ويمكن أن نوجزه في إن الفعل عنده يتكون من أربعة عناصر **فاعل ذاتي : SibjectActeur** ويمكن أن يكون فرداً أو مجموعة من الأفراد.

موقف : Situation ويتكون من الموضوعات الفيزيقية والاجتماعية التي يرتبط بها الفاعل

الرموز : Symbols ومن خلالها يرتبط الفاعل بالعناصر المختلفة داخل الموقف وما يحتويه من معان .

القواعد : Roules المعايير Normes والقيم Valeur التي تتحكم في توجيه الفاعل . بمعنى علاقات الفاعل بالموضوعات الاجتماعية وغير الاجتماعية في بيئته <<¹ . >> أما عن علاقة الاتصال بالفعل نجد ماكس فيبر يقرنا من الاتصال بمعنى أن بناء الفعل يحتاج إلى عوامل الفعل والفاعل وسياق الفعل والفاعلين الذين يتوجه إليهم الفعل ، وتوقعات مشتركة ، وأهداف وحواجز يسعى الفاعل إلى تحقيقها ، أو بالأدق يحتاج الفعل إلى موقف تواصل ، وذلك معناه أن علم الاجتماع هو علم قواعد التواصل<<² فلا يوجد تفاعل اجتماعي بدون اتصالات ، >> فالفعل الاجتماعي لا بد أن

التغيير التنظيمي

الفصل الثالث

الاتصال بين الفاعلين فقط . بل يسهم في خلق قواعد السلوك والمعايير والقيم التي تقود الفاعل في توجيهاته لفعله<<³.

¹. غي روشي : مرجع سابق ، ص ص : 67 66 .

². محمود احمد عبد الله : تأويل الفعل الاجتماعي عند بول ريكور قراءة نقدية ، المجلة العربية لعلم الاجتماع ، العدد الثامن ، خريف 2009 ، ص

27:

³. غي روشي : مرجع سابق ، ص : 65 .

وهنا نبين ما الذي يتغير في الأفراد؟ :

أ. تغيير أفعال وسلوكيات الفاعلين : مما هو معلوم وكافتراض أن فاعلية المنظمة تعتمد على سلوك العاملين المتواجدين فيها ، وكما قد تتخيل فإن سلوك العاملين ليس بالعمل السهل، وبالتأكيد فإن إجراءات إحداث هذا التغيير يعتبر جزءا أساسيا من معظم الموضوعات وقد حدد أصحاب النظرية العلمية ثلاثة خطوات أساسية تلخص ما يحدث عند التغيير سلوك العاملين سنناقشها فيما يلي :

>>. خلخلة الأفكار المتجمدة : وتعني أن الوضع الحالي غير مرغوب فيه . وقد يتم التعرف على أن هناك حاجة إلى التغيير نتيجة لمواجهة مشكلة أو تهديد مثال (خسارة مالية كبيرة ، قيام العمال باضطراب ، أو قضية قانونية كبيرة) ، كما قد يحدث التعرف على الحاجة إلى التغيير نتيجة لنمو الإدراك بان الوضع الحالي لا يمكن تقبله ، وقد استطاعت بعض المؤسسات أن يحصلوا على قبول العاملين للتغيير في الوقت الذي مازالت الأمور فيه جيدة عن طريق خلق الإحساس بأهمية التغيير وقد عملت هته المؤسسة على تنمية فكرة إن الأزمة وشبكة الوقوع ، مع إن الظروف الحالية مقبولة التي تؤدي إلى إخراج العاملين من حالة التجمد التي يعيشون فيها عن طريق تحفيز التغيير قبل أن يصبح الوقت متأخرا لعمل أي شيء مفيد ،

. يحدث التغيير بعد إخراج الفاعلين من حالة الجمود التي يعيشونه : وتعتبر هذه الخطوة محاولة مخططة لخلق الحالة المرغوب فيها من قبل المنظمة وأعضائها ، وقد تكون محاولات التغيير طموحة جدا (إعادة هيكلة كل أجزاء المنظمة مثلا) ، كما قد تكون محاولات التغيير جوهرية مثل تغيير احد برامج التدريب .

. تحقيق الاستقرار: ويحدث هذا عندما يتم تضمين التغييرات التي تم إحداثها في طريقة تفكير العاملين وفي عمل المنظمة ، فقد يتم وضع ميكانيزمات للتحفيز السلوك الذي يؤدي إلى احتفاظ العاملين بالتغيير الذي تم إدخاله على سلوكهم ، وهنا يصبح السلوك والاتجاهات الجديدة جزءا من خصائص نظام العمل بالشركة»¹

التغيير التنظيمي

الفصل الثالث

¹ جيرالد جيرينبرج : مرجع سابق ، ص 765 .

المقاومة سرا	الفاعل يدرك أن التغيير يهدد مصالحه
الفاعل بين احتمالين أما التغيير وإما الحذر منه	التغيير غير واضح بالنسبة للفاعل
الفاعل يشارك التغيير وفي نفس الوقت يساهم في إنجاحه	إدراك الفاعل أن التغيير مفيد ووسيلة لتحقيق النجاح

ب . تغيير مواقف واتجاهات العاملين الذي يحدث بينهم : >> يرى كورت لوين أن سلوك الفاعل هو محصلة لتفاعله مع البيئة المتواجد فيها ، أما في المنظمات فان سلوك الفاعل محصلة لتفاعل خصائصها مع خصائص وظروف بيئة العمل في التنظيم ، لهذا فان غياب الاتصال داخل التنظيم يؤدي إلى أن الفاعل لا يستطيع نقل أفكاره الخاصة بتحسين العمل ولا يمكنه التدقيق مع مسئوله المباشر في إطار مهمته ، وأهدافه ، وآفاقه في غياب إطار رسمي للاتصال ، كما انه لا يستفيد من التفكير الجماعي لزملائه مما يجعله ينظر إلى التنظيم نظرة سلبية لأنه يرى نفسه معزولا فيها فالاتصال التنظيمي إذن يساهم في تغيير نظرة الفاعل للتفاعلات داخل المنشأة¹ وهنا يتوقف إحداث التغيير بالدرجة الأولى على قبوله من طرف الفاعل بالدرجة الأولى وعلى جماعة الفاعلين ككل وتعاونهم في إتاحة الفرصة لإنجاحه وكمية المعلومات التي لديهم ، وما يشير اهتمامنا هو تغيير الفاعلين والجماعات في التنظيم ، فالفاعلين داخل التنظيم يتبعون سلوكيات تتأثر بمجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية والثقافية والتنظيمية والمادية فالفاعل داخل التنظيم يبحث دائما عن تحقيق الأهداف ورغباته أي ما يناسب أهدافه وإستراتيجيته وعقلانيته فالتغيير لا يخرج عن هته العوامل التي هي نفسها الفعل ، فالمرسل المغير أو الذي بيده التغيير لا بد أن يراعيها قبل أن يرسلها إلى المستقبل المتغير ، ولهذا فعند حدوث التغيير مهما كانت أسبابه وأهدافه فهو ينظر إليه من زاوية خاصة مع العوامل المؤثرة فيه ، >> وقد عبر **فؤاد القاضي** عن مواقف الفاعلين أمام التغيير في أربعة احتمالات :

التغيير التنظيمي

الفصل الثالث

¹ . نفس المرجع ، ص ، ص : 781،782 .

² . فؤاد القاضي : إدارة التغيير، المطبعة العثمانية ، مصر ، 1997، ص : 267 .

وهناك أوقات قد يحظى التغيير فيها بمستوى عالم من القبول ، و أوقاتا أخرى قد لا يحظى فيها بالقبول ، >> وبصفة عامة فان التغيير يحظى بالقبول عندما يعتقد العاملون إن المزايا التي سيحصلون عليها تفوق التكاليف التي سيتحملونها نتيجة للتغيير . ومن العوامل التي تساهم في مزايا التغيير :

. مقدار عدم الرضا عن الظروف الحالية

. مدى وجود البديل المرغوب فيه

. مدى وجود خطة للوصول إلى ذلك البديل .

ويرى بعض أصحاب النظرية في هذا المجال ، انه من الممكن معرفة آثار التغيير عن طريق ضرب قيم هذه العوامل الثلاثة ببعضها كما هو موضح في أدناه ، فإذا كانت قيمة بعض هذه العوامل صفرا ، فان مزايا التغيير وإمكانية حدوثه يساوي صفرا ، وإذا فكرنا فيما يقوله هؤلاء العلماء فانك تجد معنى مقبولا وفي النهاية فان الناس لا يمكنهم أن يبدأ بالتغيير إلا إذا كانوا غير راضيين عن الوضع الحالي ، وكذلك إذا لم يكن لديهم البديل المرغوب فيه ، وكذلك إذا لم تتوفر لديهم وسيلة للوصول إلى ذلك الوضع المرغوب فيه¹ ، فنادرا ما يتعلم الأفراد سلوكيات ومهارات جديدة من التجربة الأولى ، وبدلا من ذلك يستمر معظم الأفراد في الدوران مع عجلة التغيير إلى يتم تكامل طريقتهم الجديدة في الأداء مع جهودهم اليومية . لذا لا بد أن يوازي التغيير رغبات وميول ودوافع الفاعلين قبل أن يفهمونه >> وفي الواقع فان الأفراد بسبب قوة العواطف والدوافع والذين يرغبون في التغيير وممارسته قبل أن يفهمونه جيدا غالبا ما يسرعون الخطى خلال فترة التغيير بفاعلية أكبر من الذين يحققون الفهم قبل الرغبة² . فلكي يحدث التغيير التنظيمي فلا بد أن تتفوق المنافع المتوقعة من التغيير على التكاليف المتوقعة من التغيير على التكاليف المتوقع تحملها وهنا تدخل بالمعنى السوسولوجي التنظيمي استعمال " العقلانية RATIONALITE وهي من محددات الفعل والتي كما عبر عنها فيلغريدو باريتو >> والتي تعني في المدخل الاقتصادي تكيف الوسائل مع الغايات ، فيعرف من جهته السلوك العقلاني

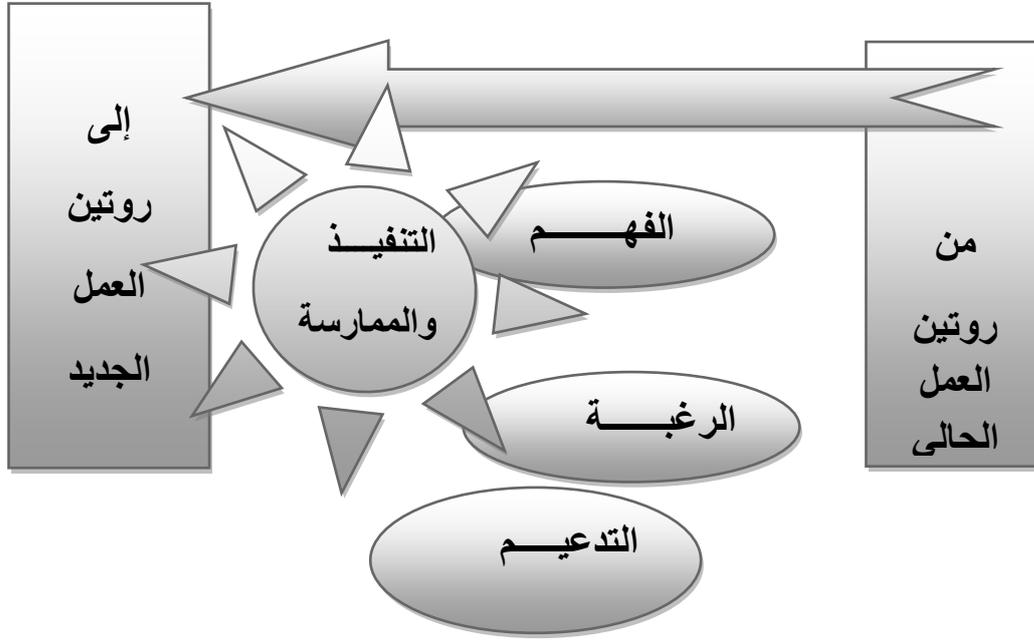
التغيير التنظيمي

الفصل الثالث

¹ . جيرالد جيرينبرج : مرجع سابق ، ص،ص : 795،796 .

² . دوجلاس سميت : إدارة تغيير الأفراد والأداء كيف ؟ المبادئ . الاستراتيجيات . الروى ، تر : عبد الحكم احمد الخزامي ، القاهرة ، ليبرك للطباعة والنشر و التوزيع ، ط2 ، 2004 ، ص : 65 .

بصفته اختيار الفرد للفعل الذي يفضله من بين كل الأفعال التي تتوفر لديه إمكانية إنجازها أي اختيار السلوك المؤدي إلى الأفضل ، بحيث أنها تقوم على استعمال الإستراتيجية الضامنة لحد أدنى من الخطر¹ والمتوفرة على المنفعة .



الشكل 2 :

سيرورة التغيير

تغيير الجماعات : فمن خلال أنظمة الاتصالات الجماعية كالمقابلات واللجان ومن خلال إعادة تشكيل الأقسام والإدارات وجماعات العمل يمكن للإدارة العليا أن تؤثر في تقوية أو إضعاف بعض أجزاء الإدارة بشكل ترغبه هي المشاركة : تقوم الإدارة العليا هنا بإشراك باقي المستويات التنظيمية والعاملين في عملية التغيير، ويعتمد هذا المدخل في التغيير على افتراض أن العاملين والمستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة ، وأنها ذات تأثير قوي على مصير الإدارة بالقدر الذي يعطيها قوة وبالتالي قد يكون من الأفضل وجود تفاعل بين المستويات التنظيمية المختلفة.

التغيير التنظيمي

الفصل الثالث

¹ . زيمون بودون وفرانسوا : مرجع سابق ، ص،ص : 380 ، 382 .

² . دوجلاس سميت : نفس المرجع السابق ، ويتصرف

اتخاذ القرار الجماعي : وتقوم الإدارة العليا هنا بتشخيص المشاكل وتعريفها ودراستها، وتقوم أيضا بتحديد بدائل الحلول . يلي ذلك أن تقوم الإدارة العليا بإعطاء توجيهات إلى المستويات الأدنى بدراسة هذه البدائل ، واختيار البديل الأنسب لها ، وهنا يقوم العاملون ببذل قصارى جهدهم في دراسة البدائل واختيار ذلك البديل الذي يناسبهم ويحل مشكلهم .

الجماعي ، وهذا الأسلوب في المشاركة أقوى وأعمق، وذلك لان العاملين لا يقومون فقط بدراسة البدائل واختيار أنسبها ، بل يمتد ذلك إلى دراسة المشكلة ، وجمع معلومات عنها ، وتعريف المشكلة بدقة ، والتوصل إلى بدائل التصرف والحل .

التفويض : تقوم الإدارة العليا هنا بإعطاء اليد العليا لباقي المستويات التنظيمية والعاملين بالمنظمة في تحديد معالم التغيير والتطوير المناسبة . وعلى هذه المستويات أو الأقسام أو العاملين أن يضطلعوا بمعظم مهام التغيير من تحديد للمشاكل وبدائل الحلول واختيار الحل المناسب واتخاذ القرارات التي يعتقدون أنها مناسبة لحل مشاكلهم.

مناقشة الحالة : ويتم أخذ مشكلة أحد الإدارات أو الأقسام كحالة واجبة النقاش ويقوم مدير الإدارة أو رئيس القسم بتوجيه المناقشة بين العاملين ، ويتم ذلك بغرض إكساب العاملين المهارة على دراسة مشاكلهم ، وبفرض تقديمهم لمعلومات قد تفيد في حل المشكلة . وعلى هذا فإن تدخل المدير أو الرئيس ليس بفرض حلول معينة ، وإنما لتشجيع العاملين لكي يصلوا إلى حلول ذاتية لمشاكلهم ، ويتضح هذا التغيير أكثر عند ميشال كروزيه في كتابه **الفاعل والنسق أن** >> **نسق الفعلي الملموس** في قلب الفعل الاجتماعي نجد تأثيرات متناقضة من الاتجاهات و النوايا أي أن هناك فجوة قائمة بين السياسات و النوايا في الأطراف الفاعلة الخاصة بالعاملين داخل التنظيم مما يجعل المنظمة كمجال تعاون وترابط بين الفاعلين مع أهدافهم و اهتماماتهم أي مجال المنظمة عبارة عن مصلح متناقضة من مجموعة اللعب المنظم ، فالفعل الاجتماعي داخل التنظيم هو بناء اجتماعي يساعد الناس لإيجاد حلول لمشاكل العمل الاجتماعي من أجل تحقيق الأهداف المشتركة ولكن في الوقت نفسه توجه سلوكياتهم وتفيد حركاتهم في الفعل وتحدد نتائجهم في قلب الفعل الاجتماعي نجد تأثيرات متناقضة من الاتجاهات و النوايا إي أن هناك فجوة قائمة بين السياسات و النوايا في الأطراف الفاعلة الخاصة بالعاملين داخل التنظيم مما يجعل المنظمة كمجال تعاون وترابط بين الفاعلين مع أهدافهم و اهتماماتهم أي مجال المنظمة عبارة عن مصلح متناقضة من مجموعة اللعب المنظم . (هو محصلة مختلف الاستراتيجيات التي يمارسها

الفاعلين في علاقاتهم التبادلية تظهر فيها المصلحة و التنافر و الصراع فكل فاعل من هؤلاء يقوم برسم علاقات تفضيلية تساهم كلها نحو تحقيق أهداف محددة بواسطة ضبط جماعي (Regulation de Système)، ويعتمد هذا النسق على شبكة العلاقات ، ويتم وفق نموذج خاص يسمح للفاعلين بحل المشاكل اليومية الملموسة التي يواجهها التنظيم ، وهذا حسب العلاقات المعتادة ، التي ينسجها الفاعلون ويحافظون عليها وفق منافع الفاعلين وإستراتيجيتهم ، و ضغوطات العمل بالتالي يقترحون الحلول لها ، ومن هنا يمكن القول أن نسق الفعلي الملموس هو ظاهرة ملموسة قابلة للتحقق الامبريقي <<¹ ، وهناك من المنظمات اليوم من تقوم بعملية التدريب ويتم هنا تدريب العاملين في مجموعات صغيرة لكي يكونوا أكثر حساسية لسلوك الأفراد والجماعات التي يتعاملون معها . كما يتم التركيز أساساً لسلوك الأفراد والجماعات التي يتعاملون معها . كما يتم التركيز أساساً على اكتساب العاملين مهارة التبصر بالذات والوعي لما يحدث من حولهم ، والتأهب والحساسية لمشاعر وسلوك الآخرين . ويعتمد هذا المدخل على افتراض أساسي هو أنه باكتساب العاملين المهارات السلوكية المطلوبة وحساسيتهم لمشاعر الآخرين ولمشاكل العمال ، يمكن تطوير العمل بشكل أفضل ، أي أن التطوير التنظيمي يعتمد إلى حد كبير على تطوير وتنمية العلاقات والمهارات الشخصية للعاملين. والسؤال هنا .. كيف يمكن لنا أن نحكم على أفضلية الطرق المتبعة ؟ .

ولكن لن تتم الإجابة على هذا السؤال إلا وفقاً لمعايير معينة مثل رضا العاملين المتأثرين بالتغيير. سرعة التغيير .

النتائج المباشرة وقصيرة المدى .

النتائج طويلة المدى .

مقاومة التغيير.

الالتزام بالتغيير .

التجديد والإبداع المستمر .

التغيير التنظيمي

الفصل الثالث

فالفاعل الاجتماعي الذي هو مجمل الممارسات التنظيمية لكي يعدل ويغير وجهته وصبرورته لا بد له من التدريبات الجماعية والاتصالات الجماعية ، وهنا كافتراض يمكن أن يتأقلم ويتوازن مع التغيير عن طريق " الممارسة بالتعلم " . وهذا إن صح القول من المنظور الوظيفي .

23 التغيير من منظور التحليل الاستراتيجي :

أ . المنظور الإستراتيجي للتغيير: إن المنظور الإستراتيجي يرى أن دراسة عوامل التغيير كفيلة بإيجاد طريقة علمية تسمح بالقيام بعملية إستراتيجية لإنجاح التغيير ، مع مراعاة دراسة الإكراهات و الضغوط المفروضة على المنظمة و على الفاعلين أنفسهم مع إدراك أن للفاعلين هامش من الحرية في التعامل مع الإكراهات الخارجية كالبيئة التكنولوجية ، و البناءات التنظيمية و الثقافية التي تمارس ضغطا على التغيير . و يعتمد التحليل الإستراتيجي على أربعة مبادئ لتحليل التغيير .

ب . مبادئ التحليل الإستراتيجي للتغيير :

استقلالية الظاهرة التنظيمية : وهي تقوم على مبدأ أن التنظيم لا يمكن أن يتسم بالثبات و بالتالي فهو تنظيم ظرفي إذ أن أساس سلوك الفاعلين ينبع من استقلاليتهم . و بالتالي فإن الرد على الموظفين في أن النسق متجانس هو خطأ . و كذلك فإن مجال الحرية يعطي استقلالية في الاختيار و يعتبر النسق كظاهرة ذات خصائص مختلفة ، و بالتالي فإن تعدد الوسائل التي يضعها الفاعلون لا يمكن أن تفرض عليهم من الخارج إلا إذا كان هناك تحفيز أو دافعية لكي يتحرك عبر آليات جديدة .

إن الظاهرة التنظيمية هي بناء : حيث أننا بعد تحليل العلاقات الاجتماعية تظهر لنا على أنها بناءات فهي إذا أداة تؤدي بالفاعلين الاجتماعيين لكي يضبطوا تفاعلاتهم بطريقة ما ، للوصول ولو إلى أدنى درجات التعاون لبلوغ الأهداف الجماعية.

إن هذه الحلول ليست إجابات آلية لهذه الإكراهات : أي أن كل مجموعة قادرة على ابتكار حلول جديدة . حيث يمكن أن تمر عن طريق استدعاء الخيال - لدى الفاعلين - في إنتاج حلول الإبداع.

كل التغيرات تقترح **قطيعة** : التغيير كتعلم جماعي : إن وجود عملية التغيير لا يمكن أن تنجح إلا من خلال إجراء قطيعة بين ألعاب القديمة و الألعاب الجديدة . وقد ترجمها **كروزيه** عبر وجود أزمة ، إذ تكمن هذه القطيعة في إنها صعبة وشرسة لمقاومة التغيير وخاصة في المجتمعات أو الجماعات التي لها انسجام ثقافي وهوية قوية أي الأفراد الذين يتميزون بمظهر محافظ ، فلا يمكن لأي تغيير ولا لأي تعلم جماعي أن ينجح إلا عن طريق وجود القطيعة . ولا يتأتى هذا إلا بوجود تعلم جماعي واعى . حيث يقتنع الفاعلون بضرورة التخلي عن الحلقات المفرغة القديمة وتبني حلقات مفرغة جديدة . >> فالتعلم فهو صورة أخرى من صور التغيير الذي يؤدي بكسر التوازن ، فما يتعلمه الفاعل و يستدجه يكون له تأثير في تغييره ، ومن ثم في تغيير الظروف المحيطة بعمله وفعله ، فالفاعل دائما يتعلم خبرات واقعية جديدة ، ومعرفة أفكار جديدة وهو يعدل من سلوكه باستمرار ، حتى وان كان هذا التعديل لاشعوريا . وهذه الملاحظات الخاصة بالفاعلية والتعلم تنطبق على كل فاعل ، وليس على كل الفاعلين الأفراد فقط على الجماعات أو التجمعات كفاعلين¹.

>> وإذا أخذنا الفعل المتعلق بالفاعل فإننا نجد عمليتين هما : "الاتصال" و "اتخاذ القرارات" ، وهما عمليتان توجدان في كل فعل من أفعال الفاعل تقريبا ، فضلا عن ذلك فان كل عملية اتصال تتضمن قرار يحدد طرف الاتصال وفائدته وضرورته ، وهاتان العمليتان تتسببان بطبيعتهما في تخلل التوازن ذلك لأنهما يدخلان عناصر جديدة للموقف² ، >> ولقد عبر **كروزيه** على ضرورة أن يكون التغيير الإستراتيجي نابعا من داخل التنظيم نفسه ، أي من نسق الفعل العام والوعي بضغوطات المحيط . إذ أن أي قرار في ما يخص التغيير أو الإصلاح الإداري ، يجب أن يأخذ في الحساب البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة ، أي وجوب التكيف لمطالب التغييرات المحيطة. ومن جهة أخرى يجب عليه الأخذ بعين الاعتبار فعل الأفراد الفاعلين الذين يشكلون هذا التنظيم . وأن عليهم أن يتعلموا النماذج الجديدة من اللعب وإعادة تشكيل علاقات القوة المطبقة في التشكيل الاقتصادي و الاجتماعي. ويعني ذلك - بالتالي - أن التعلم الجماعي هو تلك العملية التي من خلالها يمكن لمجموعة من الفاعلين - ضمن نسق الفعل - أن يتعلموا طرق أو نماذج جديدة من اللعب ضمن تفاعلهم وتعاملهم وعلاقاتهم. و تسمح كلها للنسق بالتوجه نحو غاياتهم كمجموعة بشرية وليس كآلة. إن

التغيير التنظيمي

الفصل الثالث

¹. غي روشي : مرجع سابق ، ص : 91 .

². نفس المرجع ص : 92 .

الهرمي مغلق بنظام لعب اقل هرمية ، وكثر عدالة وأكثر انفتاحا يضم قبول كل المشاركين لا الإكراهات الجديدة <<¹

و يمكن ملاحظة أن ممارسة التغيير لا بد أن تتعرض لنوع من المقاومة أو المشاكل ، فمثلا كيف يمكن أن توجد قطيعة بين الحلقات المفرغة القديمة ، و الحلقات المفرغة الجديدة؟.

ج . مقاومة التغيير : إن الإنسان عبر تاريخه الطويل و في بناء حضاراته هو دائما بين خيارين إما المحافظة على القديم أو تبني الجديد ، و هذا ما يمثل مشكلة لكل تغيير. لكن التاريخ لا يرحم كما قال كروزيه (إنه يتوجب على الأفراد في كل جماعة أو تنظيم أو مجتمع أن يتكيفوا مع المتغيرات المحيطة بهم) .

وقد أكد على أنه لا بد من وجود أزمة لحدوث التغيير إذ أن التغيير عندما يحدث بدرجة كبيرة فإنه مرتبط بنوع من الأزمة حيث تنبه كروزيه إلى أهمية الأزمة في تحليلاته ، لأننا إذا أردنا دراسة الفعل و التفاعل داخل أي تنظيم فإنه يتعين ألا تحذف عامل الأزمة ، التي هي علاقة بين الإنسان و البيئة تتسبب عن طريق عدم قدرة الجماعة أو التنظيم في أن يستمر مدة أطول من خلال طريق معتاد للسلوك.

فالنمط الأقدم للمجتمعات المغلقة يميل إلى عدم التكامل و يسبب ظهور عمليات مختلفة من التفكك والأزمات ، و تنشأ في نفس الوقت إمكانية لبروز أنماط جديدة أكثر اختلافا حيث تتسم بالمرونة و إمكانية اندماجها في الفعل الجماعي الجديد ، والتنظيم إذا يحتاج دوما إلى قوة مشابهة و مهارات مختلفة و مستويات تعليمية معينة و قدرات تنظيمية و يحتاج إلى مشاركين أكثر نشاطا و مشاركة يتماشون مع الفرص الجديدة ، حيث تحظى بتحقيق احتياجات و أشكال جديدة من اللعب ، و حسب كروزيه فإن مشكلة التعلم الجماعي لنماذج جديدة ما هي إلا خوف الفاعلين من خسارتهم لمناطق الارتياح و السلطة . و تكون هذه المقاومة إما صريحة أو مبطنة عبر قناع الدين أو العرف أو تحت أفكار حماسية

ولذلك لكي تكون هناك قطيعة بين القديم و الجديد يجب أن تعتبر هذه المشكلة ضمن مجال السلطة و القوة و السيطرة فمجال السلطة يتحول بسبب بروز النماذج الجديدة للعلاقات و الألعاب ، وهناك على الأقل نوعين من السلطة يمكن التعرف عليها كمؤثر أو باعث لقبول التغيير .

التغيير التنظيمي

الفصل الثالث

¹ M. Crozier. Op; cit P441.

الأولى : هي النوع الذي فيه يوافق القائد أو الزعيم أو الشخصية الكاريزماتية على التغيير المقترح فهو لا يرغب الناس على التغيير بل هو يستعمل هذه السلطة لأن التغيير مرغوب فيه

الثانية : سلطة الفاعلين أنفسهم والتي تنطلق من قاعدة التحكم في مناطق الارتباب . فكلما زاد التحكم في هذه المناطق زادت سلطة الفاعل والعكس صحيح . وعلى العموم فإن أي مقاومة للتغيير قد يكون منشؤها الارتباط بالمصالح. أي إنه عندما يعتقد أصحاب هذه المصالح أن التغيير المقترح سيكون مربحا لهم وسيعود عليهم بالفائدة فإنهم يتبنونه . وهم بذلك يخشون فقدان السلطة خاصة إذا كانت هناك جماعات ذات تنظيم جيد .

وقد خلاص كروزيه إلى أن مشكلة مقاومة التغيير لها عدة أسباب ولذلك فإننا قبل أن نقوم بأي تغيير يجب أن نحلل كل العوامل التي أدت إلى رفضه من طرف الأفراد . وذلك بالتعرف على اهتماماتهم و حاجياتهم وعلى إستراتيجياتهم فالأفراد في التنظيم ليسوا مرتبطين بالروتين . بل إنهم في الحقيقة جاهزون لكل تغيير وبسرعة إذا كانت لهم القدرة على اكتساب اهتمامهم داخل الألعاب التي نقترحها عليهم ، وإنه في حالة عدم التوازن بين القوى المؤيدة والأخرى المعارضة للتغيير فإنه يمكن تحقيق النتائج المرغوبة وتأييدها عن طريق إعادة توازن القوى / مع / ضد التغيير حين حدوثه.

د . إستراتيجيات التغيير: إن الحل عند كروزيه هو في تحليل توازن القوى في التنظيم . لأن التغيير في حد ذاته هو مفهوم ديناميكي يمتاز بالسرعة والفورية . أي أن إستراتيجية التغيير عبارة عن نوع من تقييم مسار النتائج بصفة مستمرة من الموقف الحالي . وذلك من خلال عملية صنع القرار، ويمكن ذلك القدرات المحدودة أو العقلانية المحدودة للأفراد في صنع القرار .

وقد عالج كروزيه ضرورة التدخل في التغيير ولاحظ أن أي تنظيم أو مؤسسة إذا أرادت تطبيق نموذج تراه صالحا أو اتخاذ أي قرار للإصلاح الإداري حتما سوف سيلقى معارضة لأن الفاعل بين أمرين إما المصلحة الشخصية أو المصلحة الجماعية و بالتالي فإن علينا أن نعالج الأمر بالإقناع أي أن نقنعهم بروح المسؤولية و بالتالي نجعلهم يؤمنون في قرارات أنفسهم أن هذه القرارات أو هذا الإصلاح الإداري هو الأصلح والأحسن .

إن تحقيق الإجماع و المشاركة بين الأفراد في المؤسسة يبني على المشاركة الفعالة التي تؤدي إلى إجماع في الرأي بين من

و إلى مجموع الإكراهات. ولكي يربح اللعب يجب أن يحافظ على وجود الخصم . وهناك ثلاث أنواع من الإستراتيجيات:

إستراتيجية التدعيم السلبي: و هي القضاء على أي سلوك غير مرغوب فيه.

إستراتيجية التدعيم الإيجابي : ومحورها المحافظة على سلوك مرغوب فيه.

الإستراتيجية التي يتم فيها محاولة التقليل من سلطة الفاعل .

و بما أن الأفراد لهم عقلانية محدودة ، فإننا سوف نقوم بتزويدهم بالمفاهيم والأفكار والممارسات من أجل تحقيق مصالحهم الذاتية باستخدام الإقناع والشرح. وعلى نشر التعلم الجماعي ، وحل مشاكل الأفراد ونشر نتائجها بشفافية .و إن عملية التغيير هي إذا عملية تتطلب الفعل ورد الفعل ليتحرك الجميع ويبدع عبر اكتساب موارد وقدرات تعتبر ضرورية لتشكيل ألعاب جديدة .(لأن الألعاب تتحكم في العلاقات الإنسانية وتشكلها). و كذلك ليكون هناك تغيير ميسر يجب أن يكون هناك إجراء لتنشيط للفاعل ، لأن في حالة التغيير لابد أن يستدعي الوعي الأخلاقي الذي يتضمن عدة خطابات تيسريه لمفهوم التحفيز و المشاركة .

ولكي ينجح التغيير يجب أن يكون كل شيء شفافا و بالتالي إبعاد الظلم وعدم العدالة الاجتماعية، والفساد الإداري.

وقد ربط إذا كروزيه بين إشكالية التغيير و صعوبة اتخاذ القرار وباختلافات في الأهداف والغايات التي وضع من أجلها . فلا يمكن أن يوجد حكم ثابت على نجاعة التغيير للأبد و لا يوجد بالتالي ضمانات للمشاركين ببقاء سلطتهم المحصل عليها أي أنه يجب أن نبتعد عن الاعتماد على القوة في الإقناع و استعمال الصرامة الكبيرة بل يجب وجود مرونة و تبادل الحوار بين كل الفاعلين .

أي أن أي التغيير من القمة يجب أن يأخذ منحى علميا و ذلك من خلال تحليل الوضعيات الحقيقية لكل فاعل و لإنجاح هذه العملية يجب الأخذ بعين الاعتبار كل الفاعلين و قدراتهم و إستراتيجياتهم و أن فشل لعملية التغيير هو فشل في تحليل قدرات المشاركين أي أن اكتساب علاقات و تحولات في علاقات السلطة و استبدال نظام لعب هرمي مغلق ، بنظام لعب أقل هرمية و أكثر عدالة و أكثر انفتاحا يضم قبول كل المشاركين الإكراهات الجديدة .

هـ. أهداف و غايات التغيير:

التغيير يحدث كمبادرة التنظيم لحل بعض المشكلات الذاتية : قد تتعلق تلك المشكلات بأحد الجانبين الأول هو: قدرة التنظيم على مواجهة الأوضاع البيئية المحيطة به ، أو في ضعف عناصره وعدم توافقها مع باقي عناصره وعدم توافقها مع الأسلوب المتبع عادة في إحداث هذا التغيير هو الاتجاه إلى ما يسمى إعادة التنظيم REORGANISATION ومن المعتاد أن يعتمد التنظيم في التعرف على الحاجة إلى التغيير على بعض المؤشرات ذات الدلالة من مشكلات أفرادهم ومنازعاتهم ومشكلات الرؤساء في علاقاتهم مع بعضهم البعض ومع مرؤوسيههم وشكاوي المتعاملين مع التنظيم وإخفاقه فان أهم دواعي التغيير عادة هو المشكلات الإنسانية في التنظيم والآثار المترتبة على علاقات الأفراد والجماعات.

>> التغيير يهدف إلى السيطرة على المناخ التنظيمي : في هذه الحالة يهدف التغيير من السيطرة على بعض جوانب المناخ وإخضاعها للتعامل وفق ما يرتضيه التنظيم ، ومن أمثلة هذه المحاولات ما تذهب إليه بعض التنظيمات التي تعتمد على القوانين كالشرطة مثلا ، من إحداث تغييرات في التنظيم قوانين المرور بهدف السيطرة على سلوكيات السائقين وتحقيق درجة معينة من السلامة المرورية .

ولاشك أن هذا المثال يدل على هذا النمط من التغييرات وهو أصعب الأنماط واعقدها لسببين :

أولا : أن التغيير يتجه إلى محاولة السيطرة على الأفعال وسلوكيات الأفراد والجماعات ، المجتمع الذي لا يملك التنظيم سيطرة كاملة عليهم

ثانيا : أن تحقيق السيطرة والتحكم في الأفعال والسلوكيات من جانب التنظيم قد يعرضه للصراعات والتناقضات¹.

وفي ضوء كل ما سبق فانه حين ما تنشأ الحاجة إلى إحداث التغيير تنظيمي مهما كانت أسبابه وأهدافه فان الإنسان يواجه موقف جديد وهنا نجد أنفسنا أمام احتمالات الآتية :

أولا : أن يدرك الفاعل عملية التغيير على أنها فرصة لتحقيق مزيد من الإشباع لحاجاته ورغباته ووسيلة للوصول إلى درجة من النجاح والتقدم والسير اتجاه أهدافه وأحلامه وفي هذه الحالة فان الإنسان سوف يتجه إلى تأييد التغيير وبذل الجهد

التغيير التنظيمي

الفصل الثالث

¹. على السلمي : السلوك التنظيمي ، دار غريب للطباعة والتوزيع ، القاهرة ، 1979، ص : 334.

ثانياً : أن يدرك الفاعل أن عملية التغيير على أنها تهديد لأمنه واستقراره ومستقبله ، ويتصور أن المقصود بالتغيير نزع مكاسبه أو سد الطريق أمامه لمواصلة التقدم والنجاح ، وهذا يحدث التعارض في عقلانية الفاعل وذهنيته بين أهدافه الشخصية وإدراكه لأهداف التغيير ، ومن ثم يتجه إلى المعارضة والمقاومة ، وتختلف درجات المعارضة والمقاومة باختلاف إدراك الأفراد لمدى التهديد أو الخطورة المتوقعة للتغيير. >> وهنا نصل إلى أن تحقيق التغيير التنظيمي لأهدافه يتوقف بالدرجة الأولى على نوع الأفعال والسلوكيات الذي يقرر الأفراد الفاعلون اتخاذه حيال هذا التغيير ، ولا شك أن الموقف يكون أكثر تعقيداً لو تضاربت موافق الأفراد والجماعات واختلاف اتجاهاتهم بالنسبة للتغيير بينا في تلك الأحوال نجد التنظيم قد تجزأ إلى جماعات وتحالفات متصارعة تعمل على تكريس مصالحها وتحاول دائماً تكريس وجهة نظرها ، وقد يؤدي هذا الموقف ليس فقط إلى إفشال محاولة التغيير فحسب بل وإلى إلحاق الضرر بالتنظيم كله . ولاشك أن التساؤل الرئيسي يتجه نحو التعرف إلى على أسباب تكوين هذه الاتجاهات والمدرجات المتعارضة لدى الأفراد بالنسبة لقضية التغيير ، أن السبب الرئيسي يكمن في طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة في التنظيم وما تسمح به للأفراد من المشاركة بالعمل التنظيمي وعلى سبيل التحديد فإن الجوانب الآتية للعلاقات الإنسانية تلعب دوراً هاماً في تحديد سلوك الأفراد بالنسبة للتغيير :

نظم الاتصالات بين القادة والعمال بعضهم ببعض .

قدرة ونوعية المعلومات المتوفرة للأفراد عن الأهداف والسياسات التنظيمية .

أنماط القيادة الإدارية السائدة ومدى تمتيتها لقدرات الأفراد واستثمارها .

درجة المشاركة المسموح بها للأفراد في مناقشة المشكلات التنظيمية والبحث عن حلول لها¹ ، ويرى كروزيه أن هدف التغيير هو تغيير الأفراد . إذا يعتبر الأفراد أو الفاعلون هم أساس التغيير في التنظيم . ويمكن تقييم الجماعة للتغيير عن طريق تقديرهم للمنافع الممكنة والتي يستفيدون منها في النظام .

وكما تحدثنا قبل قليل أن التغيير لا يتم إلا عند تحويل نسق السلطة و إذا لم نقم بهذه النقطة في التغيير فسيصبح الحديث عن السلطة في ما بعد من الطابوهات المحظورة و بالتالي تضيع أهداف التغيير . و من خلال ما توصل إليه كروزيه من أن

التغيير التنظيمي

الفصل الثالث

¹ . على السلمي : مرجع سابق ، ص : 337 .

عملية التغيير، >> ونجد ذلك عند **تالكوت بارسونز** في مصطلح التكيف أي أن الأفعال والسلوكيات تتكيف مع المتغيرات الجديدة التي تتطلب الفعل ورد الفعل أو المفاوضات والتعاون¹ وبالتالي فإن التغيير ماهو إلا نتيجة لعملية جماعية من خلالها يتحركون ويبدعون ، إن موارد وقدرات المشاركين في أي تنظيم يعتبر ضرورة لتشكيل العاب جديدة ، والتي تتيح للنسق بإعادة التوجيه أو التحرك كمجموعة بشرية وليس كآلة . >> إن الألعاب هي المشكلة للعلاقات الاجتماعية وبالتالي فليس تغيير الألعاب هو تغيير لقواعد اللعب بل هو تغيير طبيعة اللعب وقدم مثالا عن ذلك (انتقال النظام الإقطاعي إلى النظام الرأسمالي ليس هو تغيير لقواعد اللعب التي تمثل النظام الإقطاعي والتي أصبح أكثر حرية ، أو أنها الدور لكن هي تعتبر تعلم نوع جديد من اللعب المختلف تماما عن اللعب الأول . فاللعبة الرأسمالية هي ليست تطورا أو تحسين للعبة الإقطاعية ، بل هي لعبة من طبيعة مختلفة² وهذا ينطبق على كل مجموعة أو مصنع بالجمتمع ، >> فالجمتمع القديم هو دوما مرتبط بالوسائل القديمة والفقيرة التي هي تحث على اكراهات إما دينية أو إيدولوجية بالتالي فإن نسق الفعل لها يتميز بالتماسك المزيف ولكنه في حقيقته صلب بالتالي فإن أعضائه لا يتقبلون التغيير بسهولة . ولكي يكون هناك تغيير ميسر، يجب أن يكون هناك لعب في النسق ، وقد استقى كروزيه من أفكار البقاء للأصلح لصيرورة التغيير حيث حدد أن أي قطعة لا تنجح إلا بعد تدخلات مسؤولية اجتماعية ، ولكي نريد تحقيق التغيير يجب قبول الأزمت *inévitabilité* . وفي نفس الوقت قبول ميزة كل مسؤولية اختبار والتحكم البشري . ولقد ربط كروزيه بين إشكالية التغيير وصعوبة اتخاذ القرار بخصوصية ، ومن جهة أخرى بين اختلاف الأهداف والغايات التي وضع من اجلها ، فلا يوجد حكم ثابت على نجاعة أي التغيير للأبد ، وبالتالي تكمن هنا قضية اختلاف الأحكام عليه ، أي أن هناك عقلانية محدودة في الاختيار ، وهذا يعني أن الغايات تحدها الاهتمامات وليس العقلانية التي امتازت بها البيروقراطية ، ولكن المثالية الفيبرية³ ، فكلما كان برنامج التغيير صارما كلما زادت التناقضات وبالتالي زادت الحواجز البيروقراطية .

>> إن أي تغيير في القمة يجب أن يأخذ منطق علمي ، وذلك من خلال تحليل الوضعيات الحقيقية لكل فاعل ، ولإنجاح

التغيير التنظيمي

الفصل الثالث

¹ Ibid .P391.

² M . Crozier. Op; cit PP 383 384 .

³ Ibid. .P438

فشل في تحليل قدرات الفاعلين المشاركين»¹ . >> إن مشكلة مقاومة التغيير لها عدة أسباب ، ولذلك فإننا قبل أن نقوم بأي تغيير يجب أن نعلل كل العوامل التي أدت إلى رفضه من طرف الأفراد ، وذلك بالتعرف على اهتماماتهم وحاجاتهم واستراتيجياتهم ذلك إن الأفراد في التنظيم ليسوا مرتبطين بالروتين أنهم في الحقيقة جاهزون لكل تغيير وبسرعة إذا كانت لهم القدرة على اكتشاف اهتمامهم داخل الألعاب التي نقترحها عليهم»² ، >> إن أي قرار فيما يخص التغيير أو الإصلاح الإداري يجب أن يؤخذ في الحسبان . البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة فلكي تحي يجب عليها التكيف لمطالب التغييرات المحيطة ، ومن جهة أخرى يجب عليها الأخذ بعين الاعتبار كل فعل الأفراد الذين يشكلون هذا التنظيم والذي يجب أن يتغيروا ، ويجب كذلك تشجيع التغيير ، ويجب أن يكون كل شيء شفافا ويكفي بالتالي أبعاد الظلم وعدم العدالة الاجتماعية والفساد الإداري . إن نسق الفعل هو موضوع التغيير ويضمن بالتالي خصائص ونماذج الضبط وهي شرط ضروري في تحريكه . فالتغيير إذا هو حالة طارئة مثل كل البناء الذي يعيشه»³

14 مشكلة التغيير الاجتماعي عند كروزيه : لقد عالج كروزيه ظاهرة التغيير في كتابه الفاعل و النسق الفصل 13 . و

قد جاء فيه أن التغيير هو مشكلة . بمعنى أنه قابل للدراسة و التحليل كغيره من المشكلات العلمية .

و قد بدأ كروزيه بتوجيه نقد للنظريات التي عاجلت التغيير الاجتماعي ، حيث كان الفلاسفة و علماء الاجتماع متمسكون خلال فترة طويلة بافتراض مؤداه أن التغيير الاجتماعي يخضع لمنطق أو نموذج خاص .

>> فبالنسبة للماركسية التي استعملت المنهج الجدلي في تحليلاتها ، حيث خلصت إلى أن التغيير ينجم عن تناقضات تؤدي إلى وجود صراع بين الأفراد على وسائل الإنتاج .

أما النظريات الليبرالية فقد رأت أن التغيير هو ناجم عن أسباب خارجية و أن جميع المجتمعات تتجه - بالضرورة - نحو حالة مثالية أفضل ، وعلى العموم فإن كلا من الاتجاهين قد انطلق :

¹ Ibid. .P386

² Ibid. .P387

³ Ibid. .P390

أحدهما من منطلق دراسة المجتمع في حالة الإستاتيكا ، والآخر درسه في حالة الديناميكا و هنا يأتي التناقض و التعارض لينفي أي وجود لمنطقية في التغيير»¹ ، لقد انتقد كروزيه النظريات الحتمية و التي اعتمدت على أن التغيير هو أمر حتمي و طبيعي .

الماركسية : الحتمية المادية الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج .

الوظيفية : الحتمية البيولوجية الحتمية الثقافية و التغيير القيمي (لدى بارسونز)

و هو بذلك يرفض أن تكون هنالك نظرية شاملة أو كبرى تضم كل عوامل التغيير أو معرفة مميزات التغيير التي تميزها عمليات داخلية أو خارجية ، فإذا كانت انطلاقة كروزيه هي أن التغيير هو مشكلة يجب دراستها ليس من خلال التركيز على البنى ، بل يجب النظر لها من خلال العلاقات الاجتماعية داخل البناء وهو يرفض ما ذهبت إليه الوظيفية من أن حتمية تماسك المجموعات و ميكانيزمات التفاعل هو أمر طبيعي . فكروزيه يرى أن هذا التماسك هو شيء نسبي و له دوما ميكانيزمات تكاملية ، إذ لا يوجد أبدا تماسكا تاما بين مختلف الأنساق الفرعية لمجموعة ما، و أن أي تنظيم متكامل لا يعمل أبدا تبعا لمبدأ واحد لا يوجد نسق دون وجود تناقضات ، أما من ناحية التعاون و الترابط فإن مشكلة التراتبية أو التسلسل التنظيمي للأفراد في أي تنظيم تضع مشكل آخر، إذ أنها تتبطن من خلال وجود آليات أخرى هي دوما متعارضة، ومنها تظهر مشكلة أولويات القيم والأولويات الاقتصادية .

24 التغيير التنظيمي والسلطة : إن أي تغير لا يتم إلا بتدخل السلطة ، >> وبالتالي فهي مرحلة هامة في التغيير لأنها إن لم تقم بهذا فسيصبح الحديث عن الطابوهات وبالتالي تضع أهداف ، ومن خلال ما توصل إليه كروزيه من أن السلطة هي علاقة تبادلية يعتمد فيها الفاعلون حسب اكتسابهم وسيطرتهم على مناطق الارتباب ، فان أي تشكيل اجتماعي لا يتم إلا من خلال حرية الفاعلين ومن علاقات السلطة بينهم وبالتالي هناك نسق فعلي»² ، >> وعلى هذا فان تحليل علاقات السلطة يبين انه لا بد ما يطلق عليه بالتبادل ، ولا يتم ذلك إلا من خلال التعلم القدرات الجماعية الجديدة . إن بذل الجهد لإنجاح التغيير أمر لا خيار فيه أمام موظفي القمة فإما أن يقودوا أو يتنحوا عن الطريق وهنا لا بد أن يقف

التغيير التنظيمي

الفصل الثالث

¹.. M . Crozier. Op; cit P375

². M . Crozier. Op; cit P434

بالمشاركة أن التغيير الذي يتم بالمشاركة يضمن رد فعل معقول ، وذلك لمشاركة كل المستويات في صياغة عملية التغيير و ذلك لكونهم اقرب إلى الأحداث ، ومع أن عملية المشاركة في التغيير تحتاج لوقت وجهد اكبر و تكون أكثر تكلفة من التغيير المفروض لكنها تعتبر اقل مقاومة و أكبر ديمومة ، و أكثر من ذلك فان مشاركة الأفراد في التغيير يضمن الاستفادة من خبراتهم و طاقاتهم ، و هناك عدة مستويات وأشكال لعملية التغيير، في المستوى الأول يقوم المدراء أو المستشارون بإخبار الكادر المعني بالحاجة إلى التغيير، وفي المستوى الثاني يتم إجراء استشارات وهنا السلطة هي التي تصارع السلطة ، ولكي نخرج من الحلقة المفرغة التي فيها يجب أن تشكل قدرة جماعية للفعل (التحرك) أي أن تنظيم علاقاتنا تعطينا الثقة بالقبول¹ ، << فالعائق الأول للتغيير هو علاقات السلطة الموجودة ، التي يجب أن تبنى في نفس الوقت ، وعليه فان التغيير سوف يلعب حول هذه العلاقات وهي الخطوة الأولى>>² لذا ينبغي :

تجنيد الأفراد : انه ما لم يتحمل الأفراد مسؤولية التغيير عن كل والأداء يكون حدوث أي منهما مستحيلا << يجب أن يتحمل كل فرد فاعل مسؤولية تغيير سلوكه ومهاراته الخاصة فلن يحدث أي تغيير سواء على المستوى المنظمة أو على مستوى الأفراد والأداء أيضا لا يتحرك إلى مستوى جديد ومتواصل>>³ ، << وإذا أحسنت الإدارة تجنيد وتوظيف هذه المهمة فسوف يبذل الأفراد جهودا غير عادية لتحريك الأداء نحو الأمام >>⁴ والسلطة أو الإدارة لا تستطيع أن تغير سلوك عامل ما بل ويجب على الأفراد بأنفسهم أن يتحملوا مسؤولية التغيير بالدرجة الأولى ، ومن ناحية ثانية << يمكن للإدارة أن تفعل كل ما تستطيعه لإعداد أكبر عدد ممكن من الأفراد الذين يلتزمون يتحمل هذه المسؤولية وهنا لا بد من تشكيل مجموعات متماسكة باستخدام الضمير الجمعي (نحن) الذي يمكن أن يجعل من التغيير وممارسته واقعا ملموسا>>⁵ ولو رجعنا إلى نقيض الضمير الجمعي المهني لوجدنا مصطلح السلطة الذاتية التي اشرنا إليها فكلما كانت السلطة الذاتية للفاعلين في التنظيم مسيطرة كلما كان التغيير مقاوم والعكس كلما كان الضمير الجمعي المهني مسيطر ومتحكم فيه كان التغيير مقبول وهنا لا بد أن نبين للأفراد كيف ما يميزون بين أداء وتحديات الفريق وتحديات وأداء الفرد ، << فلا تستطيع أي

التغيير التنظيمي

الفصل الثالث

¹.Ibid. .P 435

².Ibid. .P436

³. دوجلاس سميث : مرجع سابق ، ص : 53

⁴. نفس المرجع السابق ، ص : 55 .

⁵. نفس المرجع ، ص : 44 .

بضمير المهني الجمعي أولئك الذين سوف يجعلون الأداء والتغيير واقعا ملموسا»¹ ، و بالتالي فإن قول كروزيه بضرورة فهم التغيير على أنه مشكلة هذا يعني أنه يمثل مشكلة اجتماعية تخص الأفراد ، أي أن الأفراد هم الذين يجب أن يُغيروا ليس من خلال الأشخاص ، بل يجب أن يتغير كل نسق العلاقات الاجتماعية ضمن تغيير جماعي .

>> يعتبر ميشال كروزيه وارهارد فريد بارغ أن التغيير ظاهر نسقية . فلكي يحدث التغيير ينبغي على نسق الفعل أن يتغير ، بمعنى أن يمارس الفاعلون علاقات إنسانية جديدة وأشكال حديثة من المراقبة الاجتماعية ، فلا ينبغي تقرير بنية جديدة وتقنية مستحدثة ومنهجية مبتكرة بل إجراء صيرورة التغيير تندرج ضمنها الأفعال وردود الأفعال والمفاوضات والتعاونات . ومن خلال هذه الرؤية ، يصبح التغيير نتاج صيرورة جماعية تكون فيه موارد وقدرات المشاركين مبتكرة وديناميكية ، وضرورة لبناء مناورات جديدة يسمح تنفيذها بتوجيه النسق وإعادة توجيهه ، ككل إنساني وليس كآلة . ونلاحظ في اغلب دراسات كروزيه تركيز بالدرجة الأولى على الفعل والتغيير .

ومن خلال ما توصل إليه عالم الاجتماع الفرنسي ميشال كروزيه في كتابه (ETAT MODESTE.ETAT MODERNE) أن التغيير يكون من قبل المجتمع ، وحيث يتغير المجتمع ويتطور وعلى الدولة أن تكون في خدمته فتتغير لتمنحه المزيد من الحرية ويتحرر من قبضة المسكنة ، وتكون الدولة حديثة بمعنى المطالبة بدولة قادرة وقابلة للتغيير والتكيف ، والواقع يؤكد لنا أن إستراتيجية الدولة في ممارسة التغيير والمساهمة فيه ، هذا التغيير الذي نلمسه في المؤسسات الصناعية والاقتصادية من خلال الانفتاح على الاقتصاد الحر والعالمي والمنافسة»² .

34 التغيير كظاهرة نسقية : لقد استنتج كروزيه أنه على مر العصور و بالرغم من وجود تغيرات هامة إلا أن النظريات الاجتماعية لم تركز إلا على العوامل المؤدية إلى التغيير، و قد وقعت في فخ التحليلات التاريخية ، إذ اعتبرت أن كل مرحلة هي امتداد و تجديد لمرحلة سابقة لها . >> وهو يرى أن مشكلة التغيير أنها عملية جوهرية والتي تتيح لمجموعة أو مجتمع ما البقاء و الاستمرار في الوجود . فالمجتمعات القديمة تتخلص من كل ما هو قديم و الذي أصبح غير ملائم و غير مناسب ،

التغيير التنظيمي

الفصل الثالث

¹ . نفس المرجع ، ص : 27

² . خريش عبد القادر : دراسة سوسيو نسقية في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية ، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر ، 2007 2008 ، ص ص : 225

من كونها ذات صفة ديناميكية إلا أنها لا تعتبر تغييراً ، بل قد تكون فقط مرتبطة بالتغيير . وقد كان يُعتقد أن وجود التوترات و الصراعات الداخلية - بصفة دائمة - في التنظيم أو في الجماعة فإن التغيير لابد أن يحدث و لكن هذا القول غير صحيح ، إذا فالتغيير هو شيء آخر ، لأنه لا يعني في جوهره أنه تتابع الإختلالات من خلال الزمن في وحدة مستمرة قد تكون نسقاً ، أو مجتمعا . و قد ضرب كروزيه عدة أمثلة عن مراحل التغيير مثل ما حصل للنظام الإقطاعي و تحوله إلى النظام البرجوازي . وأن التغيير الذي حصل لم يكن في تغيير الألعاب أو تعديلها ، أو تعديل قواعدها ، بل هو تغيير طبيعة اللعب في حد ذاته . فقد قلبت الدور وأدت إلى تعلم جماعي من نوع جديد وهذه الألعاب الجديدة مختلفة في طبيعتها مع الألعاب الأولى . فاللعبة الرأسمالية هي ليست تطوير أو تحسين للعبة الإقطاعية بل هي لعبة من طبيعة مختلفة¹ .

والاستنتاج هو أن البنى تقود التغيير أو عدم التغيير ، وإن البنية شبه إقطاعية لا تتضمن في ذاتها إعادة إنتاج نفسها .

و قد ذكر عدة نماذج منها ما حصل للحضارة الإسلامية . إذا أن تطور العرب ليس لأن الإسلام قد ضبط سلوكياتهم عبر القوة و الفتوحات الحربية ، بل أن النصوص القرآنية المقدسة والتي جاء بها القرآن الكريم هي التي غيرت نسق العلاقات الاجتماعية والتي سمحت بتغيير الفكر عبر التعلم الجماعي . إذا فإن التغيير هو عملية نظامية تخص التنظيمات . و أن الحياة الجماعية في كل الحالات تعتبر كتتنظيم حي يطبق قوانينه الخاصة [..] والفرد يكشف انه يمتلك عدة خيارات وحظوظ ليتدخل مباشرة في خط الحياة الاجتماعية ، أين تعدل البناءات و تضبط التشكيلات فالتغيير هو نتيجة عملية جماعية من خلالها يتحرك الفاعلون و ينتجون مصادر و طاقات المشاركة اللازمة ، و لكي ينتجوا مناورات و ألعاب جديدة تسمح كلها للنسق بالتوجه نحو الأهداف كمجموعة بشرية و ليس كآلة .

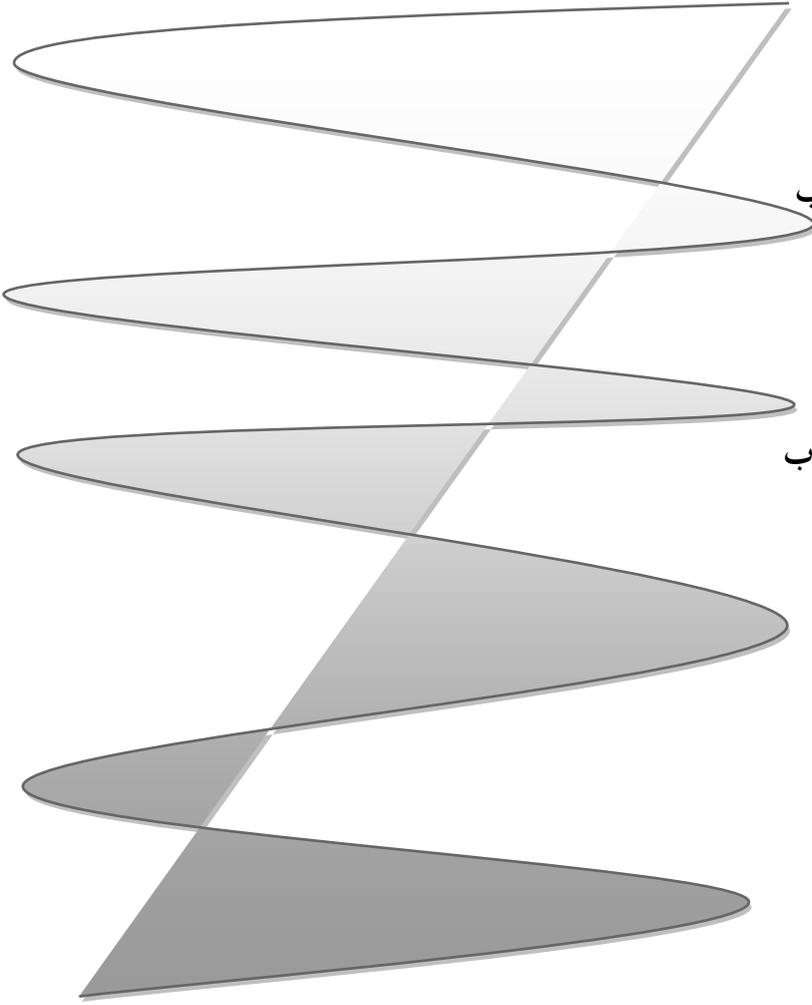
التغيير التنظيمي

الفصل الثالث

الهدف ب

¹ - M . Crozier. Op; cit . PP 383 384 .

الهدف أ



التحالفات ب

التحالفات أ

الإستراتيجية ب

الإستراتيجية أ

المناورات ب

المناورات أ

سلوك ب

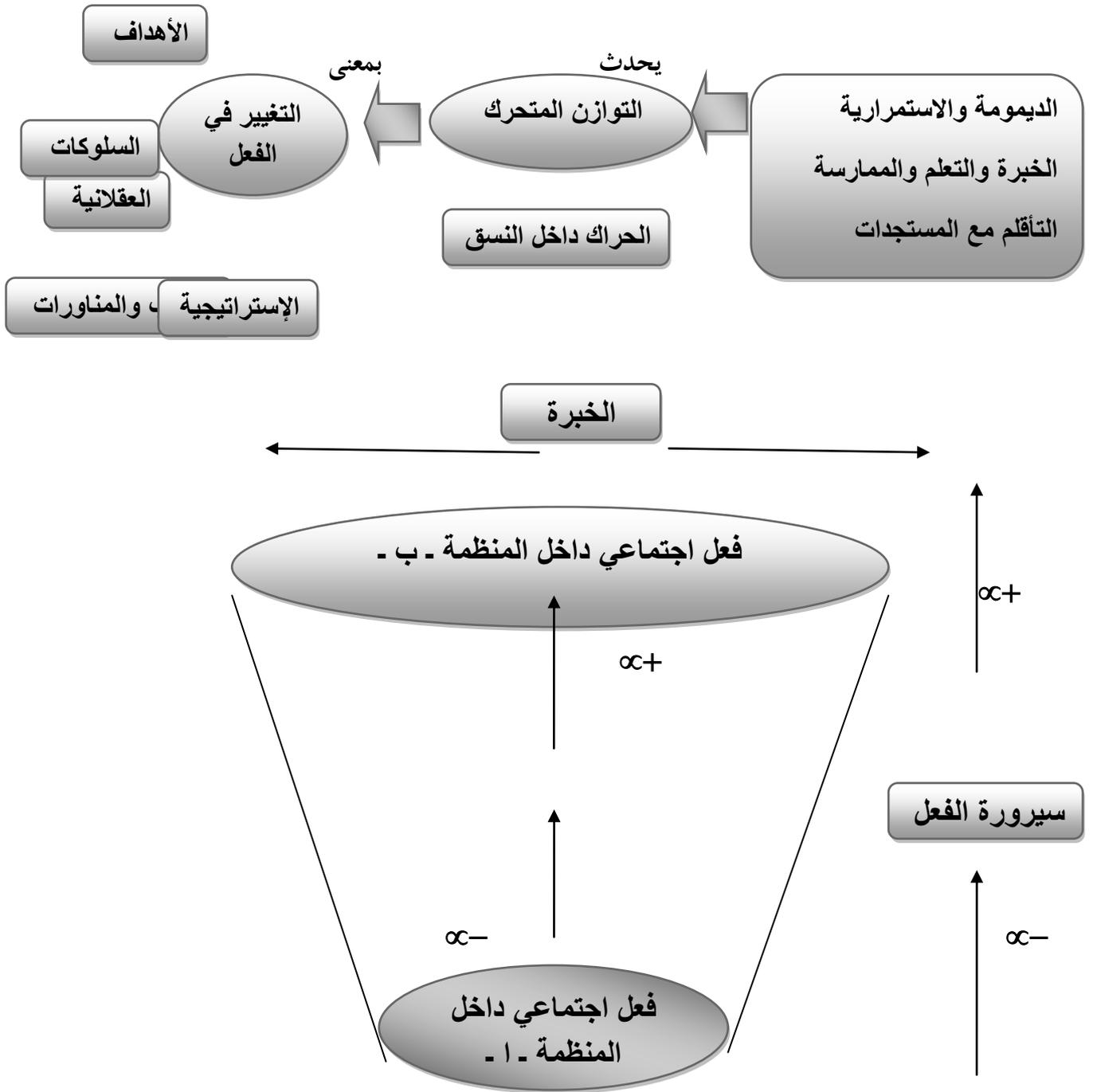
سلوك أ

دينامكية الفعل في المنظمة

من خلال :

تالكوت بارسونز

ميشال كروزيه



الأشكال من تصميم الباحث .

5 . الاتصال التنظيمي وعلاقته بنجاح التغيير التنظيمي: يشترط نجاح التغيير التنظيمي إجماعاً من طرف كل الفاعلين ولا يتم ذلك إلا بتأصيل تفهم التغيير ونتائجه ، لان هذا التفهم هو أول هدف مهم يجب أن يتوصل إليه المسؤولين ، ويتم ذلك عن طريق الاتصال ونقل المعلومات حول التغيير ، وكما اشرنا في السابق إن إلى المراحل الثلاثة في صيرورة التغيير فان الاتصال نجده في كل هذه المراحل ، فان نقص المعلومة بل قلة وصولها يمكن أن يحدث مقاومة في نسق الفاعلين كما انه لا بد أن تكون المعلومات متناسقة ومتساوية و دون التمييز في امتلاكها أو التسلط عليها . فجميع الأفراد على اختلاف رتبهم سواء كانوا إطارات أو تنفيذيين أو عمال صيانة لا بد أن تكون لهم نفس الكم من المعلومة ، لان التغيير هنا هو هدف المؤسسة بالدرجة الأولى ، ويعتبر الاتصال مصدر تغيير، لذلك كان لزاماً على الإدارة الاهتمام به ووضع إستراتيجية عمل خاصة بما تمكنها من تحقيق مهامها خاصة فيما يتعلق بالجانب الاتصالي ككيان مستقل يساعدها على المحافظة في الوقت ذاته على علاقتها بالعمال من خلال معرفة انشغالاتهم ومطالبهم حيث قامت بوضع وسائل وأساليب اتصالية تسهل لها ذلك ، وفي هذا المجال >> فقد ربط **Simon Herbert سيمون** بين الاتصال والمعلومات حيث عرف الاتصال بأنه عملية يتم بواسطتها إيصال أو استلام افتراضات لازمة اتخاذ القرار في أي جهات المنظمة أو المؤسسة وفي هذه العملية تتحرك في الجهات الأربعة: الأعلى _ الأسفل _ الجانبين تبني سياسة اتصالية وهذا لكسب ثقة العمال والقضاء على أي تشويش أو إشاعة يمكنها أن تسبب الغموض والتوتر بل وحتى مقاومة التغيير من طرف العمال ، حيث يرى " مصطفى عشوي " أن الاتصال داخل المنظمات لا يهتم فقط بالإعلام بكل المتغيرات الجديدة بل لأخبار الأفراد الفاعلين في التنظيم بتغييرها ، ويساهم بصورة فعالة ، في وضع برامج تهدف إلى إقناعهم بتبني السلوكيات الجديدة المرتبة عنه والعمل على توفير الشروط الجديدة ، بكيفية التغيير وأدائه وتأديته <<1 .

>> والتنظيم يتطلب ضرورة وضع إجراءات رسمية أو غير رسمية للاتصال والتنسيق وعملية التنشيط تتطلب وتعتمد على الاتصال خاصة لقيادة التغيير وتحفيز الفاعلين ، وعملية المراقبة تتطلب تواجد أدوات مثل النسق الاتصالي القوي الذي يقدم معطيات تسمح بالتنبؤ ، ويمكن تلخيص دور الاتصال داخل التنظيم في النقاط التالية :

التغيير التنظيمي

الفصل الثالث

¹ . مصطفى عشوي : مرجع سابق ، ص : 204

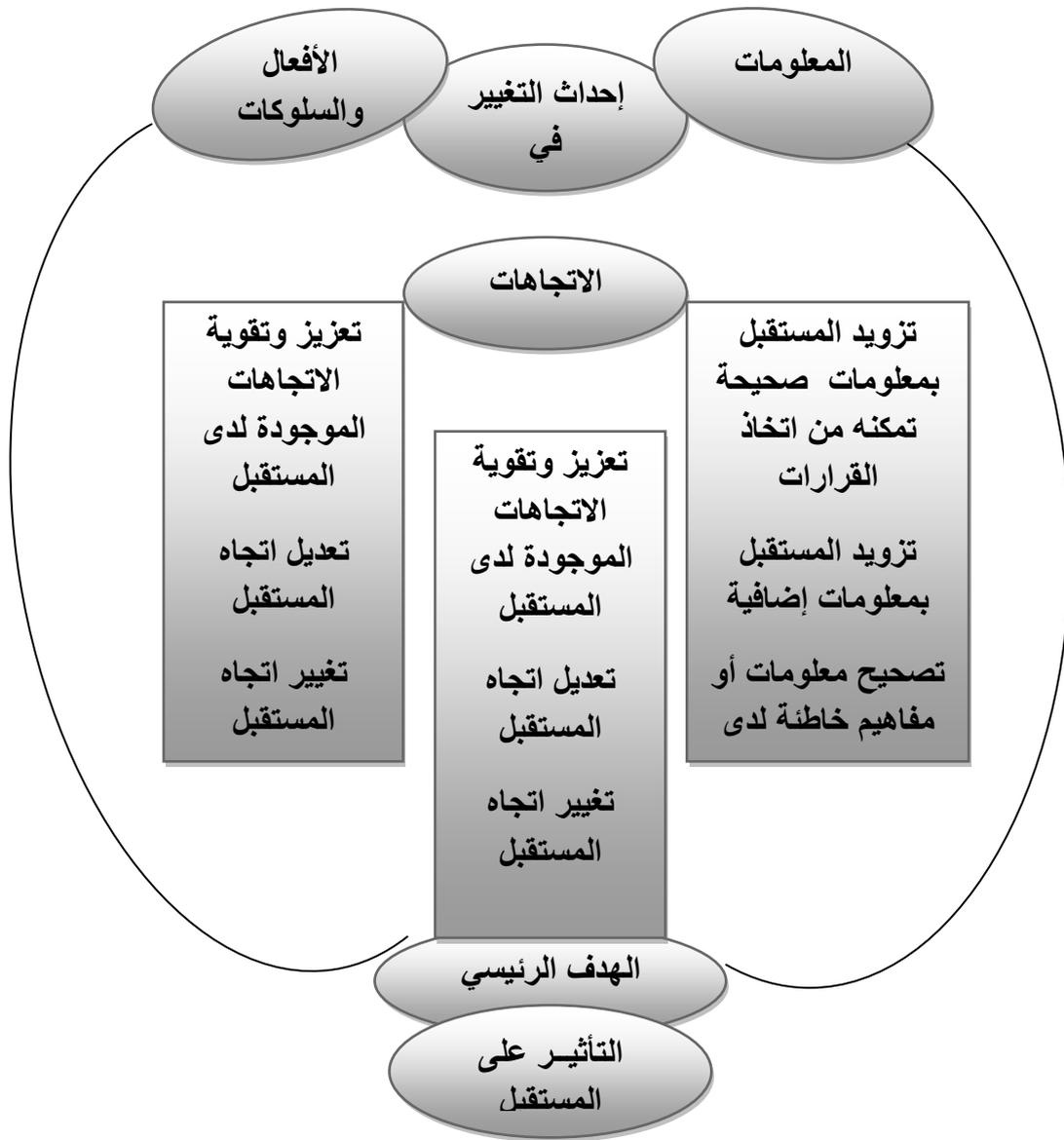
حركة المعلومات وتدفق الاتصالات : إن حركة المعلومات . صاعدة نازلة أفقية . تسمح للفاعلين معرفة ما يرفع من روح الانتماء والتمسك بالمنشأة عند الفاعلين من خلال تبادلهم للنشاطات مما يجعلهم يلتفون حول مشروع التغيير ويحاولون إنجاحه ، ومن ثمة تحقيق فاعلية التنظيم .

الفهم : إن فهم مشروع التغيير يعتمد اعتمادا كبيرا على حركة المعلومات ، لان ذلك يقضي على البعد الموجود بين مستويات التنظيم ، وظهور روح المبادرة عند الجميع كما يؤدي إلى إقامة علاقات حسنة بين المنشأة وفاعليها من جهة ، وبين المسيرين والفاعلين من جهة أخرى ، إضافة إلى ذلك فان فهم الفاعل لمشروع منشأته يجعله يحس بان نجاحه مرتبط بنجاحها ولهذا فهو يربط بين منجزاته وتطور المنشأة¹ لأنه من عوامل فشل التغيير التنظيمي أن يحدثه المسؤولون دون أن يراعوا الأفراد وحاجاتهم ودوافعهم وعقلانيتهم وإستراتيجيتهم ذلك مما يؤدي إلى مقاومتهم للتغيير .

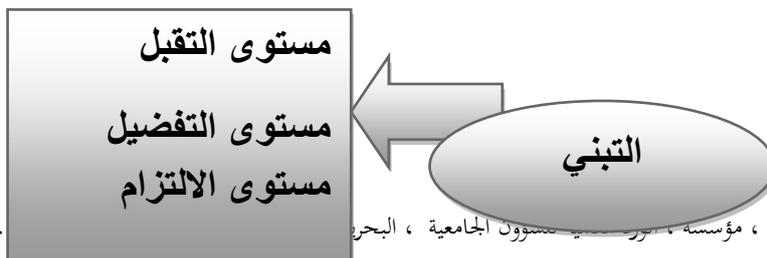
إن الغموض الذي يسود المعلومات المتعلقة بالتغيير ، التوترات والارتباط الذي يحدث للمؤسسة نتيجة التغيير يجعل من الاتصال وسيلة ذات فاعلية أمام مقاومة التغيير ، وذلك من خلال إزالة الغموض بالتوضيح والشرح لأهداف التغيير أو ما يمكن أن ينتج عنه ، وإقامة ضوابط وضمانات للعمال ضد أي خسارة مالية يمكن أن تلحق بهم ، ومناقشة الأفكار والمسائل المطروحة بصراحة ووضوح حتى يدرك العمال مبررات التغيير والحاجة إليه ، وفي هذا الصدد يرى "عشوي مصطفى" >> انه عندما تكون بعض القضايا الغامضة التي يشوبها الشك والشائعات أو البلبلة والقلاقل في المنظمة ما ، فان تقديم المعلومات الصحيحة وتوضيح الجوانب الغامضة قد يؤدي إلى إحداث تغيير في سلوكيات الأفراد² .

¹ . بن زروق جمال : مرجع سابق ، ص : 63 .

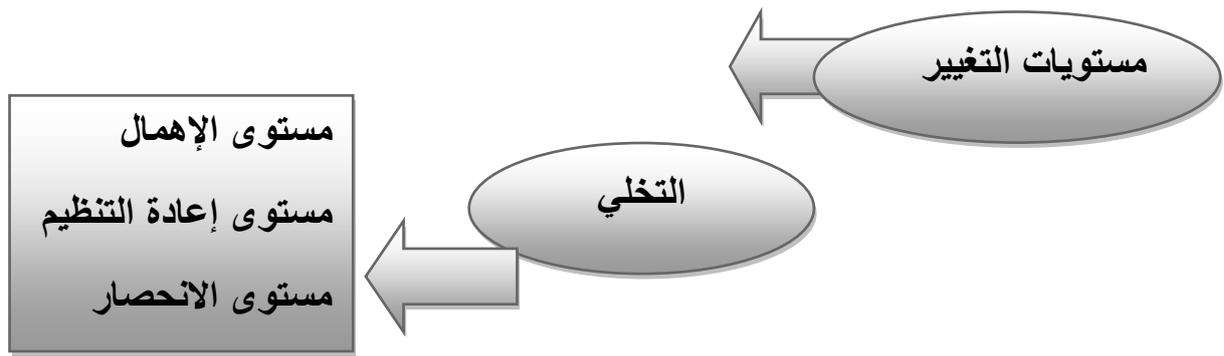
² . مصطفى عشوي : مرجع سابق ، ص : 209 .



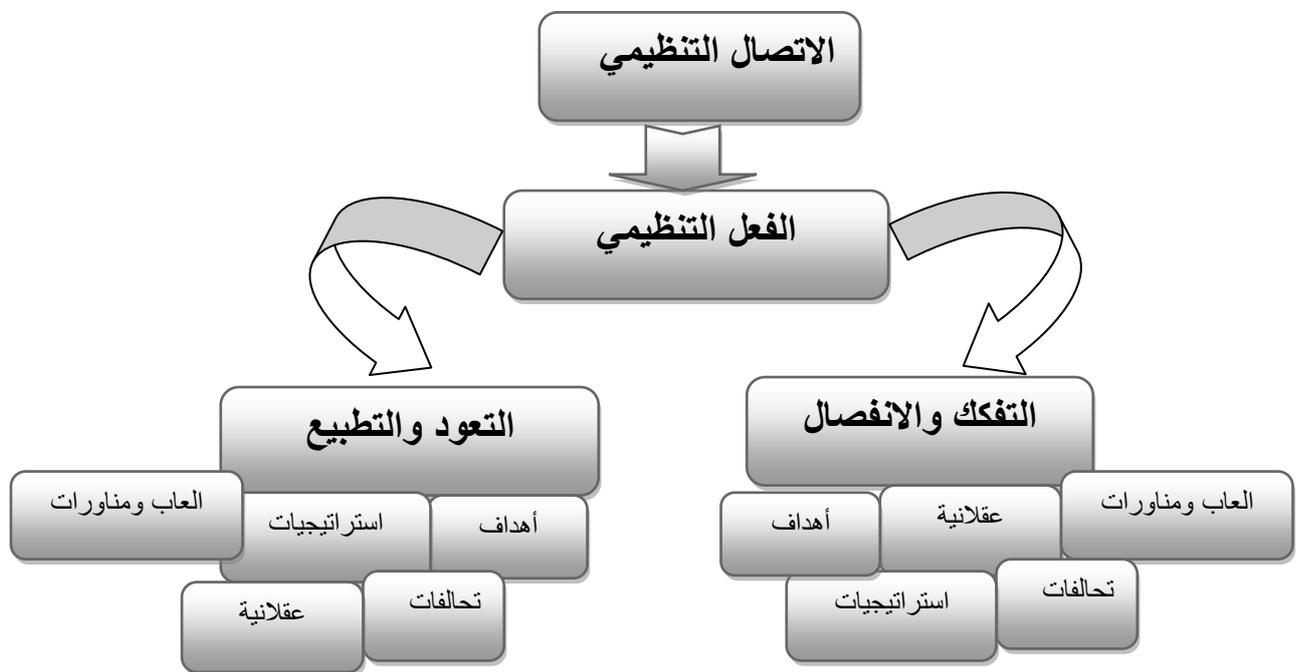
الشكل (1) الاتصال التنظيمي وعملية التغيير.



¹. أسامة كامل ، محمد الصيرفي : إدارة العلاقات العامة ، مؤسسة ، بيروت - مسعود الجامعية ، البحر



المصدر¹



الشكل 2 من تصميم الباحث

¹. كمال قاسمي : ادارة التغيير - المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير - "، الملتقى الدولي حول "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، أيام 08 و09 مارس 2005.

الاقتراب الميداني للدراسة

الفصل الرابع

واقع الاتصال والتغيير في المؤسسة الجزائرية

تمهيد

1 الاتصال في المؤسسة الجزائرية

1. 1 واقع الاتصال في المؤسسة الصناعية الجزائرية

2. 1 الاتصال التنظيمي في ظل المشاكل الاجتماعية

3. 1 الاتصال ونسق قدماء العمال في المؤسسة

4. 1 الوشاية كخلل وظيفي يعيق العملية الاتصالية في المؤسسة الجزائرية

5. 1 منطقة العنق وارتباب المعلومات في المؤسسة

2. تحليل سوسيولوجي للاتصال والتغيير في المؤسسة النسيجية

1. 2 بؤادر التغيير في المؤسسة الجزائرية

3. تحليل ظروف العمل في المؤسسة النسيجية

13 التعريف بالمؤسسة

23 التاريخ التكنولوجي للمؤسسة

33 التاريخ الاجتماعي للمؤسسة

43 تخطيط الإنتاج في مؤسسة قطنيات الجنوب

53 تحليل مراكز الغزل والنسيج بالمؤسسة

أ. تحليل مركز الغزل

واقع الاتصال والتغيير في

الفصل الرابع

تمهيد :

إن المؤسسة الجزائرية ورغم كل التعديلات والإصلاحات إلا أنها مازلت تعيش نوعا من التطبيع والتلقائية في تنظيمها والواقع خير دليل على ذلك من دراسة الميدانية والمتكررة للمؤسسة اتضح للباحث أن النسق التنظيمي بكل بنياته الأربعة لا تسيره البيروقراطية بالمفهوم الويري للمجتمع الصناعي الحديث مازال لا يعرف وجهته التنظيمية ابتداء من الفاعل اقل سلطة إلى

الفاعل أعلى سلطة أي أن التاريخية أو التراتبية والعصبية هي التي تفرض نفسها في النسق التنظيمي وليس التنظيم البيروقراطي ، ورغم هذا الواقع التنظيمي المتأزم هل للاتصال وجود في هذه البيئة المتأزمة ؟

فالاتصال في المؤسسة يكاد يكون معدوم وهنا لابد من طرح عدة إشكاليات؟ ما أسباب عدم الاهتمام بالاتصال في مؤسستنا الجزائرية ؟ وهل وجوده يخدم أهداف المؤسسة ؟ أم انه يخدم أهداف السلطة ؟ أو جماعات على حساب جماعات أخرى ؟ وهل تصل المعلومات للفاعل المتواجد في قاعدة التنظيم؟

1 الاتصال في المؤسسة الجزائرية >> وصل عدد المؤسسات الصناعية في الجزائر المستقلة الفتية، سنة **1964** ، ما بين **345** و **413** مؤسسة ، كانت تحت تصرف القطاع المسير ذاتيا حيث كانت أغلبية هذه المؤسسات تتميز بصغر حجمها ، **5 %** منها فقط توظف أكثر من **100** عامل . و لم يكن قطاع التسيير الذاتي مسيطرا إلا على **6.5 %** من اليد العاملة ، مقارنة مع **49.6 %** بالنسبة للشركات الوطنية ، و **41.2 %** للمؤسسات الخاصة ، فعملت الدولة في نهاية الستينات على إفراغ التسيير الذاتي من محتواه الحقيقي ، وذلك عن طريق تحضير أدوات تمويل نموذج التنمية المعتمد ، ووضع ميكانيزمات وأدوات التسيير المركزي بإتباع نمط التسيير السوفياتي . لقد رافق القيام بتأميم البنوك و المناجم و المحروقات ، تحويل المؤسسات المسيرة ذاتيا إلى شركات وطنية ، تؤدي وظائفها الأساسية كالإنتاج ، التوزيع ، و التسويق ... تحت المراقبة المباشرة للدولة و أجهزتها ، وأصبح العمال موظفين تابعين لها ، مما أثر بشكل كبير وواضح على الاتصال التنظيمي داخل هذه المؤسسات الكبرى ، التي كانت من أهم نتائج إتباع نموذج التنمية ، في إطار النظام الاشتراكي ، المرتكز أساسا على إستراتيجية الصناعات المصنعة ، و مع بداية سنة **1965** تأسست بعض الشركات الوطنية مثل :

- الشركة الوطنية للنفط و الغاز SONATRACH

واقع الاتصال والتغيير في

الفصل الرابع

- الشركة الوطنية للصناعات النسيجية SONITEX

- الشركة الجزائرية للتأمين SAA .

تميزت هذه الفترة بالتصنيع ، وهيمن المعطى الأيديولوجي و الأهداف الاجتماعية على الحياة الاقتصادية ، و أدى العمل المتزايد إلى امتداده خارج الأوقات الرسمية وهذا ما أدى إلى الاحتكاك المفرط بين العمال فيما بينهم ومع مسؤوليهم

المباشرين ومع بداية 1971 كانت الشركات الوطنية تساهم بإنتاج حوالي 85 % من المنتجات الصناعية وتوظف حوالي 80 % من إجمالي القوى العاملة ، فاتجهت الدولة إلى تبني نمط التسيير الاشتراكي للمؤسسات ، و القائم أساسا على الملكية العامة لوسائل الإنتاج ، و صار عمال الشركات طرفا مهما في تسييرها ومراقبتها ، وهذا ما كان يسمح للمسيرين و العمال بالمشاركة في وضع ورسم السياسة العامة للشركة .

لقد حاول هذا النمط خلق تقاليد جيدة في الاتصال المكثف بين جميع أطراف العملية الإنتاجية والإدارية ، بحيث أصبح العامل يعايش و يحاكي زملاءه في العمل أكثر من عائلته <<¹.

لقد تميزت هذه الفترة باتصال مرن في نفس المستوى التنظيمي ، أي ما يصطلح عليه بالاتصال الأفقي ، مع غزارة في الاتصال النازل ، وغياب شبه كلي للاتصال الصاعد الفعال . >> لقد كان من أهداف هذا النمط من التسيير خلق التنسيق والتوافق بين مصالح الأطراف الفاعلة في الشركة والتقليل ما أمكن من التناقضات الموجودة . إلا أن التطبيق الميداني أتى بالكثير من النتائج غير المشجعة ، منها :

. سيطرة الجهاز المركزي على عملية اتخاذ القرارات ، مما جعل الصلاحيات المنصوص عليها في القانون الأساسي شكلية ، لا يمكن تجسيدها عمليا ، في ظل اقتصاد مهيكّل بشكل يرجع فيه اتخاذ القرارات النهائية للجهاز المركزي ، وهو ما يؤدي إلى بيروقراطية ، و تضییع كبير للوقت .

. عدم التحديد الدقيق لوظائف الأطراف المعنية باتخاذ القرارات .

واقع الاتصال والتغيير في

الفصل الرابع

. غياب الأطر و الهياكل التي تضمن عدم خروج مجلس العمال و الإدارة معا ، عن الإطار العام المحدد وعن أهداف الشركة .

. ظهور تصارع شبه دائم بين الإدارة و مجلس العمال .

¹ جمال سامي : الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة ، عنوان المداخلة : تكييف منظومة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية بالجزائر مع تحديات الألفية الثالثة .

. طبيعة ونوعية بعض الأمور المتعلقة بالتسيير اليومي للشركة ، يتطلب نوعا من التخصص والاحتراف ، مما يجعل من الأفضل عدم طرحها للمناقشات العامة ، أو للتصويت عليها من طرف كل العمال.

. بروز سلوكيات سلبية ساهمت في النيل من نفسية المسيرين و العمال النزهاء ، فقد أصبح ممثلو العمال المنتخبين عرضة للمساومات ، من قبل بعض المسيرين في الإدارة المحلية أو المركزية ، بل أن الأغرب أن بعض المسيرين أنفسهم أصبحوا - هم أيضا - عرضة لضغوطات من ممثلي العمال لتلبية أغراضهم الشخصية الضيقة ، وصار لبعض ممثلي العمال قوة تفاوضية أكبر من المسيرين أنفسهم ، للحصول على الامتيازات داخل المؤسسة (سيارات ، مكاتب) مما أثر سلبا على مرودية العمال ، و دفعهم للقيام بالإضرابات المطولة عن العمل تدوم أحيانا عدة أسابيع فقط لعزل ممثليهم على مستوى الوحدة أو الشركة .

. تفشي مظاهر التذمر وعدم الرضى لدى العاملين .

. الحجم الكبير للشركات ، تجسيدا لمنطق التسيير المركزي ، فقد توصلت عملية التشخيص والحوصلة التي قامت بها وزارة التخطيط و التهيئة العمرانية للعشرية **1967.1980** إلى التأكيد على الحجم الكبير لهذه الشركات ، مما جعلها صعبة التسيير ، و قيام الشركات بوظائف سياسية و اجتماعية ، ومنذ بداية الثمانينات حدث التراجع ، و قامت الدولة بالبحث عن مبررات التحول نحو نمط آخر من التسيير ، إلا أن التباطؤ كان شديدا ومقصودا . وكانت البداية مع عمليات إعادة الهيكلة لهذه الشركات الكبرى إلى مؤسسات عمومية ، تكون صغيرة الحجم ليتمكن المسيرون من التحكم فيها ، وتحسين مردوديتها المالية والاقتصادية ، وقد أطلق على هذه العملية إعادة الهيكلة العضوية **Restructuration Organique (1982)** للشركات الوطنية . أسفرت هذه العملية عن تضاعف عدد المؤسسات عدة مرات ، و صارت تسمى بالمؤسسات العمومية ، ثم تمت إعادة الهيكلة المالية **Restructuration Financière** **1988** بهدف تمكين المؤسسات العمومية الجديدة من الانطلاق بنفس جديد في العملية الإنتاجية¹ .

واقع الاتصال والتغيير في

الفصل الرابع

لقد كان التخلص من البيروقراطية ، والمركزية المعرقلة لنشاط المؤسسة ، والقاتلة لروح المبادرة والإبداع ، واحدا من أبرز أهداف هذه التغييرات ، إضافة إلى تحميل مسيري هذه المؤسسات عواقب النتائج ، التي تحصل عليها مؤسساتهم ، و كذلك وهو الأهم - في نظرنا - إفساح المجال للقطاع الخاص كي يخفف عن خزينة الدولة ، مبالغ ضخمة من الاستثمارات - وخاصة بالعملة الصعبة كانت تكلفها الشركات الوطنية ذات المردود الضعيف ، والإيراد المتدهور عاما بعد

¹ نفس المرجع السابق

عام ولقد ارتفع العدد من 100 شركة وطنية - قبل إعادة الهيكلة - إلى 460 مؤسسة عمومية اقتصادية جاءت بعد ذلك مرحلة الاستقلالية التي بدأت خاصة منذ 1988 ، فقد فشلت المؤسسات العمومية الاقتصادية مرة أخرى ، ولم تستطع التخلص من عجزها ، رغم التطهير المالي الذي قامت به الدولة دون جدوى عدة مرات ، مما جعل هذه الأخيرة تتجه تدريجيا إلى نفوذ يديها من هذه المؤسسات ، بإعطائها استقلاليتها المالية والتسييرية ، وإنشاء صناديق المساهمة ، التي تقوم بتسيير ومراقبة أموال الدولة لدى المؤسسات المستقلة ، ثم الشروع في خصخصة المؤسسات العمومية المفلسة ، منذ صدور قانون الخصخصة سنة 1995 >>¹.

1.1 واقع الاتصال في المؤسسة الصناعية الجزائرية : إن التنظيم في اغلب مؤسساتنا العمومية والذي يتميز بالتهميش والثقل والطول ونقص الفاعلية ، بحيث أن الاتصال والمعلومات في كثير من الأحيان تكون مصدرا للسلطة ، وممتلك المعلومات لا يوصلها إلى غيره من العمال ، حتى ولو كان ذلك في صالح المؤسسة . وسنحاول قدر المستطاع أن نبين الأسباب التي استقرأناها من الواقع نذكر منها :

تهميش الاتصال وإهمال المعلومة : بفعل سوء ونقص المعلومات سواء الداخلية منها أو الخارجية ، يزداد إهمال العمال في المؤسسة للمشاركة في التنظيم ، وفي ظل نقص المعلومات وصعوبة حركتها وحرمان العاملين منها جعل ردود أفعالهم سلبية على المؤسسة وأصبحوا لا يؤمنون بشيء من المعلومات المعطاة لهم (وهذا ما توصل إليه "كروزيه" من اختلاف الأهداف بين العمال والمؤسسة) . >> وهنا يتضح لنا إن الاتصال ونظم المعلومات بمعناه الحقيقي لم يوجد في المؤسسة الجزائرية حتى وان وجد فهو لا يلعب الدور الحقيقي الذي وجد من اجله لأنه لم يتكيف مع النسق التنظيمي.

واقع الاتصال والتغيير في

الفصل الرابع

وهذا ما يؤكد لنا أن المؤسسة تعاني من ضعف وسوء العلاقات في هذه الجوانب بحيث إن مجمل العمال التنفيذيون يؤكدون أن رؤسائهم لا يقومون بمهامهم أو ليس لهم إلا الضغط >>²

¹. جمال سالمي : مرجع سابق .

² Omar Aktouf A.BouzidaM Industrie mécanique et relations sociales dans le projet algérien . opu.1990 Le travail industrie contre l'homme ? ENAL.OPU.1986

الغيابات : تؤدي نتائج الغيابات إلى الوضعية السيئة للاتصال والإنتاج ، >> ولا تقتصر الغيابات على التأثير على نتائج المؤسسة ، بل يصل تأثيره إلى أعلى مستوى أوسع من ذلك وهذا قد يحدث دورا عكسي - في العلاقات المهنية - والمتمثلة في الاجتماعات - ومن هنا يتضح أن نظام المعلومات بمعناه الحقيقي لم يوجد في المؤسسة الجزائرية منذ فترة ، وان وجد فهو يتميز بالصلابة ، ولا يلعب الدور الذي وجد من اجله لأنه لم يشترك مع عملية الإنتاج والتسيير وديمقراطية المعلومات .

ضعف الاهتمام بوضعية المؤسسة وأهدافها : نلاحظ أن هناك عدم الاهتمام أو شبه اللامبالاة من طرف العمال والمسيرين بالمؤسسة بأهدافها ووضعيته ، مقارنة مع اهتمامهم بمشاكل الأجور والمزايا التي يتحصلون عليها ويبحثون عنها ، ليس في الحقيقة نتيجة لضعف نظام الاتصال في المؤسسة الوطنية كحالة خاصة ، مع أنها مقلقة نظرا للوضعية الحرجة التي تمر بها ، وإنما هي حالة عامة تمت ملاحظتها في مختلف المجتمعات منذ عشرات سنوات سابقة وهي ترتبط بطريقة التنظيم والإدارة¹ ، وكل هذه العوامل قد تكون لها أبعاد ومشاكل اجتماعية سنحاول التطرق إليها في الفصل الموالي تحت عنوان الاتصال في ظل المشاكل الاجتماعية .

الاتصال والقيادة : إن شبكة الاتصالات تتأثر بنوعية القائد ، >> إذ أن القيادة الديمقراطية التي تعتمد على المشاركة تعطي اهتمام لشبكة الاتصالات وتدعيمها بما يكفل تبادل المعلومات بين أعضاء الجماعة ، بينما القيادات الاستبدادية عكس ذلك ، فان القائد لا يحتاج فيها إلى مثل هذه الشبكات لأنه لا يعتمد على المشاركة أو على التنظيم في أداء مهامه <<² . كما قلنا سابقا أن القيادة هي التي تتحكم في فشل أو نجاح الاتصال ، وهذا كله يرجع إلى نوعية وشخصية القائد سواء في تبني أسلوب التسامحي أو التوافقي أو التسلطي لكن ما وجدناه يغلب على المؤسسة الصناعية هو الأخير أي

واقع الاتصال والتغيير في

الفصل الرابع

إن فشل القيادة يكمن في تبني أسلوب السلطة الفردية والتسلط في تناول شؤون التنظيم وفي اتخاذ القرارات الفردية وفرضها على العاملين كأمر واقع مما يتسبب وفي معظم الأحيان بعدم تنفيذها لتضاربها مع قناعات العاملين ، ففي كثير من الأحيان تعتقد مجموعة الإطارات المسيرة أو الهيئة القيادية ، أنها إضافة إلى امتلاكها للمركز الوظيفي والسلطوي داخل

¹ . ناصر دادي عدون : مرجع سابق ، ص 141، 140 .

² . عمرو غام على الشرقاوي : تنظيم وإدارة الأعمال ، الأسس و الأصول العلمية ، مدخل تحليلي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1982 ،

المؤسسة تمتلك أيضا المعلومات التي تكفيها لتسيير مهمة المؤسسة وتنفيذ مشاريعها ، واتخاذ القرارات الصائبة دون أن تحتاج إلى آراء باقي أفراد المؤسسة – ونلاحظ في المؤسسة الجزائرية انه تم فرض نوع من التمييز الاجتماعي لامتلاك المعلومة والاتصال ، بطريقة تلعب فيها القيادة دور المرسل الدائم ، والأفراد دور المستقبل المتكرر والسليبي دون أن يحدث تبادل للأدوار، وهذا من شأنه قد يعيق عمل المؤسسة . >> وقد عرفت السنوات الأخيرة سلسلة من الإضرابات بالدرجة الأولى إلى مختلف مؤسساتنا الاقتصادية والعمومية خصوصا ، وتعود الدوافع من وراء هذه الموجة من الإضرابات بالدرجة الأولى إلى سوء التسيير وانعكاساته على معنويات العمال الذين يطالبون بتغيير مسؤوليهم ومحاسبهم¹، وهذا ما حدث بالضبط في المؤسسة النسيجية ، مما أدى بتدخل السلطات وتغيير المسؤولين . >> فالاتصال داخل المؤسسة يأخذ طابعا رسميا وغير رسمي ويرتبط بالمستويات التنظيمية والهيكلية التي تميز المؤسسة ، حيث يعتبر الاتصال الرأسي والعمودي عن تدفق الاتصالات من القمة التنظيم إلى قاعدته ، ويشير الاتصال الأفقي إلى تبادل المعلومات في المستوى التنظيمي إلى قاعدته ، ويشير الاتصال الأفقي إلى تبادل المعلومات في المستوى التنظيمي المماثل ، أما الاتصال الصاعد فهو يشير إلى انتقال وتبادل المعلومات بين المرؤوسين والرؤساء أي من التحت إلى فوق . وبقدر ما يرتبط الاتصال داخل المؤسسة بالجوانب التقنية والتكنولوجية ، بقدر ما يرتبط بالادبولوجية وبالنمط القيادي الذي تتبناه المنظمة فالنمط القيادي الاتقراطي يفضل احتكار المعلومة ومراقبتها والتحكم في توزيعها ويتحدد لمرؤوسيه نشاطهم الاتصالي في تلقي الأوامر والتعليمات بغية تنفيذها مباشرة وأما النمط القيادي الديمقراطي فهو الذي يتيح ويشجع الاتجاه الثاني التخزين المعلومات ويتقن عملية الاستماع قبل اتخاذ القرارات ويفهم الاتصال على أساس انه تبادل مستمر للرسائل بين شركاء متجانسين مع بعضهم البعض .

وربما يكون النمط الأول هو الأكثر شيوعا مابين الأنماط السائدة في المؤسسات الجزائرية على الأقل العمومية ، وتبلور هذا

واقع الاتصال والتغيير في

الفصل الرابع

تأثير قيم النظام الأحادي التي سادت لفترة طويلة ، وأدت إلى إعادة إنتاج نمط قيادي يعتمد على تكريس الاوليجاركية بحيث أن العقليات التي رُضعت لسنوات عديدة من هذه القيم القائمة على المركزية والشخصية الكاريزمية لا يمكنها أن

¹. على غربي : واقع التنمية في الجزائر دراسة سوسولوجية للصراع الصناعي ، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت ، الطبعة الأولى ، 1996 ، ص : ، ص :

تتحول بين عشية وضحاها إلى عقليات ديمقراطية تعمل على تكيف الاتصال والحوار داخل المؤسسة¹. أن اتجاهات الرئيس نحو مرؤوسيه وكذا نمط السلطة والقيادة التي يتصف بها ، تحدد إلى حد بعيد نمط الاتصالات في المنظمة وخاصة بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات ، « فإذا كان الرئيس يتصف بالنزعة التسلطية في التنظيم ولا يقبل المشاركة في الرأي ولا يقبل الاستماع إلى آراء الآخرين مما يثبط من عزيمة العمال في أداء أعمالهم ، فيصبحون معاول هدم بدلا من وسائل بناء للمنظمة ، على العكس كما في حالة كون الرئيس لا يخطو خطوة ما ولا يتخذ قرارا مصيريا معينا إلا بعد استشارة عماله والأخذ بأرائهم الصائبة² ، « فالشخص القائد يحتل موضع سلطة الهيمنة الكاريزمية ، واثبات شخصيته وتدعيم قيادته³ ومثل هذه العوامل لها عدة مركبات وتراكبات والتي تشكل خليطا من العوامل النفسية والاجتماعية والثقافية للمجتمع أو البناء . أي أنها وليدة وامتداد للعلاقات الاجتماعية الكلية ، ومن بين تأثيرات المجتمع طبيعة الفرد الجزائري والعربي ككل حيث ينشأ في أسرة يسودها تسلط الأب على الأبناء والطاعة الدائمة للأب الأكبر سنا ، وهذا ما ينعكس على علاقاته ، وهنا يكون له دوران إذا كان في منصب وله سلطة فيمارس فنونه التسلطية التي تربي عليها ، وعلى كل من هم تحت سلطته لأنه تعود على هذا الظرف والموقف ، فثقافة المجتمع وتراكماته لها انعكاسات على المؤسسة ، فتأثير العادات والتقاليد ونمط الأسرة الأبوية ، حيث يحاول في بعض الأحيان - مدير المؤسسة إسقاط دور الأب (المتسلط وليس المتسامح أو المتوافق) في الأسرة الجزائرية الذي غالبا ما يتميز بالديكتاتورية والتسلط وعدم الاستماع إلى باقي الأفراد ، إن مثل هذه العادات والتطبعات إنما هي من إفرازات المجتمع وتعبير عن كيانات مظلمة وتصلبات اجتماعية كثيرا ما نجدها في المؤسسة الجزائرية وبالأخص العمومية إن مفهوم الهابيتوس " Habitus " الذي نلمسه في التراث السوسولوجي عند "بياربورديو" Pierre Bourdieu " في نظرية الفعل يشير إلى مثل هذه الظواهر الاجتماعية والثقافية ، والتي يكتسبها الفاعل الاجتماعي من خلال وجوده في حقل اجتماعي بالعالم الاجتماعي ، أي أن الفاعل يكتسب بشكل غير

واقع الاتصال والتغيير في

الفصل الرابع

الاجتماعي تمكنه من تكيف عمله مع ضرورات الواقع المعيش اليومي . فمثلا يطور العامل وحتى القائد عادات ذهنية وسلوكية معينة يطبقها على المشاكل إلي يوجهها في وسطه . فالهابيتوس أوالتطبع يختلف باختلاف المسارات أو الحقول

¹. بن نوار صالح : الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية ، مخبر علم الاجتماع الاتصال قسنطينة ، الجزائر .1424\2003. ص : 95 .

². نفس المرجع السابق ، ص : 96 .

³. جمال أبو شنب: مرجع سابق ، ص : 124 .

وباختلاف الموقع الذي يحتله العامل >> وبذلك فان السلطة لا تحدث من الفراغ ، ولكن من علاقات الناس ومحيطاتهم أي من خلال البناء الاجتماعي¹ ، >> وهناك حالات أخرى تسبب وتؤثر في تدهور العلاقة بين الأفراد في الهرم التنظيمي وما تنتجه على حركة الاتصال والمعلومات هو التغيير من وقت لآخر في هيكل المناصب ، والتي قد تخلق جوا صعبا وثقيلًا على نمط العلاقات والعمل أو ضعف نظام الاتصال وكهريته² . فهذه الوضعية الموجودة بكل ثقلها في مؤسستنا يمكن أن تولد لنا علاقة متضادة بين النسق العمالي كالصراع والاختلافات بين الجماعات . فالأخطاء والسلبيات المتضمنة في القرارات والخطط قد تكون لها علاقة بسبب غياب الاتصال أو استعمال معلومات خاطئة . وكنتيحة لما سبق ذكره >> فان المتتبع لحركة الصراعات الصناعية على المستوى الوطني يلاحظ أن الارتفاع المفاجئ للصراعات العمالية قد بدا يتبلور ويظهر بصورة علنية ، مع الشروع في التطبيق المخطط الرباعي الأول الذي يعتبر الانطلاقة الحقيقية لسياسة التخطيط وإذا كانت هذه السياسة الاقتصادية من شأنها توفير الصناعات الأساسية لخلق مناصب الشغل للعدد المتزايد من العمالة وإرساء الأسس الكفيلة لاقتصاد قوي ، فإنها أهملت العلاقات الإنسانية التي أصبحت بعد ذلك مثار جدل كبير بين المؤيدين والمعارضين . والجدير بالملاحظة ، إن هذه الصراعات قد تعمقت وتمددت كونها خصومات بيروقراطية لتعكس التعارض الواضح في المصالح الاقتصادية والسياسية والاجتماعية لمختلف الفئات ، حيث عمت اغلب المؤسسات الاقتصادية موجة من الإضرابات العمالية ، ولم تعرف الهدوء النسبي إلا بعد تدخل الشخصي لرئيس الدولة لدى الأمانة العامة للاتحاد العام للعمال الجزائريين لمعرفة الأسباب الحقيقية من وراء الإضرابات وإيجاد حلول لها³ ، >> ومن مختلف الدراسات التي تمت على وضعية المؤسسات الوطنية يمكن أن نلاحظ الاتفاق الشبه التام حول هذا المشكل في ما يتعلق بالمعلومات والاتصال هو ناتج عن البيروقراطية وضعف الهياكل والإطارات التي تكونها ، فنظام المعلومات الحالي في المؤسسة يتميز بالعديد من النقائص منها :

واقع الاتصال والتغيير في

الفصل الرابع

عدم كفاءة ، أو نقص مهام مراجعة ومراقبة المعلومات .

¹ . منال طلعت محمود : مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث ، 2002، الإسكندرية ، ص : 57 .

² . ناصر دادي عدون : مرجع سابق ، ص : 143 .

³ . علي غربي : مرجع سابق ، ص ص : 346 347 .

الاتجاه نحو الاحتفاظ بالمعلومات من طرف بعض الهياكل التي لا تقبل إيصالها إلا إذا فرضت عليها إجبارية ذلك من السلطات الأعلى منها .

سوء حركة المعلومات سواء العمودية أو الأفقية¹ . إن أبرز انطباع يحمله أغلب الأفراد عن نوعية التنظيم ، الذي تتميز به المؤسسات التي يعملون بها هي أنها تتسم بالجمود والبيروقراطية . في أشد مظاهرها السلبية - و ليس كما نادى بها "MAX WEBER" وهي كما وصفها بعض الباحثين - بيروقراطية ليست بالمعنى الويبري بل بالمعنى المتبادل اليوم: عراقيل و فوضى . وهو السبب المباشر - في رأينا - للجوء العاملين إلى البحث عن المعلومات المهنية من مصادر أخرى ، حجتهم في ذلك - كما اتضح من مقابلاتنا لبعضهم - جمود التنظيم و عدم قدرته على تلبية احتياجاتهم المعلوماتية في الوقت المناسب ، و كذلك البيروقراطية المعرقة لكل اتصال تنظيمي فعال .

يرى أفراد المؤسسة أن التعاون و التفاعل بين الإدارة والعاملين ، لا وجود له إلا أحيانا في المواعيد " الهامة " و المواقف " الصعبة " .

اتخاذ القرار في ظل غياب الاتصال : في الحقيقة وكنتيحة لما تم التطرق إليه لضعف الاتصال واحتكار المعلومات في المؤسسة يعبر عن حالة مزرية ومقلقة نظرا للوضعية الحرجة التي تمر بها ، وإنما هي حالة عامة تمت ملاحظتها في مختلف مؤسساتنا العمومية ومنذ العشرية الماضية.

2.1 الاتصال التنظيمي في ظل المشاكل الاجتماعية : المؤسسة هي وليدة البناء الاجتماعي بحيث أن هناك علاقة متبادلة بينها وبين هذا الحقل الكلي ، فما يحدث داخل المجتمع يمكن أن يحدث ويؤثر في المنظمات ، وتتأثر اتصالات الأفراد بما يجري في البلاد ، فقد تأثرت أحداث العاملين واتصالاتهم - حسب إجاباتهم - تأثرا " كبيرا للغاية " بيوميات الوضع الأمني المأساوي ، وبالتقلبات والأحداث ، و كذا بالمفاجآت السياسية التي مرت بها الجزائر خلال الأزمة

واقع الاتصال والتغيير في

الفصل الرابع

¹. ناصر دادي عدون : مرجع سابق ، ص : 138- 139 .

ديمقراطية " الساحة السياسية ، كما تأثرت اتصالات الأفراد - أيضا - بالأحوال المتردية للمعيشة في هذه السنوات العجاف ، و كان للوضع الاقتصادي المتدهور تأثيره الكبير أيضا على أحداث الأفراد ، خاصة ما يحدث من تسريح للعمال ، وغلق لبعض المؤسسات ، و تحرير عشوائي النشاطات والأسعار .

يرى أغلب العاملين أن الاتصالات الخارجية لمؤسستهم مع غيرها من المنظمات و الإدارات دون المستوى بل "سيئة" ، و هو ما يزيد من القيود والعراقيل التي يسببها المحيط ، و التي تنعكس بشكل سلبي على الاتصالات التنظيمية الداخلية .

وكما هو معلوم لدى الباحثين في تخصص التنظيمات ، أن المنظمة لها بيئتان وكلاهما يضم جماعة من الفاعلين ، أما الداخليين والمتمثلين في العمال على اختلاف رتبهم السوسيو مهنية والخارجين كالممولين والزبائن فكل هذه العوامل والبيئات تؤثر على النسق التنظيمي والاتصالي . وبالإضافة إلى الأسباب الداخلية في المؤسسة ، والتي تؤثر على الاتصال وتجعله لا يؤدي دوره المنوط كالوشاية وجماعة العمل العصبية والجواسيس ، والتي سنشير إليها بالتفصيل لاحقا فهناك عوامل أو >> الرواسب **Les Résidus** الاجتماعية والنفسية المستترة التي تحرك الأفعال غير المنطقية ، أو غير العقلانية¹ . وكذا الأسباب الحرجة المتعلقة بالوضعية العامة للمجتمع الجزائري سواء السياسية ، الاجتماعية والاقتصادية كلها عوامل قد تؤثر سواء بالسلب أو العكس في وضعية العمال وأفعالهم وسلوكاتهم ونفسياتهم >> ويظهر في كثير من الأحيان في النزاعات وفي أشكال غير مباشرة مثل السلبية تجاه العمل وأهداف المؤسسة ، التغيرات وعم الاستعداد .

هذا الجو وهذه النتائج ، تضاف إلى ضعف الكثير من الإطارات والأعوان والوسطاء في المؤسسة ، في مجال الاتصال ، والمسؤوليات التي من المفروض أن يتحملونها من اجل إعطائه المكانة المناسبة كي يؤدي أهدافه ، فباستثناء العدد القليل جدا من المسؤولين في المؤسسة الجزائرية العمومية ، الذين لهم إمكانيات وكفاءات حتى يؤدوا هذا الدور ، فالباقي لا يستطيعون ذلك ولا يعطون أهمية كافية للاتصال >>² ، و حتى دخول المؤسسة العمومية مرحلة الإصلاحات أي بعد

واقع الاتصال والتغيير في

الفصل الرابع

¹ . فاروق مداس ، قاموس ومصطلحات علم الاجتماع ، دار مداني ، 2003 ، الجزائر ، ص 128

² Mezani Hamid **Essai de diagnostic interne d'une entreprise publique et analyse de son environnement**. Elément pour une stratégie de survie magistere.s.eco.Alger.1992.p102

وما نتج عنها من روح انعزالية»¹ ، وإضافة إلى ذلك وجد الباحث مشكل اجتماعي في المؤسسة ناتج عن رواسب وعقليات تركها الاستعمار والمتمثل في عصبية العروش بحيث أن عملية الاتصال والمعلومات يتحكم فيها العرش الذي له نسبة كبيرة من العمال مقارنة مع الذين ليست لديهم أي جماعات أو تحالفات فمن أين يتحصلون على المعلومات ؟.

>> إن هذه المعوقات الاجتماعية ناتجة عن التأثيرات المستمدة من البيئة الاجتماعية والتي تتضمن القيم والمعايير وغيرها من التأثيرات الاجتماعية التي تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة والمسطرة من طرف التنظيم ، نتيجة لتأثيرات معينة وهي من أكثر جوانب غموض الاتصال وحساسية لأنها ترتبط بالبيئة الاجتماعية بصفة عامة وبالاتصال في حد ذاته أي عاداته»² ، وعرفت المؤسسات الجزائرية مرحلة الإصلاحات ، التي رافقها انفتاح سياسي وإعلامي واسع و مفاجئ ، و انعكس ذلك على الإطار الاتصالي حيث أعطت النقابات للعامل الحق في الدفاع عن حقوقه ، فظهرت الإضرابات لتعزيز موقف الاتصال الصاعد - الذي طالما شهد خمولا- بحيث أصبح للعامل حق الاحتجاج والتعبير عن رأيه دون الخوف على منصبه أو مستقبله وأصبح الاتصال مرنا و في متناول الجميع .

3.1الاتصال ونسق قدماء العمال في المؤسسة : إن عامل الخبرة والاقدمية هما عاملان يساهمان في نشوء علاقات واتصالات بل تنظيمات غير رسمية قوية ، >> حيث أن قدماء العمل يشعرون أن مكانتهم الاجتماعية تفوق غيرهم من العمال الصغار والجدد ولذا تميل كل فئة إلى الانضمام في الجماعة التي تتفق مع ما تتميز به الجماعة من خصائص»³ ، وقد ذهب >> " ميلر وفروم " إلى أن جماعات العمل تتضمن تنظيما للعمال حسب الخبرة الفنية أو الاقدمية المطلقة ، فالعامل لا يحصل على الحقوق والانجازات التي اكتسبها غيره بحكم طول مدة الخدمة ، ويضيفان أن لكل جماعة طرق

واقع الاتصال والتغيير في

الفصل الرابع

¹. ناصر دادي عدون : مرجع سابق ، ص : 144 .

². محمد علي شهاب : السلوك الانساني في التنظيم ، دار الفكر العربي، الطبعة العربية ، مصر، 1986 ، ص : 247 .

³. إعداد زكازعلي : التنظيم الرسمي للعمل بالمنشأة الصناعية الجزائرية ، الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في علم الاجتماع التنظيم للسيارات الصناعية الروبية دراسة

حالة الشركة الوطنية ، إشراف كمال علي مزيني ، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة الجزائر ، 2003 2004 ، ص 87 .

من الفاعلين أي العمال الذين لهم اقدمية وخبرة في المؤسسة ، وهو نسق أنشأ في المراحل الحرجة التي مرت بها المؤسسة الصراع الداخلي والأزمات بين العمال لأسباب تنظيمية ، وتظهر أهمية هذا النسق في التفاوض والتصالح ويتوفر لدى هذه الجماعة مصدر كبير من المعلومات سواء كانت معلومات كمية أو نوعية حول الواقع الذي يحيط بالفرد وعلاوة على ذلك يتوفر لدى هذه الجماعة خبرات طويلة هي نتاج عملها وتجربتها السابقة فهي تستطيع أن توفر الخبرات والمعلومات لجميع أفرادها وأعضائها. >> ويتميز هؤلاء الأشخاص بالمقدرة الهائلة والعلاقات المتعددة خارج التنظيم أو داخله ، ويعتمد التنظيم . كما اشرنا سابقا . على مجوداتهم بشكل فعال ، فهم بمثابة الجسور الاتصالية والقنوات التوصيلية الجيدة للمعلومات ، ويتوزع هؤلاء الأفراد على كافة المستويات التنظيمية ولدى هذه الجماعة القدرة في تقديم معلومات لأعضاء معينين ، وحجب معلومات عن أعضاء آخرين . وهنا تظهر الوظيفة الكامنة أو العكسية لهذا النسق العمالي في وجود التحالفات **Clans** التي تتكون بين البعض دون البعض ضد البعض ، مما أدى بأغلب العاملين إلى البحث عن تكتل عمالي ، يوفر ما عجز التنظيم الرسمي عن توفيره من معلومات و اتصالات وهنا يتطابق مع تحليل ميرتون . **الخلل التنظيمي** . وهذا يؤكد لنا أن المصدر الرئيسي للمعلومات - التي يحصل عليها غالبية العاملين - لم يكن الهيكل الرسمي للاتصال التنظيمي ولا وسائل إعلام المؤسسة ، بل عن طريق الاتصالات الخفية غير الرسمية ؛ من خلال الإشاعات أو أثناء الأحاديث العادية اليومية مع الزملاء ، وبذلك تشكل " بؤرة " جدُّ مناسبة لنسف أي تقارب أو تفاعل بين العاملين أبرزها تكهرب الجو بسموم الشك و الغياب الكبير و المتنامي للثقة بين العاملين . كما أن هذا النسق الجماعي يحض بمكانة وسلطة رمزية داخل البناء الجماعي وهو نسق غير رسمي ملموس ناتج عن التحالف العمالي ، (يقول بورديو بهذا الصدد في ص 52 ، من كتابه الرمز والسلطة إن السلطة الرمزية هي سلطة لا مرئية ولا يمكن أن تمارس ، إلا بتواطؤ أولئك الذين يأبون الاعتراف بأنهم يخضعون لها ، بل ويمارسونها). لهذا ، فتأثير السلطة الرمزية يكون أعمق وأخطر، لسبب بسيط ، يتمثل في كونه يستهدف أساسا البنية النفسية والذهنية للمتلقين لها وبالتالي فهي - أي السلطة الرمزية - تمارس فعلها العميق وتخطط من أجل فرض وتحقيق الأهداف المرسومة والمتوخاة ، وإنتاج الأدوات والآليات والمعايير المناسبة والناجعة ، لتثبيت وخلق واقع وضع إنساني مرغوب فيه ومخطط له ، وتمارس سلطة الرمزية كل هذه الأعمال بطريقة منظمة وبنائية وتحت غطاء الخفاء والاختفاء ، وراء حجاب أقنعة المألوف العادي وأنظمة التقليد والقانون

والخطابات الشائعة بين الناس»¹، وهذا المصطلح نجده كذلك عند **قوفمان** الذي يعتبر أن النسق وليد التحالف والذي ينتج عنه التكيف أي أن الفاعل يندمج مع النسق أو العكس لا يندمج مع النسق ويتعارض معه . ويمكن القول >> إن تحليل **جورج زيميل** لمضمون السلطة ينطبق مع مفهوم **نسق التصالح** الذي هو شكل من أشكال السلطة وعلاقتها بالهيمنة والمكانة في إطار العمليات الاجتماعية التفاعلية داخل الجماعة ينطبق على تحليل مضمون السيطرة والسلطة وعلاقتها بالهيمنة والمكانة في إطار العمليات الاجتماعية (التعاون -التنافس - الصراع) داخل إطار الجماعة وهذا ما قد يتطابق مع نمط السلطة أو الشخصية الكاريزمية عند **ماكس فيبر Max weber** إلا أن الفرق هنا هو الجماعة الكاريزمية أي التحالفات . وهذه السلطة الجماعية مع مرور الزمن قد تزول»² ، لان النسق الألعاب دائما يطمح إلى الصعود والتملك لهذا الحقل ، يعني هذا أن السلطة والسيطرة في القوى التنظيمية السلطة الرسمية يمكن أن تأتي للجماعة المهيمنة . البيروقراطية . من اتجاه مضاد ، ويتمثل في القوى الفوق فردية مثل النظم ، اللوائح القرارات الصارمة الرسمية التي دائما تحاول المحافظة على نمط الجماعة الرسمية ، أما عند **ميشال كروزيه** والذي يتمفصل إلى نوعين من الأنساق :

>>. **نسق ضبط العلاقات** : هو شبكة العلاقات التي ينسجها الفاعلون المدربون لحل المشاكل اليومية للتنظيم.

. **تحالفات الفاعلين**: يسمح نسق العلاقات بالتقاء الفاعلين غير أن الاختلافات الموجودة بينهم تجعلهم يتعارضون و بالتالي يتحالفون مع غيرهم بدون التزام رسمي . ويعد نسق التحالفات ضروريا لأن المؤسسة تواجه جملة من الشكوك تتطلب جهودا كبيرة من الفاعلين لحلها ويختلف نسق التحالفات عن نسق ضبط العلاقات باعتبار أن الأول مؤقت ويهتم بالأفعال الخاصة ، أما الثاني فهو دائم ينظم علاقات قارة ومنظمة»³ ، ويساهم أعضاء هذا النسق وبشكل فعال في مشاركة القياديين في اتخاذ القرارات وتوجيه الرسائل والمعلومات إلى العمال باللغة العامية والبسيطة (الدارجة) بحيث أن هناك من العمال بل أغليبتهم يفضلون أغلب استعمال القناة الشفوية أثناء قيامهم بمختلف العمليات الاتصالية ، محبذين هذا النوع السهل والمباشر والتقليدي من قنوات وأساليب الاتصال التنظيمي على غيره من القنوات و في رأينا فإن ذلك يعود إلى

واقع الاتصال والتغيير في

الفصل الرابع

¹.www.maktoobblog com.

². جمال أبو شنب : العلاقات الإنسانية دراسة في مهارات الاتصال والتعامل ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2009 ، ص : 203

³. عبد القادر خريش : التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه النظرية والمفاهيم ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة باتنة. الجزائر ، في مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد16. جوان 2007 ص. ص : 249.248 .

والتوثيق ، بحكم أن أغلبية اليد العاملة في هذه المؤسسة من أصل شبه حضري إلى جانب انتشار الأمية قلة التعليم ، ويعتبر هذا النسق كقوة وسطية بين المستوى العالمي والقاعدي في التنظيم وعبر الملاحظات والاستقرارات الميدانية تبين إن غالبية العمال ينتمون إلى بيئة اجتماعية واحدة مكونة من قيم ومعايير وعادات مشتركة ، وهذا ما يفرض قوة عصبية داخل هذه المؤسسة والتي >> تخلق فيهم روح العصبية التضامن والتعاون والتمسك ، وما يترتب وينتج عنه من علاقات وممارسات اجتماعية وهذا ما يتطابق مع العصبية عند بن خلدون والتي ما ينتج عنها من أفعال وممارسات هي بمثابة قوة في المجتمع سواء كان قديما أو حديثا حيث يرى أنها ميكانيزم أو ظاهرة ثقافية تسود المجتمعات وتعتبر كعامل محرك وموجه للسلوكات وأفعال الأفراد في المجتمعات ، وهي أساس السلطة والحكم فيه>>¹ .

4.1 الوشاية كخلل وظيفي يعيق العملية الاتصالية في المؤسسة الجزائرية : على الرغم من تشكل ووجود طبقة عمالية صناعية ولديها وعي حقيقي بأوضاعها ، وان كانت الرؤيا تختلف بينها وبين بعض ممثليها في المستويات القيادية وهذا من شأنه أن يخلق بعض الظواهر السلبية والتي اعتبرها خللا نسقيا في المؤسسة ظاهرة التي يسميها البعض بالوشاية والتي من شأنها أن تعيق العملية الاتصالية وسيولة المعلومات ، فهذه الظاهرة موجودة في واقع مؤسستنا لكننا كباحثين سوسيوولوجين وعلى حسب علمنا واطلاعنا لم نجد لها في التراث السوسيوولوجي .>> وليس البحث على هذه الظاهرة للحكم على شرعيتها للجوء بعض المديرين لاستخدام بدائل غير سوية للحصول على المعلومات من قاعدة التنظيم ، كما أن تقييم سلبيتها وإيجابيتها يبقى موضوع يستدعي التفكير والتحليل فيه ولكن في ذات الوقت تدفعنا ل طرح العديد من الأسئلة مثل:

من يكون هؤلاء الوشاة ؟ . ما مركزهم في المؤسسة ؟ . ما مدى فعاليتهم في المؤسسة ؟ .

هل مهمة الوشاة هي رسمية أو غير رسمية ؟ .

هل باقي الأفراد على علم بهم ؟ .

واقع الاتصال والتغيير في

الفصل الرابع

¹ . بن عيسى محمد المهدي : تحليل سوسيوولوجي لازمة العقلنة في التنظيم الصناعي في الجزائر ، دراسة حالة وحدة عتاد الخرسانة بالخراس رسالة ماجستير ، معهد

هل لأمر من المدير أم بدافع شخصي ؟.

ما هو المقابل الذي ينالونه ؟.

ما طبيعة المعلومات التي يقومون بنقلها ؟.

إن هذه الأسئلة وغيرها بحاجة إلى دراسة ميدانية ، تكشف عن واقع هذه الظاهرة في المؤسسة الجزائرية ؟.<<¹

إن مثل هذه الأسئلة ستحاول على الأقل أن تعرفنا على بعض جوانب الظاهرة التي وجدها الباحث في ميدان الدراسة من خلال استجواب بعض العمال من عينة البحث الذين يعرفهم في المؤسسة بحكم القرابة .

5.1 منطقة العنق وارتياح المعلومات في المؤسسة : يتميز هؤلاء الأشخاص بمواقعهم في البنية الاتصالية كمواقع تحد

من تدفق الرسائل عبر قنوات الاتصال التنظيم ، وهذا ما يسميه علماء الاجتماع والاتصال إلى إطلاق مسمى بالحراس على هؤلاء الأفراد بسبب سيطرتهم على حركة الرسالة الاتصالية وتداولها بين الأفراد داخل التنظيم ، وهذا ما يشمل بطبيعة الحال الرسائل المنقولة داخل التنظيم أو القادمة من خارجه .>> فالشخص الفاعل ويتحكم في هذه الرسائل في التنظيم يكاد يمارس دور حارس البوابة ، وفرزه للرسائل الموجهة لمديره وتمريها بعضها وحجب الآخر ، فالشخص الذي يؤهله موقعه في ممارسة دور فعال حيال تدفق الرسائل الاتصالية أي اتجاه ، يمكن اعتباره حارسا للبوابة اتصالية فحارس البوابة كمفهوم يعني القيام بعملية **فلتر** (ترشيح) **Filtering** لتدفق الرسائل في أي نظام اتصالي والذي يكون لها دور في فرز وتمييز رسائل وحجب الأخرى<<² ، >> فكل منظمة تواجهها إشكالية الاختيار بين الاتصال الرسمي أو غير الرسمي ، فمثلا كيف يمكن إخبار مصلحة الصيانة بوجود عطل ما ؟. هل يمكن أن يتم ذلك عن طريق القناة الرسمية وإتباع التسلسل الهرمي فحسب هذه الحالة إن عامل الإنتاج المعني بعطل آلتة يخبر رئيسه المباشر الذي يخبر بدوره رئيس الفرقة المعني بالصيانة الذي يعطي أمر في النهاية للعامل المكلفة بالصيانة ، حتى يقوم بعملية

واقع الاتصال والتغيير في

الفصل الرابع

¹. بو بكر جميلي : جوانب من اشكالية الاتصال المساعد في المؤسسة الجزائرية ، مخبر علم الاجتماع الاتصال قسنطينة الجزائر .1424\2003

، ص : 151 .

². عبد الله الطويقي :مرجع سابق ، ص ص : 230 231 .

الصيانة فنلاحظ أن هذا النمط الاتصالي يتميز بالثقل وضيق اللوقت لكن¹، لذا كان من المفترض تسهيل مرورها . لكننا نجد عكس ذلك في المؤسسة الجزائرية وتحليل أبعاد ومؤشرات والإحاطة بالظاهرة قدرة المستطاع . لجا الباحث إلى تسمية **منطقة العنق** عن طريق عدة تقاربات منها ما اسماء كروزيه في منطقة الارتباب والشك التي يخلقها الفاعل في النسق التنظيمي فمنطقة العنق هي محتواة في منطقة الارتباب أو جزء منها لان الفاعل الذي يتحكم في المعلومات يستطيع توسيع من هامش حريته والتسلط بها على الآخرين ، وهذا ما وجدناه كباحثين - سوسيولوجين - داخل المؤسسة الجزائرية العمومية وفي الفترات السابقة والتي تتميز بالتهميش الاتصالات والعلاقات والمعلومات ، والتمسك بالسرية من جهة واحتكارها وتجمعها في مركز واحد ، وهذا المركز سماه الباحث بمنطقة العنق أو المنطقة الضيقة وينتج عنها عدم وضوح الرؤية لغالبية الفئات المهنية ، وكأننا في نسق من التحالفات والصراع المعلوماتي ، وهذا لأسباب كثيرة في المؤسسة الجزائرية ، والذي يتحكم في هذه المنطقة يكون له كم هائل من المعلومات لكنه لا يمددها للنسق العمال الفاعلين لأسباب شخصية أو هناك عوامل مهنية من ورائها ، وربما يكون للقياديين علاقة في ذلك باستعمال رجال في ذلك وإعطائهم وعودا مثل الترقية - التي يمكن أن تترتب عنها استخدام العيون أو الجواسيس أو الوشاية ، وقد تكون شخصية كحب التسلط وفرض السيطرة أو الارتقاء إلى مكانة تنظيمية ، في الوسط المهني ، بحيث أنها أفسدت العلاقات وشحنت الأجواء بغيوم الشك ، و التربص ، و تصفية الحسابات . وتتوسط المنطقة الضيقة بين القمة والقاعدة التنظيمية ، و لاحظنا أن عددا لا بأس به من العاملين يغزوهم خوف رهيب من التحدّث مع الزملاء ، فضلا عن المسؤولين و لقد صار الشعور السلبي بالخوف من الاتصالات عائقا حقيقيا و قويا ، إذ يؤدي إلى حرمان إدارة المؤسسة من ردود فعل العاملين **Feed-Back** التي غالبا ما تحملها الاتصالات التنظيمية الصاعدة . حمل أغلب الفاعلين تصورات سلبية نحو زملائهم معتبرين إياهم "سيئين" و في أحسن الأحوال "خبثاء ماكرين" و هذه التحيزات و الأحكام المسبقة عائق خطير أمام الاتصال . فأجواء العمل تعاني من مظاهر سلبية للغاية تشكل " بؤرة " جد مناسبة لنسف أي تقارب أو تفاعل بين العاملين أبرزها تكهرب الجو بسموم الشك والغياب الكبير والمتنامي للثقة بين العاملين ، >> فإخفاء المعلومات أو إصدارها بشكل غير قانوني من طرف المسؤولين ، حيث يقوم البعض منهم بعدم نشر المعلومات بشكل رسمي ، أو بإصدار قرارات بدون

واقع الاتصال والتغيير في

الفصل الرابع

¹ . بن عيسى محمد الهادي : **ثقافة المؤسسة** ، دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر ، حالة بايب غاز PIPE GAZ ، غرداية رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، قسم علة الاجتماع ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة الجزائر 2005 ، ص : 214 .

الهيئات المختصة وهذا ما يسبب الارتباك في العمل ، ويؤدي إلى تعقد الاتصالات بين العاملين بالمؤسسة >>¹ ، فالمعلومة أو الاتصالات في صيرورتها من القمة إلى القاعدة قد تصل ببطء والعكس إن كانت من الأسفل إلى الأعلى فإنها تكون سريعة ، وهذا ما يدل على وجود خلل في صيرورة المعلومة وتساهم فيه أيدي خفية أوقد تستعمله القيادة لأسباب ، >> حيث أن المعلومات تنتقل بشكل سري وان بعض الأفراد يستطيعون الحصول على المعلومات بشكل شخصي نتيجة ارتباطهم بأصحاب السلطة وعلاقتهم بهم ، ومن هنا يوجد احتمال للخلط والتسوية في التعامل مع المعلومات وما يترتب عليه من ظهور الشائعات والخلافات داخل مواقع العمل ، فنجد مثلا أن احد الموظفين يستطيع أن يحصل على معلومات مرتبطة بحركة التنقلات أو حركة الترقية ، وينقلها إلى من يجب وقد يستعملها للنيل من احد العاملين >>² ويمكن القول بأنها تطابق مصطلح "السلطوية" الذي >> يعبر عن واقع متقهقر ومتدهور يفقد فيها التنظيم شروط استمراره وأداءه لوظائفه التي انشأ من اجلها لغياب أدنى عوامل الانسجام والتضامن والتعاون بين الأفراد من اجل خدمة الأهداف التي وجدوا من اجلها في التنظيم ، لان في وجود السلطوية مؤشر على انتقال وعي الأفراد من مستوى أنا الأمة وأنا الجماعة أو أنا التنظيم إلى مستوى الفرد ، بحيث يصبح الفرد لا يعي نفسه عضو أو جزء من الكل التنظيمي >>³، وفي نفس الوقت هي سلطة يستخدمها العامل أو الفاعل لتحقيق مصلحة ذاتية يتطابق مع الفاعل الذي يتخذ من هذا الفعل مصلحة أو سلطة مع من يتوافقون معه في المكانة التنظيمية من خلال أن تكون له شبكة اتصال دائمة وقريبة من المسؤولين بالتالي يكون لديه هيبة أو حتى خوف جماعته التي ينتمي إليها منه أو اطلاعهم على كل الأسرار التنظيمية والمناخ التنظيمي إذن فصاحب الوشاية يمكن أن تكون لديه أسباب عقلانية أدت به إلى القيام بهذا الفعل وربما قد تكون لقيادات التنظيم علاقة بذلك >>حيث تستخدم أو تلجأ قيادات المؤسسة لاستخدام أساليب وطرق غير سوية في الحصول على معلومات من قاعدة التنظيم غير مبالية بالنتائج السلبية . إن اللجوء إلى مثل هذه البدائل حتى وان كانت الطريقة غير سوية فهي توضح بشكل لا يدع مجالا للشك الحاجة إلى الاتصال المساعد ، وفي ذات الوقت هي مؤشر عن مركب نقص

واقع الاتصال والتغيير في

الفصل الرابع

¹ . حسين حسن سليمان ، هشام سيد عبدا ، منى جمعة بحر : الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية مع الجماعة والمؤسسة والمجتمع ، بيروت

المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، ط 1 ، 2005 ، ص : 307

² . حسين حسن سليمان ، مرجع سابق ، ص 306

³ . بن عيسى محمد المهدي : تحليل سوسولوجي لازمة العقلنة في التنظيم الصناعي في الجزائر ، مرجع سابق ، ص : 27 .

⁴ . فضيل دليو : الاتصال مفاهيمه - نظرياته - وسائله ، مرجع سابق ، ص : 150 .

فالرسالة الاتصالية مستحيل أن تصل إلى قاعدة التنظيم كاملة دون أن تعترضها ساروق المعلومات >> فأثناء قطعها لمسارها الذي يتدنى من الأسفل التنظيم وينتهي إلى أعلاه وتعرض في بعض المستويات التسلسل الهرمي إلى تنوع من تعديل أو التغيير أو التوقيف أو الغربة Filtration التي تؤدي إلى حجب بعض أجزائها أو كلها ، ويمكن تشبيه هذه العملية بالقفلة المحملة بالبضائع ، وتعرض أثناء رحلتها لعملية السطو من طرف قطاع الطرق المتمركزين في مناطق مختلفة>>¹ فالمعلومة (الاتصال) لا بد أن تخضع وتحفظ بعناية وفي هذا الصدد نجد المفكر مالك بن نبي يؤكد على ذلك في معنى قوله انه من الخطر أن نترك فكرة لوحدها فلا يكفي أن نبدع فكرة بل يجب أن نؤمن لها الحياة وهذا التامين لا يأتي هكذا فلا بد من وضع إستراتيجية فعالة للاتصال حتى تصل المعلومات إلى أصحابها نفس الشيء يمكن أن نسقطه على الاتصال داخل المؤسسة بحكم أن هذه المعلومات في انتقالها من الأعلى إلى الأسفل أو العكس فإنها تمر عبر وسائط وموزعات ، فلا بد أن نحرس على تأمينها . >> بحيث أن الأفراد المتواجدين في مستويات تنظيمية وسيطة بين مصدر الرسالة ، ومقصدتها يعطوا لأنفسهم الحق للاجتهاد والتصرف في مضمون الرسالة الاتصالية ، تحت مبرر تهذيبه وتكييفها وتعديلها لتتلاءم مع المستوى الأعلى ، وان كان الهدف الحقيقي هو إخفاء بعض الحقائق ، أو تغطية بعض الأخطاء أو إيقاف بعض الاحتجاجات ، أو المساهمة في عزل هرم التنظيم عن قاعدته ، لذلك فان سلاح الغربة يعد من أهم الأسلحة التي تملكه الطبقة البيروقراطية داخل التنظيم>>².

إن مثل هذه الأساليب المصاغة من طرف السلطة أو النقابة والتي سمينها من قبل منطقة العنق أو الضيق ، يمكن أن تضلل المعلومات داخل النسق أو حتى تطلق نوعا من الدعاية والإشاعة وهنا تفتح مجالا للصراعات والنزعات بين قيادي التنظيم والعمال . >> إن مثل هذه الحالات الموجودة داخل التنظيم ، والمالية للسلطة وذات الاتجاه الواحد في المعلومات من الأعلى إلى الأسفل والغير سليمة والمبالغ فيها أحيانا يجعل من المعلومات الحقيقية التي توجد في أدنى القاعدة أو نظام التنفيذ أبعد ما تكون عن السلطات العليا في مستويات معينة يمكن أن تحصل فيها بالاحتفاظ بالمعلومات في مستويات معينة قبل وصولها إلى القمة أو بما تفرضه هذه المستويات الوسيطة من تغيرات وتأويلات حسب اتجاهاتها لتصل في الأخير

واقع الاتصال والتغيير في

الفصل الرابع

¹ . بو بكر جميلي : جوانب من إشكالية الاتصال المساعد في المؤسسة الجزائرية ، مرجع سابق ، ص : 148 149 .

² . نفس المرجع ، ص : 149 .

³ Michel Crozier : **Le phénomène Bureaucratique**. Seuil.1971.

2. تحليل سوسولوجي للاتصال والتغيير في المؤسسة النسيجية : من خلال المقابلات المكثفة وحسب ما صرح به غالبية قدماء العمال* أن الإدارة أو الطاقم الإداري السابق أن الاتصال يكاد يكون معدوم وان وجد فانه يكون إما قرارات ضاغطة أو التزامات وهي لا تمثل وتراعي بال للعمال ، وتعتمد بذلك على الاتصال ذي الاتجاه الواحد وهو النازل communication descendante وهو >> اتصال يعتمد فقط على إصدار الأوامر من اجل تنفيذها من طرف الهيئات السفلية ، المركزية أو المحلية ، وهذا النوع من الاتصالات لا يقبل ولا يوفر شروط المناقشة وإبداء الراى والمساهمة في اتخاذ القرار>>¹ . وهذا ما استنتجه >> روبرت ميشال أن الصعوبات التنظيمية والتعقيدات يمكن إرجاعها إلى رجال الإدارة أو النخبة المسؤولة في التنظيم ينسقون المعلومات بينهم ويتبادلونها لأنهم يملكون الملفات المتعلقة باتخاذ القرارات الهامة في الإدارة العليا ، ومن هنا يستطيع القائد أو المسؤول ومن خلال امتلاك والتحكم في المعلومات أن يستخدم جميع الوسائل المتوفرة لديه للقضاء على أي محاولة تكون ضده>>² . إن الأسباب التي أدت إلى مركزية القرار واتخاذها هي الإدارة الشيء الذي أدى ظهور التوترات كما اشرنا إلى ذلك سابقا وهذا يرجع إلى يرجع أساسا إلى جهل العامل لأسس ومبادئ التسيير وقلة ثقافته ونقص تكوينه التقني والسياسي و بروز نوع من العلاقة التنافرية بين المسيرين والعمال>>³ فالواقع التنظيمي يكشف لنا عن خضوع العمال لسلطة وسيطرة مركزية من قبل الإدارة ، بحيث أنهم ضلوا خاضعين لسيطرة قيادة البيروقراطية السلبية المزدوجة* التي ليست لها خبرة ودراية كاملة بإدارة وتسيير جماعات العمل ، حيث ظلت هذه الجماعات بعيدة كل البعد عن المشاركة في اتخاذ القرارات بسبب انعدام قنوات الاتصال بين الإدارة والعمال ، فجعل التناقضات التي ظهرت على مستوى المؤسسة و تنظيمات العمل خلال هذه الفترة كان سببها تعارض

واقع الاتصال والتغيير في

الفصل الرابع

* تعتمد الباحث الى استجواب هذه الفئة وكانت عينة قصدية لأنها تملك خبرة كبيرة بحكم طول مدة عملها في المؤسسة فهي التي عاشت مرحلة ما قبل التغيير ومرحلة التغيير وما بعده وعليه فان الجداول(5.432.1) التي سيعرضها الباحث .وهي تبين حالة الاتصال في الإدارة السابقة . مع العلم أن هذه العينة لیت هي التي قرر الباحث استجوابها اما يريدنا الباحث هنا لتوضيح فقط ولمزيد من التوضيح أكثر يرجى الرجوع الى المجال البشري وطريقة اختيار العينة وهي العينة التي قرر الباحث استجوابها

¹ عبد الحميد قرائي : الإدارة الجزائرية مقارنة سوسولوجية ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ط1 ، 2008 ، ص : 105 .

² عمار بوحوش : دور البيروقراطية في المجتمعات المعاصرة ، المنظمة العربية للعلوم الادارية ، الاردن ، بون تاريخ وطبعة ، ص : 43 .

³ بن عنتر عبد الرحمان : مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وافاقها المستقبلية ، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد 02 ، جوان 2002 ،

* ازدواجية اتخاذ القرار والسبب الذي ادى الى ذلك بحسب تصريحات العمال ان هناك صراع بين النقابة والادارة وهنا انقسم العمال الى مساندين للنقابة وعمال مساندين للادارة ، وهنا المشكلة التي غيرت حقل المؤسسة وبنيتها التنظيمية وهي ظهور رئيسين في المؤسسة النسيجة فالرئيس الاول يسانده مجموعة من العمال اما الرئيس الثاني فهو منتدب من طرف النقابة

التغيير وقد أشرت إليها سابقا بالازدواجية أي انقسام العمال إلى فئتين الأولى بمساندة النقابة وتفويض رئيس جديد ، والفئة الثانية تضم عمال يساندون الإدارة السابقة ، وهنا ظهر صراع واضطراب وعرقلة المسار التنظيمي الإداري ، وهناك سبب آخر وهو تعصب المسؤولين ، وضغطها البيروقراطي بالمفهوم السلبي .

الجدول 01 :

النسبة بالمائة	التكرارات	ما رأيك في سياسة اتصال الإدارة السابقة
46%	23	بث معلومات غير منتظمة
54%	27	احتكار المعلومات
100%	50	المجموع

فالجدول 01 يوضح لنا سبب غياب المعلومات النازلة وحسب ما صرح به غالبية العمال اتجاه الإدارة السابقة أن سبب غياب المعلومات وعدم إمدادها يرجع إلى احتكارها من طرف الإداريين حيث أن المسؤولون الذين هم أصحاب الأوامر غالبا ما يأخذون قرارات دون الأخذ بعين الاعتبار العمال وانشغالهم وأرائهم وموافقتهم من القضية ، وحسب إجابات العمال وخاصة القدماء منهم أن اتخاذ القرارات مركزي وبدون إشراك بقية العمال وهذا دليل على أن المعلومات والمعطيات التي يحتاجها كل فرد من اجل أداء عمله إنما هي معلومات عشوائية وبالتالي النتيجة يكون الأداء عشوائي وغالبية العمال يذكرون لنا أن المعلومات لا تصلهم ، حتى وان تصلهم فهي ليست في صالحهم ، وهذا ما يفسر ظهور لا معيارية في التنظيم لها علاقة ربما بعدم الاهتمام بالاتصال وإهماله في المؤسسة ، فاتصال الإدارة بالعمال كما اشرفنا في غالبته مجرد قرارات للضغط وللتنفيد ، و هنا نجد غياب للحوار و سيطرة على قنوات الاتصال ، ولكن وأن الكل من مدينة واحدة ويعرف بعضهم البعض ، واغلب الاتصالات كانت شفوية ونادرا ما تجد كتابة التقارير وان وجدت فان الاطلاع عليها لا محالة ، ومعظم هذه الاتصالات أي الشفوية تعني التعليمات والأوامر وكأن المؤسسة حقل تسلطي يديره المسؤولون فقط ،

واقع الاتصال والتغيير في

الفصل الرابع

والجدول 02 :

النسبة بالمائة	التكرارات	طبيعة اتصال الإدارة السابقة
26%	13	شفوي
10%	05	كتابي
36%	50	المجموع

زد على ذلك إهمال لأساليب الاتصال الكتابي ومنها مجلة المؤسسة وسجل الاقتراحات ، وهذا ما أدى إلى انسداد قنوات الاتصال واتخاذ القرارات السليمة الصائبة والموضوعية ، هذا الوضع انعكس على التنفيذ الذي غالبا ما يكون مبتورا وفي هذه الحالة التي يوضحها لنا الجدول أعلاه أن ظروف وشروط العمل لا يمكن أبدا أن تكون هناك علاقات اخذ ورد وتبادل بين الإدارة والفاعلين ، بل يمكن الحديث عن انسداد قنوات الاتصال **Une Situation De Blocage Communication**. لذا فان الاتصال في المؤسسة النسيجية وقبل التغييرات يمكن القول انه أحادي الاتجاه **Unilatéral** نابع من إدارة تسلطية **Autoritaire** لا ديمقراطية ولا تؤمن بإمكانية الحوار، وكنتيجة لهذا الوضع اللاتصالوي وكلما تمدت الإدارة في هذه الوضعية وهي الحرمان من المعلومات الذي يتراكم فيؤدى إلى خلق وظائف عكسية لدى العمال .

جدول 03 :

النسبة بالمائة	التكرارات	هل كنت تؤيد أم تعارض سياسة الإدارة السابقة؟!
26 %	13	مؤيد
74 %	37	معارض

واقع الاتصال والتغيير في

الفصل الرابع

وسألنا العمال عن الأسباب التي جعلت الإدارة لا تتصل معهم فكان جوابهم أن إدارة هذا التنظيم منشغلة بأمور خارجة عن نطاق التنظيم تماما وهو ما افرز صراعات جعلتها تواجه مهمة بالغة الصعوبة وهي إعادة التوازن والتكيف إلى التنظيم ،

ولكنها لم تحقق في هذا المجال القدر الضروري من النجاح داخل المؤسسة فهو موجود أي الصراع و إن لم يعلم عنه . فهناك صراعات و بخاصة حول المناصب و المراكز . كما أن للسلم الإداري دور في وجود بعض منها ، على اعتبار هؤلاء عمال و هؤلاء إداريين ، و الصراع بين الإداريين أنفسهم ، و التقنيين فيما بينهم . إذن الكل يعمل من أجل إرضاء المسؤولين و بالتالي الوصول إلى درجة أفضل . فهذا ما يشبه المستنقع التنظيمي ، زيادة على كل هذا فان أسرار المؤسسة تسرب إلى خارجها والذي يعود إلى قلة الوعي والثقافة التنظيمية وعدم وجود ولاء للمؤسسة . و كذلك غياب الثقة بين مختلف الأطراف حتى أصبحت أسرار المؤسسة تتداول في المقاهي . و هذه المشكلة متأصلة في حصر القضايا المناقشة بين العمال و الإدارة في العائد المادي ، يدل على تصغير للعمال من قبل الإطارات و الإدارة ، والشيء المحير في ذلك هو عدم وجود احتجاجات واضحة على تصرفات المسؤولين ، بل تبقى ضمنية و بين مختلف الأطراف ، و في الخفاء . و لا يستطيع أحد البوح بما علنيا لأنه لا يريد إغضاب المسؤول عنه ، و كذلك ليضمن بقائه في منصبه و هذا شأن جل المؤسسات الوطنية العمومية . فهناك خوف كبير من قول الحقيقة ، وهنا لا بد أن نبين حقيقة وهي انه في هذه الفترة مرت المؤسسة بأزمة متعددة الأوجه دامت تقريبا سنة كاملة بسبب إهمال المسؤولين للعمال وهو ما نتج عنه عدة إضرابات وصراعات والواقع إن الإدارة العليا لم تكسب من وراء هذه الإستراتيجية سوى تحويل الصراع المستتر إلى صراع مكشوف ، وكان الحل هو مطالبة العمال تدخل للدولة من اجل استبدال المسؤولين والاهتمام بأهدافهم . فالعمال أغلبهم ينظر إلى المسؤولين وتوزيع السلطة في المؤسسة نظرة سلبية و يرون بضرورة التغيير والجدول الموالي يوضح ذلك

والجدول 04

:

هل طالبت بالتغيير في تلك الفترة ؟	التكرارات	النسبة بالمائة
نعم	42	84 %
لا	08	16 %

واقع الاتصال والتغيير في

الفصل الرابع

والتخلص من هذه المركزية ، ومنحهم حرية أكبر ، ويبدو أن هذه الاضطرابات التنظيمية كانت اخطر مصدر من مصادر التغيير في الإدارة وسياستها داخل التنظيم ، ولكنه مع ذلك كان تغييرا صوريا إلى حد كبير ، فحينما نشأت هذه الاضطرابات وظهرت الاحتجاجات الجماعية لم تفعل مؤسسة الغزل والنسيج شيئا سوى استبدال رئيس مجلس الإدارة ، ومن خلال المقابلات الحرة مع الأطراف الفاعلين والعمال المهنيين الذين اعتمدت عليهم في التعرف على هذه الفترة التي اعتبرها

فترة انعكست ظروفها على العمال ما أفرزت المطالبة بالتغيير ، تبين لنا ممارسة الضبط والقهر من طرف الإدارة لإعادة الأمور إلى حالتها العادية ، ولقد تمت هذه العملية بتفويض من صغار الرؤساء اختصاصات إضافية تضمن لهم الضبط والنظام على مستوى الأقسام الصغيرة التي يرأسونها ، وعندما حاولت استجواب العمال عن هذا التغيير في السلطة الذي يشكل تغيير في الهرم التنظيمي كان أملمهم أن تحقق لهم الإدارة أو المسؤول الجديد ما افتقدوه من الرئيس السابق ، والرؤساء ترقبوا تصرفاته وحاولوا الاقتراب منه لكي يعرفوا اتجاهاته وتصوراته لمرحلة العمل المقبلة ، ومدى تأثير هذه التصورات على أوضاعهم ومراكزهم وسلطاتهم .

الجدول 05 :

النسبة بالمائة	التكرارات	أسباب الإضرابات تلك الفترة
06 %	3	تأخر الأجور وقتها
94 %	47	استفزاز الإدارة وتسليطها
100 %	01	أمور أخرى
100 %	50	المجموع

وتصور لما يحدث في المؤسسة من خلال ما تعرضنا إليه في السابق يمكن أن نقول من خلال ما يمليه علينا الواقع الصناعي للمؤسسة النسيجية أن التغيير أو إعادة هيكلة المؤسسة له تراكمات ونذكر منها ما هو داخلي ومنها ما هو خارجي ولكننا

واقع الاتصال والتغيير في

الفصل الرابع

الصراعات المتكررة والمتعاقبة بين العمال ومسؤوليهم التي مرت بها المؤسسة بل جميع المؤسسات الجزائرية لكن هذا الصراع الذي أدى في نهاية الأمر إلى إعادة الهيكلة والتغيير لكنه يختلف حسب خصوصيات المؤسسة ، وهذا ما أدى إلى أزمة تعطيل العمل نتيجة والاضرابات المتكررة بالمؤسسة ، وهذا أوصل المؤسسة إلى طريق مسدود وهنا تدخلت الدولة في التعامل مع الإضرابات من خلال برنامج إعادة الهيكلة والإصلاحات الذي مست العمال والمسؤولين .

وهناك سبب آخر فرض إعادة هيكلة المؤسسة وهو ارتفاع العمالة وهو ما جعل الدولة تتدخل في تخفيضها طبقا للأعمار والحالة الصحية ، بحيث تم تسريح جل العمال منهم المسؤولين والعمال الذين ينطبق عليهم قانون التقاعد أو التقاعد المبكر وهذا من خلال إقراض العمال المتقاعدين بمساعدات مالية لإنشاء مؤسسات مصغرة ، أما المسؤولين الذين سرحوا وعزلوا نهائيا من المؤسسة وأحيل البعض منهم إلى العدالة للتحقيق في إفلاس المؤسسة وغياب المسؤولية اللامبالاة والتفريط والسرقة والاختلاس باسم الشركة وهو ما أدى إلى تعكر الجو التنظيمي ونذكر عدة مؤشرات اجتماعية تنظيمية ساهمت بضرورة التغيير .

انخفاض الشعور العاملين بالأمان الوظيفي وزيادة الشعور بالقلق وهذا نتيجة غياب نظام الاتصال والمعلومات وهم ما أدى إلى الشعور بالغموض وعدم وضوح ، وعدم معرفة العمال لمصيرهم الجهول وتخوفهم من الوضع الراهن ، كذلك ضعف التيسيرات وضعف مشاركة العاملين ما أدى إلى انخفاض الإنتاجية ، كذلك تجدر إلى مشكلة الديون التي تقع على عاتق المؤسسة .

1.2 بؤادر التغيير في المؤسسة الجزائرية : ومن خلال التقارب التاريخي فموضوع المؤسسة والتغيير بالجزائر يشير وي طرح في الحقيقة أكثر من إشكالية ، ويعتبر حقل خصب للأبحاث العلمية السوسيوولوجية الجديدة ، لأنها هي البنية الأساسية في المجتمع الصناعي الحديث ، ككيان اجتماعي مرت عبر مراحل وسأحاول قدر المستطاع أن أوجزها ، وهكذا فان المؤسسة الجزائرية ومنذ الاستقلال إلى غاية **1966** بداية مرحلة المخططات قد عرفت تغيرات متباينة أولها قطاع التسيير الذاتي والذي يشمل المؤسسات الخاصة المتوسطة والصغيرة الحجم التي خلفها المعمرون ن إلى جانب القطاع الزراعي الذي يعتبر الدعامة لهذا القطاع ثانيها قطاع أجنبي خاص يمثل المؤسسات المحلية التابعة للمؤسسات الفرنسية أو المتعددة الجنسيات ، أما القطاع الثالث فيمثله تشكيل قطاع يملكه الجزائريون ، وأخير القطاع العام المتمثل في قطاع الدولة والذي هو طور

واقع الاتصال والتغيير في

الفصل الرابع

مرحلة التسيير الذاتي : >> كما عرفنا فقد اتسم الاقتصاد الجزائري خلال فترة الاستعمار اقتصاد مشوها وغير متجانس ، إلى جانب كونه موجها إلى خدمة الاقتصاد الرأسمالي الفرنسي وتكاملته وأمام هذا الوضع ، وفور إعلان الاستقلال ورحيل المستوطنين ، استولى العمال والفلاحون على المؤسسات والمزارع وباشروا في إدارتها ، وتدخلت الدولة بعد ذلك لسن القوانين التي تنظم الاقتصاد الوطني .

إن هذا الاتجاه لم يكن عفويا ولكنه مبني على معطيات تاريخية واجتماعية ورؤية مستقبلية لاحقا ولهذا كان الإسراع في تبني سياسة التسيير الذاتي من الجميع .

فالمؤسسات التي الصناعية التي تركها الاوروبيون عموما أصبحت الدولة تسييرها بنفسها وبهذا أصدرت الدولة سلسلة من المراسيم لتنظيم الممارسة العمالية ، وانتخب العمال لجان للتسيير الذاتي لإدارة الأعمال المشتركة وتسييرها وتوجيهها¹ ، ومن هنا اخذ العمال الجزائريون على عاتقهم مهمة تسيير هذه الوحدات والحفاظ عليها ، >> وقد قام التسيير الذاتي على مبادئ رسمية وهي :

تحقيق الاستقلال الاقتصادي للوحدة الإنتاجية في إطار الخدمة العامة

تحقيق الاستقلال الإداري للوحدة الإنتاجية التي يتولى العمال تسييرها ذاتيا وفق القوانين المسطرة

توزيع الأرباح المحققة داخل المؤسسات الإنتاجية على العمال بعد اقتطاع الحصة المقررة للدولة وقد تم تحديد الأسس الفعلية التي تنظم التسيير الذاتي الصناعي* عن طريق الهيئات التالية

¹ . على غربي : مرجع سابق ، ص ص : 226 227 .

* فالتسيير الذاتي ظهر كنتنظيم اجتماعي فرض نفسه بذهاب المعمرين وملاك المصانع ومن هنا برزت عدة مراسيم تنظيمية للتسيير الذاتي ونخص بالذكر:

-المرسوم المؤرخ في 1962/11/23 المتعلق بإنشاء لجنة التسيير في المؤسسات العمومية.

-المرسوم المؤرخ في 1963/03/18 المتعلق بحل مشاكل الملكيات الشاغرة.

-المرسوم المؤرخ في 1963/03/22 الموضح للمعالم الكبرى للتسيير الذاتي.

هذا المرسوم ينص على أن الهيئات المكونة لهذه المنشأة تتكون أساسا من:

أ) **الجمعية العامة** : وهي تضم جميع العمال الدائمين للمؤسسة ومن جنسية جزائرية والبالغين من العمر 18 سنة فما فوق، وتجتمع باستدعاء من مجلس العمال أو لجنة التسيير مرة كل ثلاثة أشهر وهي تصادق على مخطط تنمية المؤسسة كما تصادق على قانون تنظيم العمل فيما يخص تحديد وتوزيع المهام.

ب) **مجلس العمال** : ينتخب من طرف الجمعية العامة ثلث أعضائه من عمال الإنتاج ويجتمع مرة في الشهر بطلب من لجنة التسيير ومن مهامه:

-تبيين النظام الداخلي للمؤسسة

-يقرر شراء أو بيع الأجهزة في إطار البرامج المعدة من طرف الجمعية العامة.

-مراقبة الحسابات لنهاية السنة.

ج) **لجنة التسيير** : وتتكون من 3 إلى 11 عضو ثلث الأعضاء منتخبين من القطاع الإنتاجي ومن مهامها:

-تأمين عمليات التسيير في المؤسسة.

-تضع مخططات التنمية.

-تنظيم العمل.

-تحل المشاكل اليومية المتعلقة بالإنتاج.

-تقرر الاقتراض القصير المدى.

وتجتمع على الأقل مرة كل شهر.

د) **المدير** : إن مرسوم التسيير الذاتي يوضح أن المدير هو ممثل الدولة في المؤسسة، ويسهر على شفافية العمليات الاقتصادية والمالية ويضمن التطابق بين

الجمعية العامة للعمال . لجنة التسيير . المدير ، وهكذا فقد تضمن التسيير الذاتي العديد من التناقضات خاصة فيما يتعلق بشكل ممارسة السلطة داخل التنظيمات الصناعية المسيرة ذاتيا فالمعلوم أن القوانين التي منحت للعمال حق ممارسة السلطة ، و حرية التصرف في تنظيم ظروف عملهم ، فالواقع كشف لنا عن خضوع مجلس العمال لسلطة مركزية وضعت حدودا لممارسة مثل هذه الحقوق من جهة أخرى تناقض هذا المفهوم لمبدأ التسيير الذاتي مع إستراتيجية الدولة التي تهدف إلى إقامة قطاع اقتصادي وطني عن طريق ضم وحدات التسيير الذاتي الذي تم إلغاءه

تدرجيا في أواخر الستينات <<¹ ، فالمشاكل التي كان يعاني منها القطاع الصناعي المسير ذاتيا عديدة نذكر منها : انه كان يعاني من نقص في الإطارات واليد العاملة المؤهلة لأنه قبل الاستقلال لم يكن العمال الجزائريون يعملون في المناصب التقنية ، فالذهاب الجماعي للمعمرين ترك فراغا كبيرا ، كان يعاني هذا القطاع من نقص رؤوس المال موارد المالية، ولم تكن إمكانية طلب قروض متوفرة.

مخطط المؤسسة والمخطط الوطني.

ويسهر كذلك على تطبيق قرارات لجان التسيير ومجلس العمال وذلك طبقا للقوانين السارية المفعول.

يعين ويقال من الوزير المعني بالقطاع.

2. سير المؤسسات المسيرة ذاتيا:

يمكن ملاحظة هذه الفترة ثلاثة أنواع من التسيير:

1- **تسيير العمال**: إن التسيير الذاتي يعتمد على المساهمة الفعالة للعمال غير أن المهمة الأساسية تبقى من نصيب جمعية العمال التي تقرر التوجهات الكبرى للمؤسسة.

2- **أعضاء التسيير الذاتي**: إن معظم التحليل الواردة حول التسيير في هذه الفترة تبين أن دور الجمعيات العامة ومجلس العمال كان منحصر جدا فيما يخص تسيير المؤسسة.

3- **مدير الإدارة**: إن المدير مكلف بحماية أملاك الدولة ضد أي استعمال غير عقلاني ومنطقي من طرف العمال والسهير على تطبيق المخطط الوطني. وفي الواقع أن المدير يدير تقريبا بصفة منفردة المؤسسة. إذ يعتبره العمال غريبا عن المؤسسة لأنه يعين من السلطة المركزية . وبصفة عامة يمكن أن نقول أن المشاركة العمالية كانت محصورة جدا. ففي كثير من الحالات أصبح التسيير الذاتي شكليا لأن كل المنتخبين من العمال أصبحوا شكليا لأنهم لا يستطيعون القيام بمهامهم المخولة لهم في إطار التسيير الذاتي.

¹ . الهاشمي لوكيا ، بعلول زهير : القيادة الإدارية للمؤسسات العمومية ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة قسنطينة ، العدد 07 ن الجزائر ، 1996 ، ص

المنافسة الخاصة ومشكل تسويق الإنتاج كانا من العراقيل الهامة لعملية التسيير الذاتي ، دون أن ننسى مشكل نقص المواد الأولية .

عدم وصول المساعدات الحكومية لهذا القطاع وخاصة الإعانات المادية .

إن نمط التسيير واجه صعوبات بسبب تداخل الصلاحيات وتقاسمها بين مختلف التنظيمات الموجودة داخل المؤسسة ، التي تسعى إلى أخذ القرارات¹ ، حيث ظلت هذه الجماعات بعيدة كل البعد عن المشاركة في اتخاذ القرارات بسبب انعدام قنوات الاتصال بين الإدارة والعمال فجعل هذه التناقضات التي ظهرت على مستوى المؤسسة وخلال هذه المرحلة كان سببها تعارض المصالح بين الإدارة الذين يمثلون سلطة الدولة داخل المؤسسة ، وبين بقية جماعات العمل .

القطاع العام ورأسمالية الدولة : تشكلت بداية ظهور القطاع العام من عملية انحصار التسيير الذاتي ومما زاد وتيرة نمو وتطور القطاع العام وسرعته هو عملية التاميمات التي تواصلت حتى بدايات السبعينات خاصة قطاع المحروقات الغاز والنفط² ، وتتميز هذه المرحلة في عملية إعادة النظر في تنظيم المؤسسات ، خاصة بعد >> تصحيح 19 جوان 1965 ببدء إنشاء حركة نشيطة في تأسيس الشركات الوطنية جديدة كالشركة الوطنية للمناجم . سوناريم . في سنة 1966 والشركة الوطنية لمواد البناء في سنة 1967 والشركة الوطنية للآلات الميكانيكية . سوناكوم في سنة 1967 ورغم بقاء نظام التسيير الذاتي في بعض المؤسسات الصناعية فقد عمدت الدولة آنذاك إلى وضع العديد من المؤسسات تحت وصايتها مباشرة سنة 1968 ولتسيير هذه المؤسسات الصناعية فقد عمدت الدولة إلى وضع العديد

واقع الاتصال والتغيير في

الفصل الرابع

شركة وطنية يساعده مجلس إداري استشاري تعينه وزارة الصناعة ، ورغم عدم إقامة أي تنظيم لمشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات بهذه المؤسسات فقد استقطبت هذه المؤسسات عدد كبير من العمال والإطارات³ ومن أسباب نمو هذا القطاع هو اعتماد الدولة على سياسة التخطيط >> إذ انه من الممكن وصف التخطيط بأنه محاولة إرادية تقوم بها الدولة لتنسيق في عملية اتخاذ القرار على المدى المتوسط والطويل⁴

¹ . جلا حمري مقال اقتبس من صفحة الانترنت بعنوان المؤسسة العمومية الاقتصادية ، بواسطة الربط الالكتروني :

جميل+مذكرة+المؤسسة+العمومية+الاقتصادية+ل+جلال+حمري+www.google.com

¹ . على غربي : مرجع سابق ، ص : 329 .

² . مصطفى عشوي : أسس علم النفس الصناعي . التنظيمي ، مرجع سابق ، ص ص : 230 233 .

³ . على غربي : مرجع سابق ، ص : 331 .

المؤسسة الصناعية في ظل التسيير الاشتراكي : وتعتبر فترة انتقلت فيها المؤسسة من شكل المؤسسة العامة إلى شكل المؤسسة الاشتراكية ، فهذه المرحلة تأسست منذ السبعينات ، كنمط خصوصي لتنظيم علاقات العمل ، ضمن المؤسسات التابعة للقطاع العام ، وسعى هذا الأخير إلى تبني سياسة جديدة . الاشتراكية . والتي أحدثت تغييرات في تسيير المؤسسات الوطنية المختلفة >> كان من الناحية النظرية كفيلا بضمان تماسك العمل بين المسيرين وجماعات العمال وتعبئة الطاقات البشرية من اجل تحسين الإنتاجية ، كما من شأنه أن يجسد مبادئ التسيير البيروقراطي للأملاك الجماعية واستقلال الهياكل المركزية¹ ، >> أي تحول المؤسسة الوطنية العمومية من الأسلوب التقليدي إلى أسلوب جديد يتخذ من العاملين عناصر نشطة تضطلع بمهام التسيير والرقابة من خلال مساهماتهم الفعلية في ذلك ، إضافة إلى ذلك تتجسد المشاركة العمالية في تسيير المؤسسة الوطنية العمومية ، فالمشاركة العمالية في المؤسسة الجزائرية هي نتيجة مباشرة للتسيير الاشتراكي للمؤسسات الذي يضم وظيفتين رئيسيتين لمصلحة العمال والمتمثلة في المساهمة في اتخاذ القرار والرقابة والتسيير² فالهدف من هذا النظام هو إعادة تنظيم العلاقات بين العمال والمسيرين الصناعيين والتأكيد على ضرورة مشاركة العمال إلى جانب الإداريين في اتخاذ القرار وممارسة العمل . >> وباختصار فإن الحجم العملاق لمؤسسات القطاع العام قد طرح عدة مشاكل تنظيمية تتعلق بالتسيير والتحكم في الإنتاج مما يستدعي التدخل للحد من المشاكل البيروقراطية المرتبطة بسوء الاتصال العمودي وبحجم السلطة التي يكتسبها بعض المسيرين الإداريين ، وقد مثل هذا التدخل إصدار قانون وميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات³ .

واقع الاتصال والتغيير في

الفصل الرابع

إعادة الهيكلة : في هذه المرحلة تعددت وكثرة المؤسسات الوطنية وتعددت معها عدد المستخدمين ومقدار السلطة التنظيمية ، وهذا ما أدى بالمؤسسة العمومية إلى التغيير البنائي في هياكلها التنظيمية حيث يمكن تحديد طبيعة هذا التغيير في شكلين من أشكال إعادة الهيكلة هما إعادة الهيكلة العضوية* . وإعادة الهيكلة المالية* والأسباب الرئيسية لعملية إعادة

⁴ . على غربي : نفس المرجع السابق ، ص : 338 .

¹ . بن عنتر عبد الرحمان : مرجع سابق

² . مصطفى عشوي : مرجع سابق ، ص : 233 .

* إعادة الهيكلة العضوية : يخص المؤسسة الوطنية ذات الحجم الكبير المتعدد المهام حسب المعيار المعتمد والهدف من ذلك. كان تعداد المؤسسات الوطنية آنذاك 85 مؤسسة أما المؤسسات الجهوية والمحلية فبلغت 526 مؤسسة، و كان العمل المستهدف هو تقسيمها إلى 145 مؤسسة بالنسبة للأولى و 1200 مؤسسة بالنسبة للثانية .

الهيكلية لها عدة ارتباطات بالوضع العام سواء الاقتصادي ، السياسي ، الاجتماعي ، الذي تمكنت فيه المؤسسة العمومية الجزائرية ففي المرحلة ما قبل الثمانينات وجدت تشوهات و عوائق عديدة لدى تعددت المهام و تعددت معها مراكز اتخاذ القرارات مما أدى إلى تضارب أهداف المؤسسة ، >> وكان الهدف الأساسي لبرنامج إعادة الهيكلة يتمثل في تقسيم الشركات الوطنية العملاقة إلى عدة مؤسسات صغيرة يسهل تسييرها ومراقبته نشاطها المالي ، فان عملية إعادة الهيكلة تبين أيضا مدى اهتمام السلطات المعنية بحجم السلطة الذي اكتسبه بعض التكنوبيروقراطيين نتيجة النمو السريع للشركات الوطنية ، وهذا بهدف تحسين مرودية المؤسسات ، ومهما يكن ، فان تحسين المرودية لن يتحقق بمجرد إعادة الهيكلة بل ينبغي توفير شروط موضوعية ترتبط أساسا بنوعية العلاقات الإنسانية السائدة في المؤسسة ، ولن يتم ذلك إلا بوضع برنامج اتصالي وإعلامي دقيق يشمل مختلف المستويات التنظيمية بالإضافة إلى تنشيط القنوات الرسمية للاتصال العمودي بين مختلف المستويات الإشراف من جهة وبين هذه المؤسسات والقاعدة من جهة أخرى»¹

3 . تحليل ظروف العمل في المؤسسة: المؤسسة التي نحن بصدد دراستها يمكن تصنيفها ضمن المؤسسات العمومية الصناعية ، وتعرف بأنها الخلية الأساسية للاقتصاد الوطني رأسمها تابع للقطاع العام أي الدولة ، ويكون التسيير فيها بواسطة أشخاص تختارهم الجهة الوصية ولها أهداف اقتصادية وتمثل في تحقيق الربح . * تلبية متطلبات المجتمع * عقلانية الإنتاج * أهداف اجتماعية وتمثل في ضمان مستوى مقبول من النتائج * تحسين مستوى معيشة العمال - . *

واقع الاتصال والتغيير في

الفصل الرابع

. تقديم المؤسسة : نختتم بهذا الفصل بدراسة موضوع ظروف العمل في المحيط الصناعي الجزائري وعليه قمنا باختيار المؤسسة النسيجية وقطنيات الجنوب بولاية الاغواط كميدان للدراسة.

* مجموعة الإجراءات التي تتخذها المؤسسة من اجل تجسيد استقلالها المالي ، وعدم الاعتماد على ميزانية الدولة تهدف لتأمين التوازن المالي للمؤسسة حتى تضمن إستمراريتها و تتمثل في : تخصيص المؤسسة العمومية لأموال الخاصة و لرأس مال عام .

¹ . مصطفى عشوي : مرجع سابق ، ص : 236 .

* استمرار المؤسسة العمومية مهون بتحقيقها لمستوى أدنى من الربح يضمن لها إمكانية رفع رأس مالها بأقل التكاليف الممكنة وبالتالي توسيع نشاطها حتى يصمد أمام المؤسسات الأخرى واستعمال الربح المحقق لسديد الديون وتوزيع الأرباح وتكوين مؤونات لتغطية الخسائر و الأعباء * إن تحقيق الدولة لنتائجها يمر عبر عملية تصريف أو بيع إنتاج المؤسسة العمومية وهو ما يغطي طلبات المجتمع . * يتم ذلك باستعمال الترشيد للعوامل الإنتاج والتخطيط الجيد والإشراف على عمالها بالإضافة إلى مراقبة الدولة لتنفيذ هذا البرامج . * يعتبر العمال في المؤسسة العمومية المستفيدين الأوائل من نشاطها ويتقاضون أجور تضمن لهم تلبية حاجتهم * نظرا لتطور السريع الذي تشهده مجتمعات يجعل العمال أكثر حاجة لمنتجات جيدة مما يدعو الدولة لتنويع الإنتاج وتحسينه وتوفير إمكانيات مالية للعمال حتى يسهل عليهم اقتنائها -السهر على تنظيم وتماسك العمال .

1.3 التعريف بالمؤسسة : تقع مؤسسة قطنيات الجنوب بالمنطقة الصناعية بوشاكر على بعد **8** كلم من وسط مدينة الأغواط ويعود سبب اختيار هذا الموقع إلى توفير مساحة لازمة لإنجاز المؤسسة و توفير الكمية الضرورية من ماء وغاز وكهرباء و قنوات الصرف المياه ، وتوفير مصادر الطاقة ، وهي مكونة من مركب لغزل ونسيج القطن المتواجد الأغواط ، وهو من بين الوحدات الأربعة الأولى في قطاع النسيج التي قررت الدولة الجزائرية إنشائها مباشرة بعد الاستقلال لسد حاجات المواطن الجزائري ، المتزايدة للقمماش المستعملة في اللباس ولتوفير فرص عمل وخلق مناصب عمل جديدة ، انطلق هذا المركب في الإنتاج سنة **1982** مقرها الاجتماعي متواجد في الأغواط . ويعتبر مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي وكذا إنتاجية وتجارية تم إنشاؤها سنة **1979** وكان أول إنتاج لها عام **1981** وفي سنة **1984** استلمت المشروع ، لها دور مهم على المستوى الوطني بحيث أن إنتاجها يغطي أغلب الأسواق ويعتبر مركب الغزل والنسيج الوحيد على مستوى الوطن الذي ينفرد بإنتاج معين سواء من الغزل أو النسيج ، ويبلغ عدد عمالها **357** عاملا موزعين على عدد كبير من المصالح بالإضافة إلى العتاد الموجد بها والمتمثل في آلات الإنتاج والتي يبلغ عددها **330** آلة ويمكن تحديد النشاط الأساسي لهذه المؤسسة في إنتاج الغزل و النسيج ولها القدرة على إنتاج حوالي **4500.000** متر سنويا بالنسبة للنسيج أما بالنسبة للغزل فتنتج حوالي **2500** طن سنويا في حين يبلغ عدد المغازل ما يقارب **25272** مغزل. وفي فيفري **1998** وبعد حل مؤسسة النسيج القطنية **SPA** تحولت إلى شركة ذات أسهم بالأغواط والتي بدورها أنشأت اثر إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية القطنية في جانفي **1986** والتي أنشأت بدورها بعد إعادة هيكلة المؤسسة الأم الشركة الوطنية للصناعات النسيجية سنة **1993** **TEXTMACO** . ويعتمد عمل المؤسسة على

واقع الاتصال والتغيير في

الفصل الرابع

إنتاج أغطية الأسرة . أغطية الموائد . أنسجة قطنية , بالإضافة إلى منتوجات أخرى مختلفة يتم إنتاجها حسب اتفاقيات تبرمها المؤسسة مع مؤسسات أخرى .

نظام منخطط الوحدة : المؤسسة مهما كان نوعها إلا ولها نظام وجهاز ، فهو وسيلة ديناميكية وإعلامية تتغير مع تغيير التنظيم الداخلي للمؤسسة ومصالحها المختلفة ، كما يعطينا فكرة مختصرة حول العلاقات والروابط التي ترتبط انساق والمستويات داخل المؤسسة ، ويشغل اليوم هذا المركب **357** عامل موزعين على مختلف نيابات المديرينات المكونة لهذه المؤسسة :

نيابة ومصلحة الغزل

نيابة ومصلحة النسيج

نيابة ومصلحة التجهيز

نيابة ومصلحة الصيانة

نيابة ومصلحة التمويل والتسويق

نيابة ومصلحة الموارد البشرية

نيابة ومصلحة التقنية

نيابة ومصلحة الأمن الصناعي

نيابة ومصلحة المالية والمحاسبة

أما عن المديرية العامة أي الأم فهي تقع خارج المركب وبالضبط في الجزائر العاصمة ، وقد كان اختيارنا في هذه الدراسة على مصالح الإنتاج التابعة لمصلحة الغزل والنسيج فقط بحكم أنهما المصلحتين الفرعيتين المتواجدتين بمؤسسة قطنيات الجنوب وحدة الأغواط

واقع الاتصال والتغيير في

الفصل الرابع

2.3 التاريخ التكنولوجي للمؤسسة : كما عرف هذا المركب منذ منتصف السبعينات تجديدا بطيئا ومتقطعا لمختلف الآلات والعتاد والتجهيزات التي يتوفر عليها ، بحيث انه إلى اليوم ما تزال تشغل ، بحيث انه يزيد عمرها عن عشرين سنة مما قد يسبب مشاكل تقنية متعلقة بالصيانة وقطع غيار ومن جهة أخرى بنوعية المنتج وجودته والسلامة المهنية للعمال .

وفي وحدة الغزل ما تزال الآلات كما هي بحيث انه لم يحدث هناك أي تبديل للآلات فمعظم التجهيزات الموجودة في هذه الوحدة هي نفس الطاقم والعتاد . وبالمقابل لم تعرف وحدة النسيج أي تبديل للآلات القديمة ، فمعظم التجهيزات

الموجودة في الوحدة هي نفسها التي يشتغل بها المركب في عملية الإنتاج ابتداء من سنة 1982 باستثناء عملية التوسيع الداخلي التي كل من وحدة الغزل و النسيج سنة 1993 .

3.3 التاريخ الاجتماعي للمؤسسة : تعتبر مؤسسة النسيج من بين المؤسسات العمومية الصناعية التي كما اشرنا سابقا أنجزت خصيصا لامتناس نسبة البطالة الذي عرفته المنطقة خصوصا والمناطق الجزائرية الأخرى بعد الاستقلال ، بحيث وبفضل هذا المشروع تم توفير عدة مناصب منذ بدايته 1982 أكثر من 700 منصب وفي السنوات الأخيرة شهدت هذه المؤسسة تراجعاً كبيراً ، بحيث انخفض هذا العدد في ظرف ثلاث سنوات الأخيرة وهذا نتيجة الصراع والاضطرابات المتكررة واستقالة بعض العمال وتسريح البعض الآخر و دامت هذه الفترة بين السنوات (2007.2008.2009) إضافة إلى هذا تقدم بعض العمال في السن والاقدمية ومن أهم خصوصيات الاجتماعية للفئات المهنية نذكر منها الأصل الاجتماعي فغالبية العمال هم من أصل ريفي يقطنون في مناطق قروية بعيدة (بلديات وقرى ويمارسون نشاطات أخرى كالفلاحة والتجارة كمهن ثانوية في أوقات الفراغ) والأكثر العمال من تربطهم القرابة وأما مستواهم التعليمي فالأغلبية منهم أميون* ، لم يسبق لهم وان التحقوا بالمدرسة هذا ويوجد منهم نسبة معتبرة ممن مستواهم ابتدائي ومتوسط ، ورغم قلة المستوى التعليمي فهناك من العمال من استطاع أن يتابع تكويناً مهنيًا داخلياً ، ورغم ذلك تبقى نسبة العمال الذين استفادوا من هذا النوع من التكوين قليلة مقارنة مع الجهود والإمكانات الواجب توفرها المؤسسة في هذا الميدان .

واقع الاتصال والتغيير في

الفصل الرابع

4.3 تخطيط الإنتاج في مؤسسة قطنيات الجنوب : يتم تخطيط الإنتاج في مركب الغزل والنسيج عن طريق تخطيط عوامل الإنتاج وعن طريق البرمجة .

تم تخطيط عوامل الإنتاج منذ نشأة المركب حيث كانت عملية التخطيط تقوم بها الدولة والمسؤولين في المركب يقومون بالتنفيذ فقط ، وأثناء انفصالها عن المؤسسة الأم SONTEX أصبح المسؤولون هم الذين يقومون بعملية التخطيط وذلك عن طريق إعداد برنامج إنتاج وسنحاول أن نبين كيف تتم عملية تخطيط عوامل الإنتاج منذ نشأة المركب .

اختيار الموقع : لاشك أن سبب اختيار موقع مؤسسة النسيجية لم يكن بمحض الصدفة أو التلقائية وقبل أن يشرع مركب الغزل والنسيج في بدء أشغاله بدراسة مستلزمات الإنتاج من المواد الأولية ومتطلبات الإنتاج ، تكاليف النقل

* ارجع إلى الجدول رقم 04 المستوى العلمي للعمال .

والبناء ، وبعدها بدا بناء وحدة الاغواط (قطنيات الجنوب) سنة **1978** وتكاليف تقدر بستة ملايين دينار جزائري ، والمساحة الأرضية الكلية **46700** م² مغطاة وحوالي **37.000** م² من المساحة **149.445** تبلغ المساحة المغطاة التي يحتلها المصنع ، أما المساحة الباقية فهي موزعة على مراكز التكوين ، العمارات الإدارية وعماراة الخدمات العامة ، اختيار الآلات : تم اختيار الآلات منذ نشأة المركب ، ومنذ ذلك الوقت لم يتم استبدال الآلات المتواجدة فيه بالآلات أكثر تطوراً وتخصصاً ، حيث انه تم اختيار الآلات من حيث التخصص والتنوعية ، وطرق عملها ، وفي حالة تعطل أي آلة يقومون بصيانتها أو استبدال قطعة غيار التالفة¹

اختار الفئة المهنية : تم اختيار الفاعلين المهنيين حسب مؤهلات كل فاعل ومدى توافقها مع متطلبات العمل ، حيث تم تكوينهم في بلجيكا (الأقدمون) وهم بدورهم يقومون بتكوين العمال الباقين (الجدد) ، أما في الوقت الحالي يتم فيه التخطيط لمناصب العمل الشاغرة ، وذلك من طرف نيابة مديرية الموارد البشرية وهي التي بدورها تحدد مواصفات العمل الشاغر ومتطلباته من كفاءات ومهارات ، وهي بذلك تقوم بعملية الاختيار وتحديد مدة التكوين العامل الجديد وهذا يتم

واقع الاتصال والتغيير في

د الفصل الرابع

ساعات العمل بالمؤسسة : يخضع تنظيم الوقت في وحدات النسيج للتنظيم العام السائد في وحدات الإنتاج التابعة للمؤسسة ، والذي ينظم حسب طريقة العمل بالدوريات (2×8) أين يتناوب العمال على العمل في فترة الصباح وفترة المساء ، وقد حددت مدة العمل في اليوم بـ **07** ساعات وتخللها فترة واحدة للراحة وهي مخصصة للترويح عن النفس والاسترجاع وتناول الوجبات الغذائية وهو أمر إيجابي .

ويشتغل العامل النسيج ستة **06** أيام متتالية في الأسبوع ، وتبلغ بذلك عدد الساعات العمل في كل أسبوع **42** ساعة ، وللالتحاق بمكان العمل فان العمال يقطعون مسافة طويلة مرتين في اليوم ذهاباً وإياباً تصل إلى أكثر من **45** كلم ، وهي المسافة الفاصلة بين مقر سكناه ومكان عمله ، والمؤسسة هنا خصصت وسيلة للنقل الجماعي (الحافلة) والوقت الذي يقضيه العامل في التنقل إلى مكان عمله يمكن أن يكون أكثر من **09** تسعة ساعات في اليوم . وتمتد آثار هذا النوع من التنظيم إلى ابعد من ذلك ليمس الحياة العائلية والاجتماعية للعمال ، لما قد يحدثه من اختلالات في علاقاتهم مع أفراد عائلاتهم وأصدقائهم وخاصة إذا كانت أوقات العمل في المساء والليل ، والتي قد تكون سبباً في عزلتهم وعدم مشاركتهم في

¹ مزيد من الاطلاع انظر الملحق رقم 01 .

الحياة الاجتماعية . وتضاف إلى هذه العوامل آثار فيزيولوجية ناتجة عن اضطراب الروتين أو الريتم الطبيعي للنوم مثل التعب الدائم ، انخفاض درجة اليقظة ونقص الاهتمام بالعمل وغير ذلك من الآثار السلبية التي قد تؤثر خطورتها على العامل .

ساعات عمل بالدوريات : تنظم ساعات العمل المقررة في اليوم أو الأسبوع وفق عدة طرق والتي لها آثار مختلفة من حيث ما يمكن أن تحدثه من أخطار مهنية على صحة العمال والتعب ويمكن تقسيم ساعات العمل على التالي :

عمل يومي عادي : ساعات العمل في اليوم العادي تتراوح بين ثماني وتسع ساعات في اليوم وذلك حسب طبيعة التنظيم الأسبوعي للعمل ، يبدأ العمل فيه بين الساعة السابعة والثامنة صباحا وينتهي بين الساعة الخامسة والسادسة مساء ، وذلك حسب المدة الزمنية المخصصة للراحة الخاصة بالوجبة الغذائية .

عمل نصف متواصل مع التوقف في نهاية الأسبوع : ينظم هذا النوع من العمل في شكل دوريات و فرق عمل وهو ما يعرف بالعمل بالدوريات (**Travail En Equipe**) وهو على نوعين **2×8** وهو عمل بدوريتين تتناوب على العمل في الصباح والمساء دون العمل في الليل وتنظم فيه ساعات العمل عادة على النحو التالي:

واقع الاتصال والتغيير في

الفصل الرابع

. من الساعة الثانية زوالا إلى الساعة العاشرة ليلا بالنسبة لدورة المساء .

دورة العمل الليلي : تتكون هذه الدورة من العمال الذين يسكنون المناطق البعيدة (قصر الحيران . الخنق . عين ماضي . تاجموت . العسافية) تشتغل بين (**4 و 5**) أيام في الأسبوع بمعدل **10** ساعات في اليوم في حين نظمت الفرقة (أ) والفرقة (ب) حسب طريقة تنظيم وقت العمل بالدوريات (**2×8**) وهو التنظيم الذي يخضع له العامل الذي يشغل المؤسسة .

المواد الأولية : في هذه الحالة مصلحة البرمجة هي التي تقوم بتخطيط احتياجات الموارد الأولية (القطن الطبيعي أو الاصطناعي) وذلك حسب ما تتطلبه عملية الغزل ، أما فيما يخص عملية النسيج فيتم تخطيط احتياجات الخيط وأنواعه وهذا حسب الكمية المبرمجة في عملية الغزل ، أما فيما يخص عملية النسيج فيتم تخطيط احتياجات الخيط وأنواعه وهذا حسب الكمية المبرمجة في عملية الغزل ، أما بالنسبة للزمن المراد شراء فيه المواد الأولية والسعر الإجمالي ومقارنته برأس المال المؤسسة ومقدرتها ، وفي حالة ما إذا كانت المؤسسة غير قادرة على شراء تلك الكميات تقوم بتقليل من الكمية المراد شراءها ، فالمسؤولين في عملية تخطيط الإنتاج في مركب الغزل والنسيج في الوقت الحالي هي

مصلحة البرمجة : حيث تقوم بإعداد برنامج لكل عمليتي الغزل والنسيج أي تحديد الكمية المراد إنتاجها لكل من الخيط والقماش ويتم ذلك بالاعتماد على الكميات المنتجة في السنوات السابقة وكذلك التنبؤ بالطلب الذي يعتبر الأساس في تخطيط الإنتاج وذلك بالتنسيق مع مصلحة التسويق حيث تقوم بالحصول على الطلب المتوقع على منتجاتها من الغزل والنسيج ، ومدى احتمال تغيير هذا الطلب المتوقع في المستقبل ، وهذا استنادا على التنبؤ بالطلب الذي تقوم به المؤسسة بتعديل جداولها الإنتاجية بصفة مستمرة حتى تتأكد من صحتها وبعدها تقوم بحساب برامج الغزل والنسيج ، وكذلك تقوم هذه المصلحة بمراعاة الطاقة الإنتاجية لكل آلة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج ، وتحديد عدد الآلات المستعملة في هذا البرنامج المعد . وكما ذكرنا سابقا فان هذه المصلحة تقوم بالتخطيط من اجل معرفة احتياجات المادة الأولية في إنتاج الغزل والنسيج ، كما تأخذ بعين الاعتبار الزمن والطريق ، أي الوقت المخصص لكل عامل وطريقة العمل أو الإنتاج وتقوم أيضا بتحديد نوعية القطن المستعمل في عملية الغزل وذلك حسب نوعية الخيط المراد صنعه ومتابعة الفضلات من القطن أي محاولة الإنقاص منها ، حيث توجد نوعين من الفضلات . فضلات قابلة للاستعمال وفضلات غير قابلة للاستعمال حيث

واقع الاتصال والتغيير في

الفصل الرابع

مصلحة الشراءات : تقوم مصلحة البرمجة بتحديد احتياجاتها من المواد الأولية سواء من القطن الاصطناعي أو الطبيعي وكذا الكيمايائية مثل النشاء الذي يستعمل في عملية التعرية ، وتبرز علاقة مصلحة البرمجة بمصلحة الشراءات في إخبارهم بكمية المخزون المتبقية قبل نفاذها وذلك بمدة زمنية ، لكي لا يتوقف الإنتاج وبالتالي العمال والآلات وزيادة التكاليف . أما بالنسبة لعلاقة المصلحة الشراءات بالبرمجة تمثل إعلامها بكمية المخزون الموجود في المخازن

مصلحة الغزل : تقوم مصلحة البرمجة بتزويدهم مصلحة الغزل ببرنامج عمل خاص بالسنة والشهر والأسبوع ، يتم فيه تبيان كل آلة وإنتاجها على حدا

تحديد نوعية القطن المستعمل في عملية الغزل ، وتحديد كمية القاذورات فيها وهذا بالتنسيق مع المخبر .

مراقبة الكمية المنتجة من الخيط ومراقبة العيوب فيها .

تحضير النسيج وتتميز ب : دراسة كل أنواع القماش

تسيير التام للنوعية ومراقبة إنتاج الغزل والذي يعتبر كمادة أولية في مرحلة النسيج وذلك بالتنسيق مع المخبر .

مرحلة النسيج : وضع برنامج سنوي وشهري على حساب ما يحتاج السوق من كل نوع من الأقمشة .

تحديد الكميات المستعملة من الخيط حسب نوعية الأقمشة .

مراقبة الفضلات .

أما بالنسبة لما تقدمه مصلحة النسيج إلى البرمجة تزويدهم بما تحتاجه على شكل تقرير نهائي .

5.3 تحليل مراكز الغزل والنسيج بالمؤسسة :

أ. تحليل مركز الغزل : يقع هذا المركز الذي هو احد المراكز الذي نود إجراء الدراسة الميدانية عليه في وحدة الغزل والتي تبلغ مساحتها **13512 م²** ، وهي ورشة كبيرة مقسمة إلى عدة أقسام يختص كل قسم منها بمرحلة من مراحل عملية الغزل ابتداء من استقبال المواد الأولية إلى غاية وضع المنتج (الخيط) في المخازن الخاصة به ، والآلات المتواجدة به **83** آلة

واقع الاتصال والتغيير في

الفصل الرابع

عامل غزال **Filture** موزعين على ثلاث فرق وهي فرقة الصباح والمساء والليل ، وهذا المركز تابع لدائرة الغزل ومصالحة الإنتاج الفرقة (ب) ، ومن خلال المقابلات مع بعض المسؤولين في هذه الوحدة استطعنا رسم هيكل لهذا المركز.



فالشكل السابق يظهر لنا موقع مركز عمل الغزال ، وهذا يقع في قاعدة الهرم والذي يتكون من ستة طبقات من حيث الأهمية ودرجة المسؤولية ، فالتنظيم الوظيفي الذي يعتمد هذا المركز بل وكل الوحدات الأخرى مبني على تدرج هرمي تقليدي ، حيث تظهر مراكز المسؤولية في كل المستويات بدأ من رئيس الدائرة ، ثم رئيس مصلحة ثم رئيس عمال رئيسي ثم

رئيس عمال وأخيرا رئيس فرقة الذي يشرف على عمال التنفيذ . ويعتبر هذا المركز المهم في الوحدة ، بحيث يقع في وسط المؤسسة تقريبا ، وتسبق عملية الغزل في حد ذاتها عدة عمليات متسلسلة تحويلية يمكن القول أنها عمليات تحضيرية ، يتم خلالها تحضير ومعالجة المواد الأولية(القطن الاصطناعي والقطن الطبيعي) ، وهذا عبر أقسام متتالية :

قسم التفتيح والضرب **Ouvrage Battage**

قسم الندافة **Cardage**

قسم السحب والبرم **Etirage** ثم يأتي بعدها

قسم الغزل **Filature** ، وتلي هذه العمليات عمليات أخرى متوالية لعملية الغزل وهي : عملية اللف والتدوير

Bobinage. عملية تجميع الخيط **Doublage**

واقع الاتصال والتغيير في

الفصل الرابع

. عملية إعادة البرم **Retordage** . وتعد عملية الغزل مرحلة هامة في المؤسسة يتم غزل الخيوط بصفة نهائية ، بحيث يتم فيها تحويل الفتيلة **La mèche** إلى خيوط وتعرف هذه العملية بصفة الغزل وتطلق تسمية الغزال **Fileur** على الفرد الذي يقوم بعملية الغزل والشكل التالي يوضح العملية التكنولوجية لعملية الغزل أكثر:

الغزل	06
التدوير	07
تجميع الخيط	08
إعادة البرم	09
مخزن الخيط	10

الغزل Filature	01
التفتيح والضرب	02
الندافة	03
السحب	04
البرم والغزل	05

العمليات التي يقوم بها العامل النسيج :

مراقبة سير الآلات : مهمة العامل الغزال الرئيسية ومن بدء عمله هي ضمان السير الحسن للآلات أثناء سيرها وهو المسؤول الأول عنها في مركز عمله ، وتتم هذه المراقبة أساسا بالتركيز والانتباه في استعمال حاسة البصر أو الرؤية الدقيقة ، وعند تشغيل الآلات فان العامل الغزال يضل يراقب الآلة ، ولا يتدخل إلا في حالة ظهور خلل فيها **dysfonctionnements** وهذه المهمة يدوية ورئيسية ومتكررة وتقوم على مجموعة من العمليات التي يمكن اعتبارها بسيطة :

تمويل الآلة ببكرات الفتيلة : هنا يقوم الغزال وبعد انتهاء الخيط بتعويض وملئ البكرة الفارغة بأخرى مملوءة ، وهذه العملية تتطلب مجموعة متناسقة من الحركات الجزئية :
اكتشاف البكرة الفارغة ونزعها واستبدالها بأخرى مملوءة .

واقع الاتصال والتغيير في

الفصل الرابع

وضع البكرة في جهاز التعليق .

البحث عن طرف الخيط ثم جذبه وإدخاله في ثقب صغير وهو المدخل العلوي لمنطقة السحب والآلة هنا تساعد في عملية ربط الخيط .

نزع تراكم الخيط : العامل الغزال يتدخل بصفة متكررة لنزع الخيط المتراكم على العجلات وهو ما يعرف باللحية ، والذي يكون نتيجة حدوث انقطاعات على مستوى الخيط ، وتكون باستعمال الصنارة **crochet** وهذه العملية تتطلب كذلك مجموعة متناسقة من طرف العامل وهي :

اكتشاف الانقطاع ومكان تراكم الخيط .

استعمال الصنارة .

نزع وتنظيف العجلة من الخيط المتراكم وباستعمال الصنارة واليد .

وضع القطن الملتف .

إصلاح انقطاعات الفتيلة والخيط : تحدث الانقطاعات دائما وهنا يتطلب تدخل العامل لإصلاحه ويتطلب منه عدة إجراءات :

اكتشاف الانقطاعات وتحديد نوع التدخل

البحث عن طرق الفتيلة والخيط

جذب أطراف الفتيلة أو الخيط بقدر 35 سم

صنع عقدة يتم بواسطتها ربط الفتيلة أو الخيط فهذه العملية تتم بالآلة

تنظيف الآلة : يجرى العامل على تنظيف الآلة ثلاث مرات يوميا وهي تنظيفات خفيفة وأما التنظيف العميق يكون أسبوعيا ويتم بواسطة آلة امتصاص شوائب القطن الملتصقة بجوانب الآلات .

واقع الاتصال والتغيير في

الفصل الرابع

ب . تحليل مركز النسيج : يعتبر هذا المركز ثاني مرحلة في السلسلة التكنولوجية لعملية النسيج وهي عملية يتم نقل الخيوط التي أصبحت جاهزة وأنتجت من طرف وحدة الغزل ونقلت إلى وحدة النسيج ، فهذه العملية تمر في تحضيرها عبر عدة أقسام متعددة ويتم هذا التحضير على شكلين :

تحضير خيوط السداة Fils De Chaines ، وهي خيوط طويلة التي تمر هي كذلك عبر عدة أقسام متتالية وهي

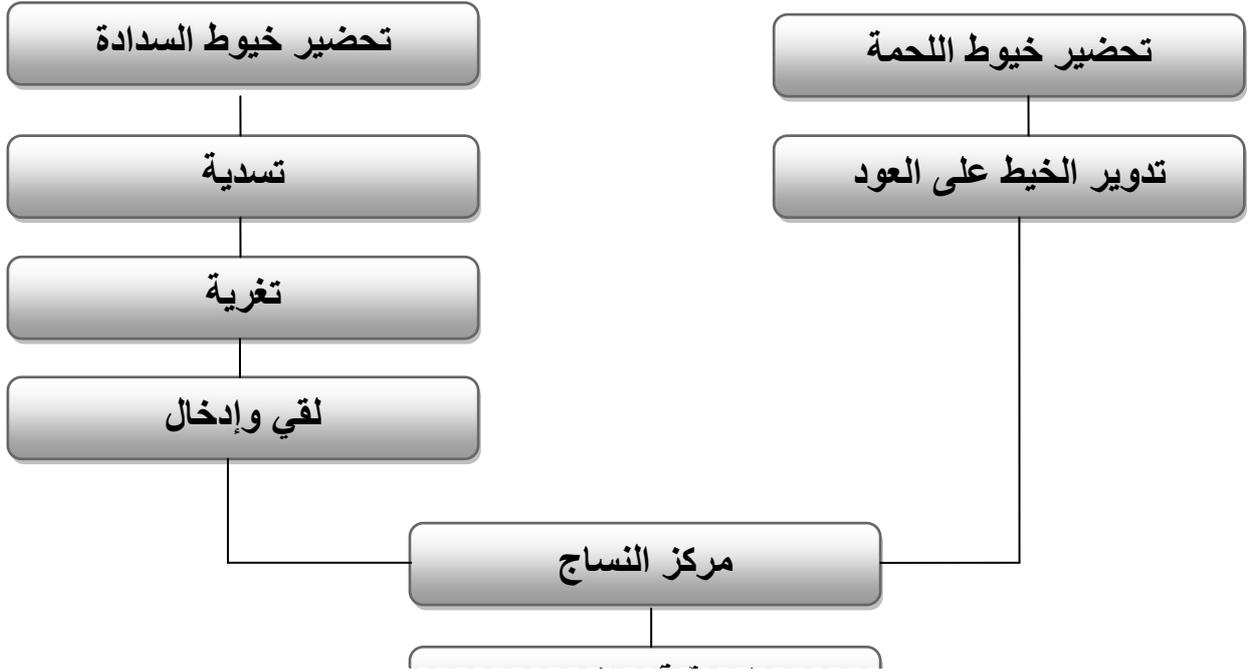
قسم التسدية Ourdissage

قسم التغرية Encollage

قسم اللقي والإدخال Rentrage

تحضير خيوط اللحمية أو الخيوط العريضة Fils De Trame ، وهذه الحالة تمر الخيوط عبر قسم التدوير Canetage أين يتم تدوير الخيط على أعواد خشبية ليتشابك هذا النوعين من الخيوط (خيوط سداة . خيوط اللحمية) أثناء عملية النسيج على مستوى آلة النسيج Métier a Tisser ، وتظهر عموما في هذه الأقسام على النحو التالي :

عملية النسيج



واقع الاتصال والتغيير في

الفصل الرابع

ولتوضيح الرؤية أكثر عن الهيكل التنظيمي :



فهذا الهيكل يبين موقع مركز النسيج في السلم التدريجي للنظام ، حيث يظهر بأن العامل النساج يشرف عليه رئيس الفرقة ، ونلاحظ كذلك انه لا وجود في الميدان لمنصب رئيس الفرقة فالعامل النساج يستقبل تعليمات العمل من رئيس العمال مباشرة ، في حين يكلف رئيس الفرقة رسميا بمهمة تركيب خيوط سدادة وهو المركز الذي يشتغل عليه فعلا دون أن تكون لديه أية سلطة هرمية على العمال النساجين .

معطيات حول العمليات التي يقوم بها النساج :

1 . مراقبة الآلات

واقع الاتصال والتغيير في

الفصل الرابع

3 . تشغيل وإعادة تشغيل الآلات

4 . تمويل الآلات بخيط اللحمة

5 . تنظيف المكوك

معطيات حول العامل النساج :

متطلبات العمال في المؤسسة النسيجية : هناك عدة عوامل أو يمكن القول متطلبات ولكنها تخضع لطبيعة العمل أو المناخ التنظيمي وقد وجدنا ومن خلال استقراءنا للجو العام التنظيمي للمؤسسة وكانت هنالك :

1 يصل عددها إلى أكثر من عشرة آلة وهي عملية مهمة يقوم بها العامل وتكون من خلال المراقبة والتنقل بين هذه الآلات مع القيام بالتدخلات اليدوية التي تضمن سير الآلات ومواصلة الإنتاج ، ومن خلال تدخلاته المكثفة والمستمرة التي يقوم بها في تنفيذ هذه المهمة فان ذلك يتطلب منه التركيز والدقة والسرعة والتدخل حتى يتمكن من ضمان سيرورة الآلات

2 عندما يحدث انقطاعا في خيوط السدادة أو اللحمة فان الآلة تتوقف ميكانيكيا وهذا كإشارة دالة على خلل في أجزائها وهنا يتدخل العامل إلى البحث عن الخلل ، وهنا فان وضعية المكوك هي التي تدله على الانقطاعات ، وهنا يبدأ العامل بتنفيذ العمليات الإصلاحية بعد التعرف على الخلل ويكون ذلك بالضغط على زر القاطعة الكهربائية لتمويل الآلة بالكهرباء يقوم العمال المتخصص في هذا الميدان بهذه المهمة بشكل متكرر ، بحيث كلما انقطع خيط اللحمة أو خيط السدادة أو استنفذ خيط اللحمة الملتف العود ، تتوقف الآلات يدويا ، ومن خلال الإجراءات أو الإصلاحات التي يقوم بها العامل بإعادة تشغيلها ، ويستعمل في ذلك مقبض التحكم الخاص بتشغيل الآلة والذي يوجد يسار الآلة . وتشغيل الآلة يقوم العامل بالعمليات التالية : الضغط على قفل التشغيل الموجود في المؤشر الأوسط (B)

3 الضغط على قفل التشغيل مرة ثانية مع تحريكه إلى الوضعية الثالثة الموجود في المؤشر الجانبي الأخير (C)

4 ويكون بإتباع الخطوات التالية اكتشاف توقف الآلة . والتعرف على سبب التوقف وقد يكون من جراء انتهاء خيط اللحمة ، نزع العود الخشبي الفارغ واستبداله بعود مملوءة وإدخاله في المكوك وبعد تشغيل الآلة من جديد .

5 هذه العملية قليلة مقارنة مع العمليات الأخرى التي يقوم بها العامل ، والأوقات التي يلزم فيها تنظيف المكوك هي كثرة انقطاعات خيوط اللحمة على الآلة . ويكون ذلك من خلال : إخراج المكوك من العلبة وتنظيفه باستعمال ورق حديدي بعد هذه العملية يمكن إرجاعه إلى العلبة ثم إعادة تشغيل الآلة

متطلبات فيزيقية : ومن جملتها نذكر أنها متطلبات متعلقة بالجهد والقدرة الفيزيولوجية للعامل وهذا نتيجة عمله والذي يظهر في وضعية الوقوف طوال الوقت والترجل في وحدات المؤسسة وهي مسافة طويلة ، لذا فان طبيعة العمل تفرض على العامل جهد متواصل .

متطلبات حسية : يستعمل العامل حاسة الرؤية بشكل مكثف وذلك من جراء مراقبة خيوط السدادة واللحمة وإصلاحها ، وهي سلسلة متكررة ، وإضافة إلى هذا يتطلب حاسة الروية والإبصار الجيد للأشياء طوال اليوم لذا فان المناخ التنظيمي يتوفر على بعض المتطلبات التي قد تساعد العمال فيزيقيا ومنها : الحرارة والإضاءة والتهوية وهي متطلبات تتماشى مع طبيعة العمل .

متطلبات ذهنية : على العامل أن يكون فطن ويقظ من خلال التحكم في نفسيته والتركيز والمراقبة وهذا يفرض عليه

واقع الاتصال والتغيير في

الفصل الرابع

متطلبات نفسية اجتماعية : من خلال البرنامج الذي وضعته الإدارة الحالية من خلال فتح مجلس العمال والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحسين جو العلاقات الإنسانية والمهنية وربط كل الأقسام والوحدات الأخرى من خلال الالتقاء مع جميع الفئات المهنية رغم مستواها المهني في فترات الراحة ومطعم ومقهى المؤسسة وتكليف من العملية الاتصالية وبالأنخص الغير رسمي الذي له الأغلبية في سير العمل ، والمراقبة وهذا يفرض عليه نشاط ذهني أي يجب أن يتمتع بانتباه كبير وسرعة ودقة فائقة متواصلة .

الفصل الخامس

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

1 مجالات الدراسة وطريقة اختيار العينة

أ. المجال المكاني

ب. المجال الزمني

ج. المجال البشري وطريقة اختيار العينة

2 مناهج البحث والأدوات المستعملة

أ. نوع الدراسة

ب. المنهج

ج. أدوات جمع البيانات

الاجراءات المنهجية للدراسة

الفصل الخامس

1 مجالات الدراسة وطريقة اختيار العينة :

أ. المجال المكاني : قمنا بالدراسة الميدانية في مدينة الاغواط وبالضبط في المنطقة الصناعية والتي تعرف بمؤسسة قطنيات الجنوب . وحدة الاغواط . وهنا لا بد لنا من إعطاء بطاقة تعريف مختصرة للمدينة ثم المؤسسة .

تقع هذه الولاية جنوب العاصمة على بعد 400 كلم ظهرت كولاية في التقسيم الإداري 1974، تقدر مساحتها ب: 25052 كلم² بتعداد سكاني بلغ سنة 2007 389166 ساكن حسب الإحصائيات . تضم هذه الولاية 10 دوائر و 24 بلدية ، تتوسط الخارطة الجزائرية و تقع شمال الصحراء ، يحدها من الجنوب ولاية غرداية و من الشمال و الشرق ولاية الجلفة و من الشمال الغربي تيارت ، و من الغرب و الجنوب الغربي ولاية البيض .

ب. المجال الزمني : أجريت الدراسة وفق مرحلتين أولها

المرحلة الأولية الاستطلاعية : وهي فترة قصد فيها الباحث التعرف على المؤسسة من خلال التقرب أكثر من المسؤولين وطرح عليهم الموضوع قصد الدراسة من جهة والموافقة عليه وشرحه ومحاولة كسب ثقتهم ومساندتهم وتقديم المساعدات في سير موضوع البحث ودامت هذه الفترة شهرا ، ويمكن الإشارة إلى أن هذه المرحلة ساعدت الباحث في عدة أمور علمية منها :

التعرف على مجتمع البحث واتضح الروية أكثر .

تعديل الفرضيات والإشكاليات والمصطلحات .

مرحلة إجراء مقابلات وتوزيع الاستمارات : هذه المرحلة جد هامة في مسيرة البحث والباحث . ولأن الباحث اطلع على الميدان وجميع فئاته السوسيو مهنية ومنها حدد مجتمع البحث وضبط الإشكالية والفرضيات إضافة إلى استخراج المعلومات والبيانات المتعلقة بمحاور التي تعالج موضوع البحث ، فقد تم جمع بيانات الدراسة الميدانية في الفترة الواقعة بين شهر نوفمبر 2010 وآخر شهر مارس 2011 .

ج . المجال البشري وطريقة اختيار العينة : لكي نوضح هذه الخطوة لا بد أن نعرف العينة ثم الإطار الذي تؤخذ منه العينة تعرف العينة >> أنها ذاك الجزء من مجتمع البحث الذي سنجمع من خلاله المعطيات " وبدقة أكثر يمكن أن نطلق

الاجراءات المنهجية للدراسة

الفصل الخامس

البحث بهدف تكوين عينة <<¹ ، أما فيما يخص المجال البشري للدراسة فقد بلغ حجم المجتمع الكلي (الأم) 357 عامل قسمين بين وحدات المؤسسة ومراكزها مركز الغزل . مركز النسيج ، وقد اعتمد الباحث أسلوب العينة الطبقية العشوائية لان طبيعة الموضوع يفرض علينا ذلك أي أن مجتمع البحث مقسم إلى وحدات . ويمكن تعريف هذا النوع من العينات " التي هي صنف من المعاينة الاحتمالية بحيث يسمح هذا الإجراء بإنشاء مجموعات صغيرة أو طبقات لها بعض الانسجام لأننا نعتقد أن العناصر المكونة لكل طبقة لها بعض التشابه ، أو هي مجموعات فرعية أو طبقات مكونة من عناصر لها خصائص مشتركة"² ، وفيما يخص اختيار العينة وهي مجموعة من العمال المنفذين ، فقد اقتصرنا على عملية اختيار ثلاثة طبقات على العمال المنفذين المباشرين والمقدر عددهم ب 302 عامل منفذ مباشر مقسمة إلى أربعة فصائل وبموجبه فقد حددنا نسبة عينتنا ب 40% عن كل مجموعة عمال الذين ينتمون إلى المؤسسة باستثناء عمال الإدارة ، وللتوضيح ذلك أكثر فان الجدول التالي يوضح ذلك:

النسبة المئوية%	حجم العينة	مجموع العينة المراد دراسته	عدد العمال	الوحدات
-----------------	------------	----------------------------	------------	---------

¹ موريس انجرس : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، تدريبات منهجية عملية ، دار القصة للنشر ، تر : بوزيد صحراوي واخرون ، الجزائر ، طبعة ثانية ، 2004 ، ص : 301 .

² موريس انجرس : مرجع سابق ، ص : 304 .

21.84	24.18	31	78	عمال الصيانة
30.53	46.87	43	109	عمال النسيج
32.21	52.09	46	115	عمال الغزل
100	136.05	120	302	المجموع

لذا فقد اختار الباحث دراسة ثلاثة فئات من العمال وهي :

فئة عمال الصيانة والمتكونة من **78** وتقدر نسبتها **21.84** وحجم العينة هو **24.18** وتؤخذ بـ : **31** عامل وتشمل

الاجراءات المنهجية للدراسة

الفصل الخامس

فئة عمال النسيج والمتكونة من **109** وتقدر نسبتها **30.53** % وحجم العينة هو **46.87** وتؤخذ بـ : **43** عامل

فئة عمال الغزل والمتكونة من **115** وتقدر نسبتها **32.21** % وحجم العينة هو **52.09** وتؤخذ بـ : **46** عامل

وبالتالي فان العينة التي يمكن إجراء عليها الدراسة ومساءلتها واعتبارها مجموعة المبحوثين النهائية تقدر بـ : **120** مبحوث

الوحدات	مجموع العينة المراد دراسته
عمال الصيانة	31
عمال النسيج	43

46	عمال الغزل
120	المجموع

2 مناهج البحث والأدوات المستعملة :

أ. نوع الدراسة : إن الدراسة التي نحن بصدد القيام بها تدخل في إطار الدراسات الاجتماعية الوصفية ، وهذا النوع من الدراسات يقوم عادة على دراسة المعطيات وتقصي الحقائق وتحليلها تحليلها ، ولا تقتصر على جمع البيانات وتبويبها ، بل تتعدى إلى ابعدها من ذلك ، كون البحوث الوصفية تقوم على تقرير عرض البيانات وتحليل الحقائق تحليلا دقيقا وهي تتميز بكونها تنصب على الوقت الحاضر ، أي أنها تدرس الظواهر الاجتماعية الموجودة بالفعل وفي وقتها ووقت إجراء الدراسة ، فهذا المنهج يمكن للباحث ملاحظة الظاهرة ، والإحاطة بها ، وجمع المعلومات والتحليل ، واستخلاص النتائج ، وكذا الإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من الفرضيات ، ودراسة هذه المشكلة بكل أبعادها ومتغيراتها وفي الوقت وفي الوقت الراهن ، وعليه وقع اختيارنا لهذا المنهج لشدة صلته بالموضوع ، وأردنا من خلال هذه الدراسة الكشف

الاجراءات المنهجية للدراسة

الفصل الخامس

والمؤسسات الصناعية في الجزائر، وهذا لوصف ديناميكية الاتصال وقدرته على إنجاح عملية التغيير التنظيمي وممارستها داخل مؤسسة النسيج الوطنية ،

ب. المنهج : فالمنهج الوصفي رغم شيوعه استعماله إلا انه على الأقل أن يضمن لنا وصف ورصد دقيق لكل ما يحيط بالمشكلة . أي تشخيص حالة المؤسسة وظروف العمل والتي من ضمنها يمكن معرفة العملية الاتصالية ومدى نجاحها في قبول التغييرات الجديدة التي تريدها المؤسسة وهي من أهم الأهداف المسطرة في المؤسسة وإضافة إلى هذا ووفقا للمرونة

المنهجية في الدراسات الاجتماعية والذي يدعو إلى استعمال عدة مناهج ، وفقا لما تتطلبه الدراسة ، وحسب طبيعة الموضوع المدروس ، وعليه فنحن قد استعملنا عدة مناهج في هذه الدراسة نذكر منها:

المنهج التاريخي : >> فالتحليل التاريخي والتحليل السوسولوجي متلازمان بحيث لا يمكن فصل احدهما عن الآخر ، فالمقاربة التاريخية تكتسي من الأهمية ما يجعلها أهم المراحل التحليل السوسولوجي ، فهي تسمح بالرجوع إلى مسببات الظواهر الاجتماعية والتاريخية <<¹، ومن هنا يمكن القول إن الهدف من استعمال هذا المنهج هو معرفة المؤسسة وتاريخها والسنوات الماضية أي قبل أن تشرع المؤسسة في تنفيذ التغيير وبعده وكيف كان الجو التنظيمي السابق وبعده ، وهذا للتعرف على بعض التحولات التي عرفتها المؤسسة وتطور مراحل المؤسسة ، مع العلم أن هذا المنهج كان موجه بقصد للفئة المهنية القديمة لأنها هي التي عاشت مراحل تطور المؤسسة حتى يومنا هذا . ومنه نقول أن هذا المنهج التاريخي يعطينا تصورات حول طبيعة التحولات التي حدثت في المؤسسة من خلال جمع المصادر، والاطلاع على السجلات والوثائق.

المنهج الكمي : والذي اعتمد فيه الباحث على قياس الظواهر المراد دراستها بقياسات عددية أو ترتيبية ، وهذا على أسس وطرق علمية وإحصائية ، حيث يمثل الإحصاء في المناهج الكمية مكانة متميزة بل أساسية في الجانب الميداني أو المتغيرات إحصائيا . ويعرفه ريمون بودون Raymond Boudon على >> انه يظهر من خلال جمع المعطيات والبيانات بالاستمارة وتفرغها ، في جداول إحصائية تساعد على التفسير والتحليل أكثر ، وتضمن لذلك جزءا ولو

الاجراءات المنهجية للدراسة

الفصل الخامس

يسيرا القطيعة بين الأنا والموضوع <<²، >> والواقع أن غالبية الباحثين في العلوم يقرون بأنه لا يوجد تقنية واحدة صالحة للاستعمال في العلوم الاجتماعية كلها ، وهم يعترفون بأنه لا يوجد تعارض بين النوعي و الكمي بل إن بينهما مجموعة

¹. ريمون بودون وفرانسوا : المعجم النقدي لعلم الاجتماع ، تر سليم حداد ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، الطبعة الأولى ، 1986 ، ص :

اتصالية»¹ ، لذا سنحاول تحليل المعطيات الكيفية التي قدمتها المقابلة والاستمارة في المؤسسة وتحويلها إلى مادة كمية إحصائية ، وقد استعمل الباحث لتسهيل عملية حساب البيانات الإحصائية برنامج **SPSS** *

الدراسة الاستطلاعية : قمنا خلال الفترة بين نصف شهر أفريل وبين نهاية شهر جوان من عام 2010 بإجراء دراسة استطلاعية في مركب الصناعات النسيجية القطنية بالمنطقة الصناعية بولاية الاغواط وذلك بهدف التعرف على وحدات المؤسسة .

ج . **أدوات جمع البيانات** : تعتبر مرحلة جمع البيانات التي تأتي بعد تحديد التساؤلات أو الفروض ، وكذلك اختيار عينة البحث من أهم مراحل البحث العلمي ، إذ بواسطة هذه الأدوات يتوقف نجاح البحث بنسبة كبيرة ، إذ كلما كانت أدوات البحث المستخدمة ملائمة ودقيقة ، كانت النتائج جيدة وصحيحة والعكس ، ويتم اختيار أدوات جمع المعطيات والبيانات وفقا لمشكلة البحث والمنهج المتبع في الدراسة ، فيمكن القول هنا أن الدراسة تستوجب الأدوات التالية :

الملاحظة : لا تخلو أي مرحلة من مراحل البحث السوسولوجي بالدرجة الأولى على هذه الأداة وهي ضروريات البحث العلمية ، لذا >> فهي الوقوف عن كثر على الشيء المراد رؤيته كسلوكيات والأفعال وتمكن الباحث من الوصف لما يشاهده . وهي المتابعة الواعية»² ، وقد اعتمدنا عليها خلال تواجدها

بالمؤسسة وبالضبط في الأقسام والوحدات و ورشات العمل وبحكم القرابة من بعض العمال ، ودامت فترة الملاحظة

أس الفصل الخامس الاجراءات المنهجية للدراسة

المقابلة : يطلق عليها باللغة الأجنبية لفظ (Interview) والمقابلة تعتبر >> استبيانا شفهيًا ، فهي محادثة موجهة بين الباحث والشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى الحقيقة ، أو موقف معين يسعى الباحث للتعرف عليه من اجل تحقيق أهداف الدراسة >>³ ، >> وهي احتكاك مباشر بين الباحث ومحدثه»¹ ، وهنا نقول أن المقابلة من أهم

¹ . مادلين غراويتز : مناهج العلوم الاجتماعية ، ج 2 ، تر : سام عمار ، مركز الغربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر ، دمشق ، 1993 ، ص : 41 .

* WWW.SPSS.COM نسخة رقم 15.0 .

² عبد الغني عماد : منهجية البحث في علم الاجتماع . الإشكاليات . التقنيات . المقاربات ، دار الطليعة ، بيروت ، الطبعة الأولى ، 2008 ، ص : 67 .

³ . رجاء وحيد دويدري : البحث العلمي ، أساسياته النظرية ، وممارساته العلمية ، لبنان ، دار الفكر المعاصر ، 2000 . ، ط 1 ، ص 323 .

الأدوات المنهجية المستعملة لجمع المعلومات وما تقدمه من فائدة في الحصول على البيانات المتعلقة بالأفعال والسلوكيات التنظيمية ، وما تقدمه من تسهيلات لتجاوز مشكلة عدم التجاوب من طرف المبحوثين من خلال تدخله لشرح الأسئلة وتبسيطها ومناقشتها معهم.

كما مكنتنا هذه الأداة مع طول تواجدها في المؤسسة زيادة ثقة المبحوثين وتجاوبهم معنا عكس ما كانت عليه تصرفاتهم في بداية الدراسة الميدانية وكانت المقابلة على النحو التالي :

مقابلات حرة : تعتمد الباحث استعمال هذا النوع من المقابلات الحرة ، وكانت مع رؤساء العمال والإدارات العمال المنفذين وخاصة قدماء العمل وكانت الاستفادة من هذا النوع من المقابلات هو توضيح بعض الأمور الغامضة ومعرفة مختلف أقسام و ورشات ووحدات المؤسسة فالحوار الحر الذي كان الباحث يجريه مع مجتمع البحث أتاح له فرصة التعرف على ظروف العمل ، المناخ التنظيمي قبل التغيير وبعده أحوال العمال همومهم اتجاهاتهم علاقاتهم المهنية داخل المؤسسة ومع فئتين سوسيومهنيين وهما:

مقابلات مع الإدارات المسؤولين: تمت هذه المقابلات بانفراد مع رؤساء دوائر الغزل . النسيج جمعنا من خلالها بيانات كثيرة حول الوحدات وظروف العمل والعلاقات المهنية بينهم وبين مختلف العمال وعن التغيير وأهدافه وعوامل نجاحه وكذا معوقاته .

مقابلات مع العمال : وتشمل نوعين :

فئة العمال القدماء: قصدنا هذه الفئة لأسباب منها أن هته الفئة هي التي يكون لديها معلومات كبيرة عن المؤسسة

الاجراءات المنهجية للدراسة

الفصل الخامس

وطبيعتها ، لطول عملها في المؤسسة بحكم خبرتها المهنية ، وكان الهدف من وراء ذلك هو الحصول على معلومات وشروحات حول بعض المسائل التي تخص التغيير وركزنا منها على معرفة حالة المؤسسة قبل التغيير ، وحالة المؤسسة بعد

¹ . ريمون كيني ، لوك فان كمنهود : دليل الباحث في العلوم الاجتماعية ، تر: يوسف الجباعي ، المكتبة العصرية ، بيروت ، 1998 ، ط1 ، ص :

التغيير وعوامل نجاح التغيير وكيف ساهم متغير الاتصال في ذلك . ومدى اتصالها مع الإدارة ومع العمال الجدد وكيفية سريان الاتصالات التنظيمية ، من جهة أخرى مدى مساهمتها في التغيير .

فئة العمال غير القدماء : المقصود من مقابلة هذه الفئة هو معرفة من أين تلقى أو تستقبل المعلومات ومدى تواصلها مع الطاقم الإداري ومع ذوى الخبرة .

الاستمارة : في الغالب هي تقنية >> تركز على طرح سلسلة من الأسئلة على مجموعة من المستجوبين تكون في الغالب ممثلة لمجتمع إحصائي معين بحيث إنها تتصل بأوضاعهم الاجتماعية والمهنية [...] * وبآرائهم وتوقعاتهم ومستوى وعيهم لحدث ما أو مشكلة¹. ورغم كثرة استعمالها في معظم الدراسات والبحوث ، إلا أن الباحث عمد إلى استعمالها لما يتناسب وطبيعة البحث. واستعملها الباحث بأسلوب السهل والبسيط ، ونظرا لوجود عدد من الأفراد العينة ذوي المستوى التعليمي الضعيف ، عمدنا إلى تبسيط الأسئلة لتسهيل عملية استيعابها ، وتنقسم استمارة البحث إلى ثلاثة محاور رئيسية : فال محور الأول خاص بالبيانات الشخصية العامة للعمال ، أما المحور الثاني فخصصناه لأسئلة حول تزويد الإدارة بالمعلومات التي تخص العمل والمؤسسة وطبيعة العلاقات المهنية بين الإدارة والعمال . أما المحور

الثالث والأخير محور خاص باستجابة وتكيف العمال مع التغيير التنظيمي الجديد ومنه فالاستمارة كانت على شكل مسالة موجهة بطريقة مباشرة وهي عبارة عن لقاء كان يضم كل مقابلة كتابية وشفهية لإثراء البحث وكانت أحيانا تطرح عليهم أسئلة باللغة العامية وبحكم معرفة بعض العمال وبحكم القرابة منهم سهلت للباحث توزيع الاستمارة والمقابلة لطرح عليهم مجموعة الأسئلة ،

الفصل السادس

* مقطع حذف من الاقتباس .

¹Raymond Quivy Luc Van Campenhoudt : **Manuel De Recherche En Sciences Sociales**, Paris, 1988 ,Page 181 182.

تحليل بيانات الجداول ونتائجها

- 1 . تحليل جداول البيانات العامة للمبحوثين
- 2 . تحليل جداول البيانات الخاصة بالفرضية الأولى
- 3 . تحليل جداول البيانات الخاصة بالفرضية الثانية
- 4 . عرض نتائج فرضيات الدراسة
- 5 . الاستنتاج العام
- 6 . التوصيات والاقتراحات

1 . تحليل جداول البيانات العامة للمبحوثين :

لجدول 01 توزيع العينة :

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
93.3%	112	ذكور
6.7%	08	إناث
100%	120	المجموع

يتضح ومن خلال قراءتنا للجدول أعلاه : انه من بين **120** مبحوث يوجد **112** ذكور والمقدرة نسبتهم **93.3%** ، و**08** إناث تقدر نسبتهم بـ **6.7%** وذلك أن المؤسسة ليس بها نسبة كبيرة من الإناث ، رغم أن طبيعة العمل يتطلب ذلك فهذه النسبة ينحصر عملها بشكل محدود في الإدارة ومراكز الصحة وميدان النظافة .

الجدول 02 خاص باقدمية العمال :

النسبة المئوية	التكرارات	الاقدمية
15.8%	19	5 . 1
23.3%	28	10 . 6
10.8%	13	15 . 11
29.2%	35	20 . 16
20.8%	25	21 فما فوق
100%	120	المجموع

يبين لنا الجدول أن العمال الذين تتراوح اقدميتهم بين (2016) سنوات في المرتبة الأولى بنسبة **29.2%** ، لتليها نسبة **23.3%** والتي تمثل ذوا الاقدمية (106) سنوات ، وتليها نسبة العمال ذوا الاقدمية الذين تتراوح اقدميتهم بين (21 سنة فما فوق) بنسبة **20.8%** أما اصغر نسبة فهي نسبة العمال الذين تتراوح اقدميتهم بين (5 . 1) بنسبة **15.8%** .

تحليل البيانات ومناقشة

الفصل السادس

جدول 03 خاص بالفئات العمرية للعمال :

النسبة المئوية	التكرارات	السن
20.8%	25	30 . 26
17.5%	21	35 . 31
24.2%	29	40 . 36
28.3%	34	45 . 41
09.2%	11	50 . 46
100%	120	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة من الفئات العمالية وهي نسبة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 41 . 45 سنة بنسبة 28.3% ، بينما نلاحظ أن اصغر نسبة هي فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم 46 . 50 سنة وتقدر بنسبة 09.2% تتخللها باقي الفئات بنسبة متفاوتة وهذا ما يبين أن أغلبية العمال هم من الشباب والكهول .

الجدول 04 خاص بالمستوى التعليمي للعمال :

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
32.5%	39	أمي
35.8%	43	يقرا ويكتب
20%	24	ابتدائي
11.7%	14	متوسط
100%	120	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة للعمال تقدر بـ 35.8% وتمثل فئة العمال الأميين الذين يستطيعون القراءة والكتابة ، في حين نجد نسبة 32.5% وتمثل العمال ليس لهم مستوى أي الأميون ، وتليها نسبة 20% وتمثل فئة العمال ذوا المستوى التعليمي الابتدائي ، وفي الأخير نجد نسبة 11.7% وتمثل فئة العمال الذين لهم مستوى تعليمي متوسط ، وتجدر الإشارة

تحليل البيانات ومناقشة

الفصل السادس !

2 . تحليل جداول البيانات الخاصة بالفرضية الأولى :

ممارسة العمال للتغيير وقبولهم له تتطلب من الإدارة الاستعانة بقنوات وأساليب اتصالية متنوعة والتي من خلالها يتم انتقال كل التعليمات والتوجيهات المتعلقة بالتغيير.

جدول 05 يوضح طرق وصول المعلومات للعمال :

طرق وصول المعلومات	التكرارات	النسبة المئوية
طرق رسمية	53	44.2%
طرق غير رسمية	67	55.8%
المجموع	120	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة العمال الذين يتحصلون على معلومات بطرق غير رسمية وتقدر **55.8%** وهي أكبر نسبة مقارنة مع نسبة **44.2%** والتي تمثل فئة العمال الذين صرحوا أنهم يتحصلون على المعلومات بطرق رسمية .

وهذا راجع حسب تصريحات العمال إلى أن الإدارة تعتمد على الاتصال الغير رسمي للتوضيح المستجديات إلى العمال وجلب جميع العمال وتوضح باللغة العامية وفي أوقات الراحة وكسر الحاجز الرسمي وهو رغبة الإدارة أو تعمدتها إلى هذه السياسة من خلال التخلص من بيروقراطية الاتصال النازل والصاعد وتعويضه بالاتصال المباشر والصريح وهذا من شأنه أن يعزز العلاقات وتجدر الإشارة أن بعض المسؤولين صرحوا لنا أن فترة التغيير تتطلب الاتصال الغير رسمي لتوضيح المستجديات الأكثر غموضا بالنسبة للعمال .

جدول 06 يوضح الوسائل المستخدمة لإعلام العمال

الرسائل المستخدمة لإعلام العمال	التكرارات	النسبة المئوية
رسائل مكتوبة	28	23.3%
رسائل شفوية	44	36.7%
لوحات وإعلانات	26	21.7%
المجموع	98	100%

تحليل البيانات ومناقشة

الفصل السادس

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الوسائل المستعملة من طرف الإدارة الجديدة لإعلام العمال نجد الصدارة فيها الرسائل الشفوية بنسبة **36.7%** تليها نسبة الرسائل المكتوبة بـ **23.3%** ، أما في المرتبة الثالثة نجد اللوائح والإعلانات بنسبة **21.7%** لتليها في المرتبة الأخيرة الاجتماعات بنسبة **18.3%** ،

ومنه نستنتج أن أغلبية العمال يفضلون الاتصال الشفوي نظرا لسهولة وقلّة تكاليفه وتداوله وريح الوقت سواء بين العمال أنفسهم أو مع الإدارة أو بين المصالح عكس الاتصال الكتابي الذي يأخذ وقتا كبيرا ، أما عن اللوائح والاجتماعات فهي وسائل تستعمل في الظروف الطارئة كالتأكيد على أمر مثلا أو توضيحه أو توبيخه أو حتى الطرد ، وهذا ما صرح به بعض الباحثين ، مما يمكن أن يفتح الباب الواسع أمام الاتصال الغير رسمي الذي يكون نتيجة الجماعات الغير رسمية وقد تنتج عنه شائعات مما قد تعكر الجو أو المناخ التنظيمي ، وهذا ربما قد يتعارض مع التوجه الاتصالي الحديث الذي يعطي الأولوية في التعامل مع للاتصال المباشر عن طريق الرسائل المكتوبة والتي كثيرا ما تدعم بالرسائل الشفوية لتقريب الفهم لدى العمال خاصة أولئك الذين لهم مستوى تعليمي يمكنهم فهم محتوى الرسائل ، وقد تكون لهذه الطريقة فاعلية باستعمال أسلوب الإقناع الذي يعد القضية الهامة لوصول الرسالة وتلقي ردة فعل المرغوب فيه وهذا النقص مرده لاستعمال مختلف وسائل والأساليب الاتصالية لتبليغ المعلومات ينقص من ممارسة التغيير وإنجاحه داخل المؤسسة .

جدول 07 يوضح طبيعة العلاقات بين العمال وبين الإدارة :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
حسنة	35	29.2%
سيئة	15	12.5%
عادية	70	58.3%
المجموع	120	100%

يمكن القول ومن خلال ما توضحه قيم الجدول أن علاقات المسؤولين بالعمال عادية ، حيث صرح **58.3%** وهي أكبر نسبة ، تليها نسبة **29.2%** من الباحثين الذين صرحوا بان علاقات المسؤولين معهم حسنة ، وهي نسبة معتبرة مقارنة مع نسبة الذي صرحوا بسوء العلاقات مع مسؤوليهم في المؤسسة ، وهذا مؤشر على وجود التفاهم بين الموظفين والإدارة أما عن سوء العلاقات بين العمال ومسؤوليهم فكانت نسبتها بـ **12.5%** وهي نسبة قليلة مقارنة مع النسب الأولى وهو ما

تحليل البيانات ومناقشة

يبدأ الفصل السادس

جدول 08 يوضح الأسباب التي تجعل العمال يتصلون بالإدارة :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
استفسارات	35	29.2%
طلبات	51	42.05%
اقتراحات	24	20%
شكاوي	10	8.3%
المجموع	120	100%

من خلال الجدول يتضح لنا أن الأسباب التي تجعل العمال يتصلون بالإدارة وفي مقدمتها الطلبات والتي تقدر نسبتها بـ **42.05%**، لتليها في المرتبة الثانية الاستفسارات وتقدر بنسبة **29.2%**، كما نجد نسبة **20%** في المرتبة الثالثة التي تبين أن العمال يتواصلون مع الإدارة من أجل تقديم اقتراحات ، أما عن موضوع اتصال العمال بالإدارة من أجل حدوث بعض المشاكل أو تقديم شكاوي المتعلقة بإطار العمل وممارسة التغيير وتقدر بنسبة **8.3%** فهي قليلة مقارنة مع النسب الأولى

جدول 09 يوضح اللقاءات التي تجمع بين العمال وبين الإدارة :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
رسمية	56	46.7%
غير رسمية	64	53.3%
المجموع	120	100%

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة **46.7%** يرون أن لقاءات الإدارة معهم تتسم بالرسمية ، بينما يصرح البعض أن هذه اللقاءات غير رسمية وخارجة عن نطاقها الرسمي وتقدر نسبتهم **53.3%** وهي نسبة مقارنة مع الأولى تفوق ، وهذا ما يدل على المسؤولين يلتقون بالعمال خارج إطار الرسمية وما أكده لنا بعض المسؤولين أن هذه فترة التغيير تستدعي هذا الأمر من خلال تكثيف اللقاءات لان التنظيم مهما بلغت درجة رسميته إلا ويتخلله جانب من الرسمية فلا يمكن أن نجد تنظيم يتسم بالرسمية الكلية والعكس . وهذا لا يعني بان الإدارة غير مهتمة بالاتصال الرسمي فقط فما دام هناك اتصال غير رسمي فان العلاقات واللقاءات كذلك وهو ما أكدته نتائج الجدول 05 .

جدول 10 يوضح رضا العمال عن نمط الاتصال لدى المسؤولين الإداريين :

النسبة المئوية	التكرارات	رضا العامل عن نمط اتصال الإدارة
57.5%	69	نعم
42.5%	51	لا
100%	120	المجموع

يمكن القول أن هذا الجدول وضع لاختبار مدى قبول العمال لاتصال الإدارة معهم ، وتوضح لنا نسب الجدول أن **57.5%** تعبر عن العمال الراضين عن نمط اتصال في المؤسسة ، وهو مؤشر يدل على أن أغلبية الموظفين داخل المؤسسة راضين عن اتصال الموجود داخل المؤسسة . في حين نجد أن نسبة **42.5%** من العمال الذين صرحوا بأنهم غير راضين عن نمط اتصال الإدارة

جدول 11 يوضح التعاون بين العمال والإدارة :

النسبة المئوية	التكرارات	تعاون وتناسق بين العمال والإدارة
56.7%	68	نعم
43.3%	52	لا
100	120	المجموع

بين الجدول أن نسبة **56.7%** من العمال الذين صرحوا بان الإدارة متناسقة معهم ومتعاون معهم ، أما عن العمال الذين صرحوا بغياب التنسيق والتعاون بينهم وبين الإدارة قدرت نسبهم بـ **43.3%**

جدول 12 يوضح رد الإدارة على اتصالات العمال :

النسبة المئوية	التكرارات	رد الإدارة على اتصالات العمال	
35%	42	سريع	نعم
42.5%	51	بطيء	
22.5%	27	بدون رد	
100%	120	المجموع	

يظهر من خلال الجدول أن جل العمال

يتلقون الرد على اتصالحم من طرف الإدارة ، لكن تختلف وتيرة الاتصال من عامل إلى آخر ، فمنهم 35% الذين صرحوا أن الإدارة ترد على اتصالحم بصورة سريعة ، ونسبة 42.5% ترى أن الإدارة ترد على اتصالحم لكن بصورة بطيئة ، في حين نجد أن نسبة العمال الذين لا يتلقون الرد من الإدارة تقدر نسبتهم بـ 22.5% . وقد استفسرنا عن سبب تباطؤ رد الإدارة فقدم لنا المسؤولون بعض الشروحات والأمور والصعوبات منها حجم المؤسسة . المستوى التعليمي . طبيعة العمل .

جدول 13 يوضح الوسائل التي يستعملوها العمال في اتصالحم مع الإدارة :

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
40.8%	49	طلب خطي
59.2%	71	المسؤل مباشرة
100%	120	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن غالبية العمال في اتصالحم بالمسؤلين يكون مباشر وهذا ما صرحت به نسبة 59.2% من العمال ، ونجد كذلك نسبة 40.8% من العمال الذين صرحوا بالطلب الخطي وهذا ما يؤكد لنا أن اغلب العمال في اتصال مباشر مع الإدارة وهو وسيلة سهلة وغير مكلفة مما جعل غالبية العمال يقومون به ، أما عن الذين لا يتصلون بالإدارة إلا من خلال وسيلة الطلب الخطي وهي قليلة مقارنة بالاتصال المباشر هو أنها تعكس العمال الذين لا

يقرون أو الذين لا يجذبون الاتصال مع الإدارة ربما هذا يرجع لطبيعة العمل والانشغال بالآلات واليقظة والانتباه (ونسيميه نسق عامل آلة) بدل الاتصال وهذا يحتم أحيانا بالعمال نحو الانعزالية .

جدول 14 خاص بطبيعة المعلومات التي يهتم بها العمال :

المعلومات	التكرارات	النسبة المئوية
تخص الترقيات	33	27.5%
الزيادة في الأجور	48	40%
التغيير الجديد	39	32.5%
المجموع	120	100%

من خلال الجدول تبين أن من أولويات العمال هي الاهتمام بالمعلومات المتعلقة بالأجور وتقدر نسبة هؤلاء بـ 40%. لتليها تصريحات العمال الذين يرون بان التغيير الجديد هو من أولوياتهم وتقدر نسبتهم بـ 32.5% ، أما عن تصريحات المتبقية وهي التي تعكس تصريحات العمال الذين يهتمون بالمعلومات التي تخص الترقيات وتقدر بـ 27.5% ونستنتج من الجدول أن من أولويات العامل هو الاهتمام بالدخل وهذا نتيجة لعدة أسباب وهي كما أشرت إلى الأزمة التي مرت بها المؤسسة فقد تجمدت ميزانية المؤسسة مدة ثلاثة أشهر تقريبا ، كذلك فقد سألنا العمال عن معدل الدخل وتبين لنا انه قليل مقارنة باقدمية العمال وممارستهم لعملهم ، وهذا يتطلب ربط سياسة التغيير بزيادة الدخل وتقديم منح .

جدول 15 يوضح أهداف الاتصال بالنسبة للعمال :

أهداف الاتصال	التكرارات	النسبة المئوية
يحدد المهام والوظائف	40	33.3%
الانضباط	34	28.3%
يوضح القرار والتعليمات	46	38.3%

تحليل البيانات ومناقشة

الفصل السادس

المجموع

100%

120

غالبية العمال يرون أن الهدف من الاتصال داخل المؤسسة انه يوضح القرارات المتعلقة بالعمل وإجراءاته ونسبتهم كانت **38.3%** بعدها نجد نسبة **33.3%** يرون أن الهدف من الاتصال هو تحديد المهام والوظائف ، في الأخير نسبة **28.3%** أن الهدف هو الانضباط فقط .

جدول: 16 يبين العوائق التي تعرقل سير وتدقيق المعلومات :

النسبة المئوية	التكرارات	معيقات مرور المعلومات
32.5%	39	كبر حجم المؤسسة
20%	24	سوء التنظيم مصالح الإدارة
10%	12	تعصب المسؤولين
22.5%	27	كثرة المستويات التنظيمية
15%	18	قلة وسائل الاتصال
100%	120	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة يرون أن العائق الأول لمرور المعلومات هو كبر حجم المؤسسة **32.5%**، في حين ترى نسبة **22.5%** أن العائق الأول لمرور المعلومات هو سوء التنظيم بين مصالح الإدارة ، ونجد **20%** من العمال الذين يرون أن العائق الأول لمرور المعلومات هو قلة وسائل الاتصال ، ونجد كذلك نسبة **15%** من العمال الذين يرون أن المعيق الأول لمرور المعلومات لديهم كثرة المستويات ، وفي الأخير نجد نسبة **10%** ترى أن العائق الأول لمرور المعلومات هو تعصب مسئوليتهم .

نستنتج من خلال معطيات الجدول أن العوائق تختلف درجة تأثيرها بين أفراد العمال ، حيث نجد أن العائق الأول لسير المعلومات هو كبر حجم المؤسسة ليليه كثرة المستويات التنظيمية وهو ما يؤدي بالمعلومة أو الرسالة إلى فقدانها جزءا من محتواها نتيجة بطئ مرورها فيحصل لها تحريف خاصة إذا كانت شفوية من مستوى إلى مستوى آخر . ثم نجد بعد ذلك عائق لسير المعلومات وهي سوء التنظيم وهذا راجع حسب ما صرح به العمال المستجوبين انه رغم الاتصال الذي تقوم به المؤسسة إلا انه لا يوجد مكتب خاص بتنسيق المعلومات بين العمال والإدارة ، ثم يأتي بعد ذلك عائق قلة وسائل الإعلام

تحليل البيانات ومناقشة

٣٥ الفصل السادس

جدول 17 خاص بأسباب اتصال العمال بالإدارة :

النسبة المئوية	التكرارات	أسباب الاتصال
35%	42	الحصول على معلومات تخص التغيير
40%	48	أمور أخرى تخص العمل
25%	30	لا يتصلون
100%	120	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية المصرحين من العمال يرون ان أسباب اتصالحم بالإدارة هو مجمل الأمور المتعلقة بالعمل اليومي وتقدر نسبهم بـ 40% ونجد نسبة 35% من العمال الذين يرون أن من أسباب اتصالحم بالإدارة وهو الحصول على توضيحات ومعلومات واستفسارات تخص الأمور الجديدة والتغيير وبخلاف ذلك نجد أن هناك نسبة 25% من العمال لا يتصلون أبدا وليس لهم أي اهتمام بالاتصال والإدارة .

جدول 18 . أ. إطلاع الإدارة العمال بكيفية ممارسة التغيير و تنفيذه :

النسبة المئوية	التكرارات	اطلاع العمال بتطبيق التغيير وكيفيته
55.8%	67	نعم
35%	42	لا
9.2%	11	العمال المحايدون
100%	120	المجموع

جدول: 18 . ب . الطرق التي من خلالها تطلع الإدارة العمال المتعلقة بالتغيير:

النسبة المئوية	التكرارات	طرق اطلاع العمال بتطبيق التغيير وكيفية
28.35%	19	عن طريق الإشاعات
20.89%	14	عن طريق الإدارة (المسؤولين)
10.44%	07	عن طريق وسائل الإعلام
40.29%	27	عن طريق زملاء العمل
100%	67	المجموع

يظهر لنا من خلال الجدول 1.18 أن جل العمال علموا بالتغيير لكن طرق علمهم بهذا التغيير كانت على طرق مختلفة وهذا مثل ما توضحه قيم الجدول 2.18 فنجد من العمال من علموا بالتغيير عن طريق زملاءهم وقد قدرت نسبتهم بـ 40.29% ، ومنهم من علم به عن طريق الشائعات وتقدر نسبة هؤلاء بـ 28.35% ، وهناك من العمال من علم به عن طريق الإدارة والمسؤولين وقد قدرت نسبتهم بـ 20.89% ، وأما عن العمال الذين علموا بالتغيير بواسطة وسائل إعلام المؤسسة وتقدر نسبتهم بـ 10.44% وهذا من إجمال العمال الذين أجابوا بعلمهم بالتغيير في الجدول 1.18 . في حين نجد أن نسبة العمال الذين لم يعلموا بالتغيير ، وتقدر نسبتهم بـ 35% ، وفي الأخير نجد نسبة 09.2% وهي نسبة العمال المحايدون الذين لم يرغبوا بالإجابة عن هذا التساؤل .

ويظهر من خلال الجدول أن معظم العمال علموا بالتغيير لكن هذا يختلف من عامل إلى آخر فالجدول يوضح أن لزملاء العمل دور هام في التزويد بالمعلومات وهذا يدل على عمق العلاقات المهنية بين نسق العاملين وقوتها ولأنهم يعرفون بعضهم ربما أكثر من 30 سنة ، فهذه العلاقات هي التي أخذت النصيب الأكبر من تصريحات العمال ممن خلال الجدول ويتضح لنا كذلك أن الإشاعات تأتي في المرتبة الثانية ، أما عن طريق علم العمال بواسطة المسؤولين أو الإدارة ففي المرتبة الثالثة ، ويأتي هذا من خلال احتكاك بعض العمال بالمسؤولين ، فهناك فئة لم تكن على علم بالتغيير ويدل هذا سوء الاتصال بين هؤلاء والإدارة ، وسببه انحصار المعلومات عند فئة من العمال دون الآخرين ، كما برر بعض الإداريين أي المسؤولين على هذا الأمر: أن الإدارة أقرت تنفيذ التغيير مباشرة وهذا ربما للوقت بدلا من الاتصال بكل عامل وشرحه للتغيير وهذا كما أشرت يتطلب وقتا وقد يضيع الوقت ، أما عن العمال الذين يعلمون بالتغيير من خلال وسائل الإعلام

هي نسبة قليلة من مجموعة تصريحات الجدول بحيث أن وسائل الاتصال مثل اللوائح والإعلانات التي لا يطلع عليها إلا المتعلمين ، وحتى أنها تأتي متأخرة وهذا مجمل ما صرح به لنا العمال .

جدول 19 خاص بالتقاء العمال المسؤولين في فترات التغيير :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	40	33.33%
أحيانا	44	36.66%
نادرا	36	30%
المجموع	120	100%

يوضح الجدول أن نسبة 36.66 % وتمثل غالبية المبحوثين الذين صرحوا بان المسؤولين يلتقون معهم أحيانا وفي أوقات معينة في أماكن العمل ، كما نجد نسبة 33.33 % صرحوا أنهم دائما يلتقون مع مسؤوليهم ، وفي الأخير نسبة 30% من الذين صرحوا بأنهم لا يلتقون مع مسؤوليهم إلا في حالات نادرة ، فبالنسبة للقيمة الأولى والثانية يمكن القول أن الإدارة في اتصال لكن يختلف من عامل إلى آخر ومن مصلحة إلى أخرى بحكم عدة عوامل ككبر المؤسسة وكثرة العمال والفرق الصباحية والمسائية ، انه من الضروري أن تكون اللقاءات وخاصة في الفترة الأولى من عملية التغيير فهذه اللقاءات ضرورية للتعريف بالطاقم الجديد ومعرفة سياسته الجديدة لان الهيكل التنظيمي تغير فيه من يسيره ويضبطه . أما عن النسبة الثالثة فهؤلاء العمال يظنون أن الإدارة الأولى والثانية هي نفسها لذا ما كان عليهم سوى التكتّم والتحفّظ عن الأوضاع ، ومن خلال هذا فقد اطلعنا الإدارة عن نسبة العمال الذين لم يطلعوهم وناقشوهم عن التغيير وذلك لعدة أسباب منها أن الإدارة تنسق وتوضح وتتعاون وتمد المعلومات مع العمال الذين لهم اقدمية ولهم خبرة مهنية وذوا المستوى التعليمي والذين يؤثرون في العمال الآخرين أي أنهم وساطة أو قناة توصل المعلومات إلى باقي العمال ، فلا يمكن أن نجري مقابلاتنا مع كل شخص لوحده وهذا ما قد يضيع الوقت ويطيل فترة إنجاز التغيير ويثير الشائعات والمخاوف في صفوف العمال .

جدول 20 يوضح طرق التي تمتد العمال بالمعلومات وعلاقتها بممارسة التغيير والموافقة عليه :

من خلال بيانات الجدول يتضح أن هناك علاقة واضحة بين الطرق التي تستعملها الإدارة في تزويد العمال بكل ما يتعلق

المجموع Total		محايد		معارض		موافق		اتجاه العمال نحو التغيير
النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	طرق تزويد بالمعلومات
30%	36	10.83%	13	6.66%	08	12.5%	15	إشاعات
21.66%	26	4.16%	05	10%	12	7.5%	09	مسئول
15%	18	4.16%	05	4.16%	05	6.66%	08	وسائل إعلام المؤسسة
33.33%	40	12.5%	15	10%	12	10.83%	13	زملاء العمل
100%	120	31.66%	38	30.83%	37	37.49%	45	المجموع Total

بالتغيير وممارسته ، حيث نجد أن أعلى نسبة **33.33%** وتمثل تصريحات العمال الذين يتلقون المعلومات عن التغيير من قبل زملائهم في المؤسسة والنسبة الغالبة فيها **12.5%** وهي تمثل أغلبية العمال الذين يتلقون معلوماتهم عن التغيير لكنهم محايدون لذلك وتليها نسبة **10.83%** من الموافقين للتغيير .

وتجدر الإشارة كذلك إلى نسبة **30%** وتمثل نسبة العمال الذين يتلقون معلوماتهم عن طريق الشائعات والنسبة الغالبة فيها **12.5%** من العمال موافقين للتغيير .

ونستنتج من خلال هذه النسب أن اغلب العمال يتخذون من زملائهم كطريقة اتصالية لتسهيل فهم كل ما يتعلق بالتغيير وهذا لطبيعة العلاقة الجيدة بين النسق العمالي داخل المؤسسة تساهم في تسهيل العمل الجديد وخلق روح التعاون بينهم مما يخلق لديهم رضا واستجابة لهذا التغيير وبذلك يؤكد أن الاتصال يغلب عليه طابع اللارسمية من خلال زملاء العمل والإشاعات وهذا ما انعكس على تذبذب النتائج المتعلقة بقبول التغيير .

تحليل البيانات ومناقشة

الفصل السادس

جدول 21 فترات اللقاءات ودورها في الاستجابة للتغيير :

تشير بيانات الإحصائية للجدول أن أعلى نسبة **36.66%** وهي تمثل العمال الذين صرحوا بان لقاءاتها مع الإدارة في فترة

المجموع Total		بدون استجابة		بطيئة		سريعة		استجابة للتغيير
النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	اللقاءات مع الإدارة
33.33%	40	5.83%	07	14.16%	17	13.33%	16	دائما
36.66%	44	7.5%	09	10.83%	13	18.33%	22	أحيانا
30%	36	05%	06	10.83%	13	14.16%	17	نادرا
100%	120	31.66%	22	35.83%	43	45.83%	55	Total المجموع

التغيير إنما هو في فترات أو أحيانا على حسب تصريحات العمال وسجلت ضمنها أعلى نسبة **18.33%** من العمال الذين كانت استجاباتهم للتغيير سريعة. في المقابل نجد نسبة **10.83%** من الذين صرحوا أن استجاباتهم بطيئة . ونسبة **07.5%** من الذين لم يستجيبوا للتغيير، هو ما يؤكد أن اللقاءات التي تقوم بها الإدارة مع العمال في هذه الفترة ليس دائما من جهة وليس معدم من جهة أخرى أي أن الإدارة تقوم بهذه اللقاءات في برامج تنظيمية كالتدريب وتعريف العمال بالمستجدات خاصة الجدد منهم

جدول 22 يوضح طبيعة العلاقة وعلاقتها باستجابة للتغيير

سجلت بيانات الجدول أن أكبر نسبة كانت **58.33%** والتي تعكس العلاقة العادية بين العمال والإدارة ، وسجلت

المجموع Total		بدون استجابة		بطيئة		سريعة		استجابة للتغيير
النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	طبيعة اللقاءات مع الإدارة
29.16%	35	05%	06	10.83%	13	13.33%	16	حسنة
12.5%	15	0.16%	05	5.83%	07	2.5%	03	سيئة
58.33%	70	9.16%	11	19.16%	23	30%	36	عادية
100%	120	18.33%	22	35.83%	43	45.83%	55	Total المجموع

ضمنها أعلى نسبة **30%** كانت استجابتهم للتغيير سريعة ، في المقابل نجد أن هناك استجابة بطيئة وهي اقل مقارنة بالأولى ، وتجدر الإشارة إلى أن نسبة كل من العلاقة العادية والحسنة **43.33%** وهي نسبة تعكس طبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال وهي نسبة عالية مقارنة بنسبة العلاقة السيئة **2.5%**.

جدول 23 يوضح التعاون والتنسيق ودوره في الاستجابة للتغيير :

المجموع Total		بدون استجابة		بطيئة		سريعة		استجابة للتغيير
النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	التنسيق والتعاون مع الإدارة
56.66%	68	10%	12	21.66%	26	25%	30	نعم
43.33%	52	8.33%	10	14.16%	17	20.83%	25	لا
100%	120	18.33%	22	35.83%	43	45.83%	55	Total المجموع

تتكرر في الجدول السابق تلك العلاقة بين التعاون والتنسيق وطرفي العلاقة بالاستجابة للتغيير من قبل العمال الكن

تحليل البيانات ومناقشة

الفصل السادس

25% ، لتليها نسبة 21.66% من الاستجابة البطيئة وكذلك نسبة 10% وتمثل تصريحات العمال الذين صرحوا بعدم استجابتهم للتغيير وعلى العموم يمكن القول أن التعاون والتنسيق له دور أكبر في الاستجابة سواء السريعة والبطيئة مقارنة مع عدم التعاون والتنسيق بـ 43.33% .

جدول 24. ا. يوضح أساليب الاتصال داخل المؤسسة ودورها في الاستجابة للتغيير :

المجموع Total		بدون استجابة		بطيئة		سريعة		استجابة للتغيير
النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	وسائل إعلام المؤسسة
23.33%	28	4.16%	05	8.83%	10	10.83%	13	كتابية
36.66%	44	8.33%	10	13.33%	16	15%	18	شفوية
21.66%	26	2.5%	03	6.66%	08	12.5%	15	لوحات وإعلانات
18.33%	22	3.33%	04	7.5%	09	7.5%	09	اجتماعات
100%	120	18.33%	22	35.83%	43	45.83%	55	المجموع Total

جدول 24. ب. يوضح أساليب الاتصال العمال بالإدارة وعلاقتها باتجاهاتهم نحو التغيير :

المجموع Total		محايد		معارض		موافق		اتجاه العمال نحو التغيير
النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	وسائل إعلام المؤسسة
23.33%	28	10.83%	08	5.83%	07	10.83%	13	كتابية
36.66%	44	10%	12	16.66%	20	10%	12	شفوية
21.66%	26	9.16%	11	3.33%	04	9.16%	11	لوحات وإعلانات
18.33%	22	5.83%	07	05%	6	7.5%	09	اجتماعات
100%	120	31.66%	38	30.83%	37	37.49%	45	المجموع Total

يتبين لنا من معطيات الجدول ب بأن أعلى نسبة سجلت هي **36.66%** والتي تمثل غالبية العمال الذين كانت اتصالاتهم شفوية واكبر نسبة **16.66%** كانت آرائهم معارضة للتغيير ، في حين نجد نسبة **10%** من تصريحات العمال الذين كانوا

المجموع Total	بدون استجابة	بطيئة	سريعة	استجابة للتغيير
---------------	--------------	-------	-------	-----------------

يوافقون التغيير وكذلك نفس النسبة نجدها لدى العمال المحايدين . ونلاحظ من خلال معطيات الجدول ا أن نسبة الاتصال الشفوي هي الأولى بالنسبة لتصريحات العمال ، والنسبة الغالبة فيها **15%** كانت استجاباتهم للتغيير سريعة ، في نجد نسبة **13.33%** كانت استجاباتهم بطيئة ، وفي الأخير نسبة **8.33%** كانت استجاباتهم معدومة ، ومن هذه النسب نستنتج أن المؤسسة تعتمد على الاتصال الشفوي في إمداد المعلومات المتعلقة بالتغيير وتصدر الإشارة كذلك أن الإدارة تستعمل هذا الاتصال لأنه سهل بالنسبة لغالبية العمال ذوي المستوى التعليمي المتدني وهو ما جعلها تحمل الكتابي أو لان غالبية العمال أميين لكن هذا لا يكفي وحده فلا بد من استعمال الاتصال الكتابي بأنواعه والتركيز عليه وتوضيحه وهو ما اثر بدور أو انعكس على فهم المستجندات المتعلقة بالتغيير، فالاتصال الشفوي قد لا يفهمه البعض وقد ينتهي عند البعض بالنقصان وعدم فهم الرسالة ومحتواها خاصة إذا كان متداولاً بكثرة بين العمال .

المجموع Total		محايد		معارض		موافق		استجابة للتغيير
النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	وصول المعلومات
44.16%	53	13.33%	16	14.16%	17	16.66%	20	رسمية
55.83%	67	18.33%	22	16.66%	20	20.83%	25	غير رسمية
100%	120	31.66%	38	30.83%	37	37.49%	45	المجموع Total

جدول 25 . أ . يوضح طرق إمداد المعلومات وعلاقتها بقبول وممارسة التغيير :

النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
%44.16	53	%10	07	%18.33	22	%20	24	رسمية
%55.83	67	%8.33	15	%17.5	21	%25.83	31	غير رسمية
Total	المجموع	استجابة	بدون استجابة	بطيئة		سريعة		استجابة للتغيير
%100	120	%18.33	22	%35.83	43	%45.83	55	Total المجموع

جدول 25 . ب . يوضح طرق إمداد المعلومات ودورها في الاستجابة للتغيير:

من خلال الجدولين أ . ب نلاحظ أن المعلومات التي يتلقاها العمال كانت في اغلبها غير رسمية وقدرت في الجدول أ بنسبة **55.83%** ، منها **25.83%** صرحوا بان استجابتهم للتغيير كانت سريعة ، لتليها نسبة **17.5%** وهي تمثل فئة العمال الذين صرحوا بان استجابتهم للتغيير كانت بطيئة ، أما بالنسبة للجدول ب فان اكبر نسبة **20.83%** وتمثل تصريحات العمال الموافقين للتغيير ، لتليها نسبة **18.33%** من العمال المحايدون وهو ما يؤكد لنا أن الاتصال غير الرسمي يزود العمال بفرص تمكنهم من بلوغ الإقناع الذاتي ، ومثل هذه الفرص لا يوفرها لهم الهيكل التنظيمي والاتصال الرسمي للمصنع وتتيح الجماعة الغير رسمية المجال للعمال بتكوين علاقات إنسانية وطيدة بينهم لا يتيحها لهم التنظيم الرسمي . ففي الجماعة الغير رسمية استطاع الاتصال ببعضهم البعض بحرية تامة وخلال الاتصال يمكن تبادل الأخبار والنكت والأحاديث . وقد أدت الجماعات الغير رسمية دورها البارز في توزيع الأدوار على العمال وحتى تحديد مراكزهم ودرجات سمعتهم ومناصبهم الإدارية ، ومثل هذا كله أعطى درجة من الرضا والقناعة والطمأنينة التي لم يحصلوا عليها في ظل القانون الرسمي للمؤسسة .

النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	الرضا عن الاتصال
%57.5	69	%10.83	13	%17.5	21	%29.16	35	نعم
%42.5	51	%7.5	09	%18.33	22	%16.66	20	لا
%100	120	%18.33	22	%35.83	43	%45.83	55	Total المجموع

جدول 26 يوضح رضا العمال عن الاتصال ودوره في ممارسة للتغيير:

يمكن القول أن رضا العمال على الاتصال المقدم من قبل الإدارة يساهم في استجابة العمال للتغيير بحيث نجد أن نسبة **57.5%** من غالبية العمال راضين عن نمط الاتصال وسجلت فيها نسبة **29.16%** كانت استجابتهم سريعة ، لتليها نسبة **17.5%** كانت استجابتهم للتغيير بطيئة وفي الأخير نسبة **10.83%** لم يستجيبوا أصلا لهذا التغيير.

تحليل البيانات ومناقشة

الفصل السادس

3. تحليل جداول البيانات الخاصة بالفرضية الثانية :

كلما كان اتصال الإدارة بالعمال داخل المؤسسة يعطي فكرة ومعلومات حقيقية وواقعية عن ممارسة التغيير التنظيمي والطريقة المقترحة لتنفيذه وتوضيح الجوانب الغامضة فيه كلما أدى ذلك إلى استجابة فعلية لدى العمال والموافقة عليه .

جدول 27 إعلام الإدارة بالمستجدات المتعلقة بالعمل :

النسبة المئوية	التكرارات	الإعلام الإدارة بالمستجدات المتعلقة بالعمل
65.5%	81	نعم
32.5%	39	لا
100%	120	المجموع

جدول 28 وتيرة الإعلام بالمستجدات :

النسبة المئوية	التكرارات	وتيرة الإعلام بالمستجدات
25.8%	31	دائما
36.7%	44	أحيانا
6.7%	08	نادرا
30.8%	37	لا
100%	120	المجموع

ما يوضحه الجدول أن نسبة 81 العمال الذين صرحوا بان الإدارة تعلمهم وتطلعهم على المستجدات المتعلقة بالعمل تقدر بـ 65.5% ولكن وتيرة الإعلام بالمستجدات تختلف لدى العمال فنجد أن نسبة 36.7% أجابوا بأحيانا ونسبة 6.7% أجابوا بنادرا و25.8% أجابوا بدائما (انظر الجدول رقم 28) في حين نجد أن الذين صرحوا بأن الإدارة لا تطلعهم بالمستجدات المتعلقة بالعمل 30.8% ونستنتج من كل هذه المعطيات فيما يخص العمال الذين يعلمون بالمستجدات

تحليل البيانات ومناقشة

المث الفصل السادس

اختلاف واضح في درجة الإعلام بالمستجدات لدى العمال فيما بينهم ، أما الذين لا يعلمون بالمستجدات المتعلقة بأمور العمل يرجعون ذلك إلى عدم اهتمام الإدارة باتصال بين مختلف مصالح العمل ، وكذا نقص وسائل الاتصال ، مما يدل على عدم إلمام العمال ببعض الأمور التي تحدث داخل المؤسسة .

جدول 29 خاص بمناقشة العمال الأمور المتعلقة بالتغيير مع الإدارة :

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
53.3%	64	دائما
40%	48	أحيانا
6.7%	8	نادرا
100%	120	المجموع

يوضح لنا الجدول أن مناقشة الأمور المتعلقة بممارسة التغيير والطريقة تنفيذه كانت بنسبة مكثفة من طرف المسؤولين وهذا ما تؤكد قيم الجدول بحيث صرح غالبية العمال أن الإدارة وفي المراحل الأولى من التغيير كانت غامضة وهذا يدل على التواصل الدائم ، وتقدر نسبة هذه التصريحات بنسبة **53.3%** مقارنة مع نسبة **6.7%** التي تؤكد على أن المسؤولين نادرا ما تواصلون معهم ويناقشون أمور المتعلقة التغيير وممارسته ، وهذا ربما يعود إلى أن هناك فئة لا تراعيها الإدارة في عملية التغيير. أو أنها تراعي أمور وأولويات أخرى .

جدول 30 استجابة وممارسة للعمال للتغيير :

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
45.8%	55	استجابة سريعة
35.8%	43	استجابة بطيئة
18.3%	22	بدون استجابة
100%	120	المجموع

توضح لنا معطيات الجدول أن أغلبية العمال كانت استجابتهم للتغيير سريعة وقدرت نسبت هؤلاء بـ **45.8%** ، وتليها

تحليل البيانات ومناقشة

الفصل السادس

ونستنتج من هذا أن هناك جدية من طرف الإدارة الجديدة على تطبيق برنامج التغيير وتبيان سياستها الجديدة للعمال ، أما عن استجابات البطيئة فلقد استفسرنا من الإدارة عن هذه النسبة وقد صرحوا بأننا نقدم المعلومات لمجموعة من العمال على حساب مجموعة أخرى وهناك حصص وأولويات توجه إلى العمال وهذا راجع إلى عامل الزمن وربما تكون مجموعة متأخرة من العمال الذين صرحوا سوءا ببطء العملية والاستجابة أو عدم الاستجابة ، إن طلبهم سيكون في حين آخر ، وان دورهم يزال في ذلك ، مع العلم أن المؤسسة كبيرة الحجم زد على ذلك كثرة عدد العمال .

جدول 31 تصور العمال للاتصال الذي تقدمه الإدارة :

النسبة المئوية	التكرارات	نسبة المعلومات التي يتلقاها العمال حول التغيير
33.3%	40	كافية
15.8%	19	غير كافية
26.7%	32	غامضة
24.2%	29	واضحة
100%	120	المجموع

فالجدول يوضح أن أعلى نسبة

سجلت هي **54.16%** وهي تصريحات العمال الذين يرون أن للاتصال دور في القضاء على الغموض المتعلق بالتغيير ، لتليها نسبة **24.16%** وهي تصريحات العمال الذين يرون أن الاتصال يقدم المستجدات أي كل ما هو جديد ، والنسبة التي هي اقل من النسب الأولى التي تقدر بـ **21.66%** وتعكس تصريحات العمال الذين يقرون بأن الاتصال ودوره يكمن في تقديم معلومات فقط .

جدول 32 يوضح نسبة وكمية المعلومات المتعلقة بممارسة التغيير :

النسبة المئوية	التكرارات	تصريحات العمال
54.16%	65	القضاء على الأمور الغامضة
21.66%	26	تقديم معلومات كافية

تحليل البيانات ومناقشة

الفصل السادس

100%	120	المجموع
-------------	------------	---------

يتبن لنا من خلال الجدول أن نسبة العمال الذين يرون أن المعلومات التي يتلقونها من الإدارة حول التغيير داخل المؤسسة كافية ، وهي أكبر وتقدر بـ **33.3%** ثم تليها نسبة العمال الذين صرحوا بان هذه المعلومات يشوبها الغموض ، وتقدر نسبتهم بـ **26.7%** ، ثم نسبة **24.2%** في المرتبة الثالثة وتعكس تصريحات العمال الذين يرون أن هذه المعلومات واضحة ، تليها نسبة **15.8%** والتي هي نسبة العمال الذين يرون أن هذه المعلومات غير كافية . فهذا التباين في الآراء حسب ما صرح به العمال يرجع إلى طبيعة العلاقة بين العمال فلو جمعنا نسبة المعلومات الكافية ونسبة المعلومات الواضحة لوجدناها تقدر بـ **57.5%** من أصل **69** عامل ، وهي نسبة أكبر بالمقارنة مع مجموع العمال الذين يقدر عددهم **51** وتقدر نسبتهم بـ **42.5%** ويدل هذا على أن المعلومات المقدمة من طرف الإدارة متوسطة نوعا ما . وتجدر الإشارة هنا أن جل المعلومات التي يتلقاها العمال عن ممارسة التغيير جاءت بطرق غير رسمية مثل الإشاعات كما اشرنا سابقا ، أو عن تحريف أو حتى عدم فهم العمال لبعض المعلومات ، مما يؤثر بعدم فهم أو وضوح رسالة التغيير ، وهنا تجدر الإشارة إلى أن بعض المسؤولين صرحوا لنا ومن خلال اطلاعهم بهذا الأمر أي أن المعلومات غير كافية ومن خلال ما صرح به العمال فان أقوالهم محسوبة عليهم ، وهذا ما يدل على تغييب الحقيقة وإنكارها وسوء فهم التغيير من قبل العمال أنفسهم

جدول 33 يوضح تصور العمال للتغيير :

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
50%	60	طرق جديدة للتسيير على المنفعة الخاصة
19.2%	23	طرق جديدة للتسيير لكن غير مضمونة
17.5%	21	طرق جديدة للتسيير ترمي إلى التغيير ولكن يمكن أن تكون طريق استغلال العمال
13.3%	16	لا توجد لهم أي فكرة
100%	120	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة هي نسبة قدرت بـ **50%** وهي نسبة العمال الذين صرحوا بان التغيير هو طريقة

إلا طريقة جديدة للتسيير الغير مضمون ، وتليها نسبة العمال الذين يتصورون أن التغيير طريقة جديدة ترمي إلى التحسين وقدرت نسبتهم بـ **17.5%** ، أما عن تصريحات العمال الذين يرون أن التغيير طريقة جديدة لاستغلال العمال وتقدر نسبتهم **13.3%** ويرجع أولا إلى أن التغيير مرحلة جديدة لكنها غير مضمونة نتيجة لعدم ثقة العمال بالمسؤولين الجدد ، وربما ظنوا بان سياستهم تشبه سياسة ومناخ الإدارة السابقة ، كذلك عدم كفاية الاجراءات المنهجية لتطبيق التغيير ، زد على ذلك النسبة الأعلى في الجدول تقرر أن التغيير يمكن أن يكون لصالح المسؤولين ومنافعهم الخاصة وهذا يرجع إلى الذهنيات التي ما تزال باقية ومؤثرة على إستراتيجية العمال ، أو إلى برنامج التغيير في حد ذاته من حيث عدم فهمه أو من حيث سلبياته أو إيجابياته وهذا قد يعود على العمال بالمنفعة أو بالضرر لمصالح وإستراتيجية العمال ، أما عن العمال الذين ليست لديهم أدنى فكرة وهذا راجع لعدم اهتمامهم بالموضوع أو عدم معرفتهم لإجراءات التغيير وبرامجه ، أو حتى قلة وسائل الإعلام بالمؤسسة .

جدول 34 يوضح موقف واتجاه العمال التغيير الجديد :

النسبة المئوية	التكرارات	استجابة العمال نحو ممارسة التغيير
37.5%	45	موافق
30.8%	37	معارض
31.7%	38	محايد
100%	120	المجموع

من قراءتنا للجدول ونتائجه نلاحظ أن أكبر نسبة هي للعمال من العمال الموافقين وتقدر نسبتهم بـ **37.5%** ، ثم نجد نسبة **30.8%** وهي من العمال المعارضين ، أما عن نسبة العمال المحايدين فقد قدرت نسبتهم بـ **31.7%** لكن تجدر إلى أن نسبة الراضين ونسبة المحايدين هي نسب لا بد أن تؤخذ بعين الاعتبار بالمقارنة مع الموافقين وهذا ربما يدل على انقسام العمال إلى فهم رسالة الإدارة حول التغيير أو العكس وهو ما قد يؤثر على سيورة التغيير، وربما هناك أبعاد أو أسباب أدت إلى مثل هذه التصريحات مثل المستوى التعليمي وانتشار الأمية أو تحفظ العمال أو مغالطة الباحث وهي نسب أن صح القول لا تؤدي إلى استجابة فعلية؟. والمعارضين متخوفون أن يحدث معهم مثل حدث في بعض المؤسسات الأخرى التي

تحليل البيانات ومناقشة

أ الفصل السادس

وأما العمال الذين وافقوا على التغيير فهم يرون فيه مرحلة جديدة ترفع من مستوى المؤسسة وتحسن أوضاع العمال المتدهور، أما المحايدون فقد اکتفوا بالصمت لأنهم حسب قولهم لم يتلقوا أي معلومات عن التغيير .

جدول 35 يوضح الاطلاع المسبق الذي تقوم به الإدارة لتوضيح التغييرات الجديدة :

النسبة المئوية	التكرارات	الاطلاع المسبق على التغيير والاستجابة له
51.7%	62	نعم
48.3%	58	لا
100%	120	المجموع

يظهر لنا من خلال الجدول أن من إجمالي **62** مبحوث صرحوا بان المعلومات التي يتلقونها حول التغيير لها تأثير على استجابتهم للتغيير وتقدر نسبتهم بـ **51.7%** ، في حين نجد نسبة **48.3%** التي ترى أن ليس للمعلومات أي اثر على استجابتهم ، وهذا راجع إلى أن جل العمال يرون أن المعلومات التي يتلقونها من الإدارة دور في استجابتهم نحو التغيير ، فإذا كانت المعلومات حول التغيير واضحة وكانت تحمل في طياتها فائدة للعمال والمؤسسة أي أنها تراعي إستراتيجية ومصالح العمال و المؤسسة معا ، وكانت الاستجابة ايجابية وكان التكيف معه ، أما إذا كان العكس أي أنها تضر بمصالح العمال ، فان ذلك سيقابل بالرفض والمقاومة ، أما عن العمال الذين يرون أن المعلومات ليس لها علاقة باستجابتهم للتغيير فهم يعتقدون أن هذه المعلومات مهما كانت لن تظهر الجانب السلبي للتغيير ، وهي متوقعة من طرفهم وستظهر لهم مميزات هذه العمليات في المستقبل ، ومن خلال هذه التصريحات يمكن أن القول أن تكيف العمال مع التغيير مرهون بنجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسة ، أي أن الاتصال له دور في استجابة للتغيير الجديد والتكيف معه .

جدول 36 يوضح الاطلاع المسبق للتغيير :

النسبة المئوية	التكرارات	الاطلاع المسبق على التغيير يكون بـ :
37.5%	45	إشراك جميع العمال
62.5%	75	فئات وعمال وحدات خاصين
100%	120	المجموع

من خلال الجدول تبين لنا أن نسبة **62.5%** من العمال الذين صرحوا بأن الإدارة تطلع فئات على حساب فئات أخرى لإحداث التغيير ، في الحين نجد نسبة من العمال الذين صرحوا أن الإدارة تشرك جميع العمال وقدرت نسبتهم بـ **37.5%** ، نستنتج من هذا الجدول أن الإدارة تطلع فئات تراهم مناسبين ومؤثرين في جماعة العمل وهذا قد يسهل ويختصر لها جانبا من الوقت بل وقد تختارهم الإدارة ولهم سلطة رمزية داخل العمال ، وأما عن إشراك جميع العمال فهذا يكون في إطار الاجتماعات التي تقوم بها المؤسسة مما يستدعي القيام بذلك .

جدول 37 شعور العمال بالقلق إزاء التغيير الذي تقوم به الإدارة :

النسبة المئوية	التكرارات	شعور بالقلق اتجاه التغيير
65%	78	نعم
35%	42	لا
100%	120	المجموع

توضح لنا نسب الجدول أن جل العمال صرحوا بقلقهم إزاء التغيير وتقدر نسبتهم بـ **65%**، ونسبة **35%** هم من العمال الذين ليس لديهم أي قلق إزاء التغيير، ونستنتج انه رغم التغيير دائما يحمل في طياته مخاوف لدى العمال وخاصة أن المؤسسة في حد ذاتها يسيطر عليها الاتصالات الغير رسمية بكثرة مما قد يثير المخاوف لدى العمال وانه طريقة غير مضمونة وصرح احد العمال أننا لا نعرف ما لذي سينجر عنه هذا التغيير ؟

جدول 38 خاص بحالة عدم اتضاح رؤية أو حدوث مشكلة تتعلق بممارسة التغيير :

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
51.7%	62	اتصال بالزملاء
48.3%	58	اتصال بالمسؤولين
100%	120	المجموع

نلاحظ ومن خلال الجدول أن نسبة اتصال عمال ببعضهم البعض من جهة ونسبة اتصالهم مع المسؤولين من جهة أخرى

تكاد تكون متقاربة ، وعلية فان نسبة **51.7%** تعكس تصريح العمال باتصالهم بزملائهم في حالة وقوع مشكلة أو غموض فكرة أو عدم اتضاح الرؤية في إطار العمل وممارسة التغيير ، وتدل هذه النسبة على أن العمال متناسقون ويشكلون نسق جماعي ومتحالف وكما اشرنا سابق في فصل واقع الاتصال في المؤسسة الجزائرية وبالضبط في "نسق قدماء العمال" انه في حالة وقوع مشاكل أو قضايا صعبة في إطار العمل فان الإدارة أو المسؤولين الجدد بل وحتى العمال غير القدماء أي الجدد أو المتعاقدين في حد ذاتهم يستشيرون هذه النخبة لما لها من قيمة رمزية في النسق التنظيمي ويمكن القول أنها تتحكم في عدة نقاط أهلتها لهذه المهام وهي امتلاكها لكم من المعلومات حول التنظيم ومجرباته وان صح القول الألعاب التنظيمية (مناطق الارتياح) وهذا بحكم طول مدتها واقدميتها وهذا ما جعلها نسق جماعي موحد وان الاتصالات بينهم مؤشر على جود ثقة متبادلة . أما عن نسبة اتصال العمال بالمسؤولين في حالات عدم وضوح الرؤية أو حدوث مشاكل تتعلق بالتغيير فقدرت بـ **48.3%** فهي اقل من النسبة الأولى ، ونستنتج من هذا أن من أولويات العمال الاتصال بزملائهم أكثر من اتصالهم بالإدارة ، لكن هذا لا يعني نفي الاتصال بالمسؤولين لان القيمتين متقاربتين وهذا ما يدل على اتزان العلاقات الاتصالية وتناسقها بين العمال والمسؤولين . كما انه نسق يساهم في ضبط العلاقات الذي هو شبكة العلاقات التي ينسجها الفاعلون المدربون لحل المشاكل اليومية للتنظيم. ويساهم أعضاء هذا النسق وبشكل فعال في مشاركة القياديين في اتخاذ القرارات .

جدول 39 يوضح قيام العمال بالإجراءات حول ممارسة التغيير :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
التنفيذ المباشر	36	30%
مناقشة الغرض منه	84	70%
المجموع	120	100

من خلال الجدول يتبين لنا أن هنالك نسبة كبير من

العمال لا يمارسون التغيير أو الأعمال الجديدة إلا من خلال معرفة الغرض منه أي من خلال مناقشته مع الإدارة ومناقشة الغرض منه وتقدر نسبتهم بـ **70%**، في حين نجد أن هناك نسبة **30%** من العمال من لا يسألون الإدارة أو يناقشونها حول ممارسة التغيير ويرجع هذا إلى خبرة العمال .

جدول 40 خاص بتوضيح مشاركة الإدارة العمال في اتخاذ القرار :

النسبة المئوية	التكرارات	المشاركة في صناعة القرار
51.7%	62	نعم
48.3%	58	لا
100	120	المجموع

من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة **51.7%** من العمال الذين صرحوا أن الإدارة تشاركهم في صناعة القرار ، ونجد نسبة **48.3%** من العمال الذين صرحوا بان الإدارة لا تشاركهم في اتخاذ القرار وهو ما يؤكد أن الإدارة متعاونة ومتناسقة مع العمال في اتخاذ القرار والجدول الذي يشير إلى التعاون والتنسيق يوضح ذلك ، أما العمال الذين صرحوا لنا بعدم مشاركتهم في صناعة القرار حيث صرح لنا المسؤولين أنهم لا يحبذون ذلك وهذا راجع إلى ثقافتهم وربما طبيعة مستواهم العلمي وأما المشاركون فأغلبيتهم من قداماء العمال الذين لهم خبرة في المطالبة والتفسير والتوضيح لكل ماهو جديد .

جدول 41 يوضح كمية المعلومات المقدمة للعمال وعلاقتها بالاستجابة للتغيير :

المجموع Total		بدون استجابة		بطيئة		سريعة		الاستجابة للتغيير
نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	الإعلام بالمستجدات
67.5%	81	10.83%	13	25.83%	31	30.83%	37	نعم
32.5%	39	7.5%	09	10%	12	15%	18	لا مستجدات
100%	120	18.33%	22	35.83%	43	45.83%	55	المجموع Total

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة **34.16%** تمثل غالبية العمال الذين صرحوا بكفاية المعلومات المتعلقة بالتغيير من قبل الإدارة ، ونجد فيها نسبة **14.66%** من العمال الذين صرحوا بأن استجابة للتغيير كانت سريعة ، في الحين نجد نفس النسبة أي **14.66%** من العمال صرحوا بتباطؤ استجابتهم للتغيير ، ونسبة **5.83%** من العمال صرحوا بعدم الاستجابة . كما نجد كذلك نسبة **26.66%** من تصريحات العمال كانت حول غموض المعلومات التي تقدمها لهم الإدارة ،

جدول 42 يوضح الإعلام بالمستجدات المتعلقة بالتغيير:

يوضح لنا الجدول أن غالبية العمال صرحوا أن بان الإدارة في تواصل معهم وأنها تقدم لهم كل المستجدات المتعلقة بتنفيذ

المجموع Total		بدون استجابة		بطيئة		سريعة		الاستجابة للتغيير
نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	كمية المعلومات
34.16%	41	5.83%	07	14.66%	17	14.66%	17	كافية
15.83%	19	0.83%	01	5.83%	07	9.16%	11	غير كافية
26.66%	32	7.5%	09	9.16%	11	10%	12	غامضة
23.33%	28	4.16%	05	6.66%	08	12.5%	15	واضحة
100%	120	18.33%	22	35.83%	43	45.83%	55	المجموع Total

التغيير وممارسته وقدرت نسبهم بـ **67.5%** ، وسجلت فيها نسبة **30.83%** صرحوا أن استجابتهم للتغيير كانت سريعة وفي المقابل نجد نسبة **25.83%** من الذين صرحوا بالاستجابة البطيئة للتغيير ، كما تجدر الإشارة إلى نسبة **10.83%** من العمال الذين صرحوا بعدم الاستجابة للتغيير ومنه يمكننا القول أن المستجدات لها دور في تزويد العمال

تحليل البيانات ومناقشة

بلد الفصل السادس

جدول 43 يوضح وتيرة الإعلام العمال بالمستجدات وعلاقته بالاستجابة للتغيير:

من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية من العمال كانت تصرّحاتهم حول وتيرة الإعلام حينية أي أحيانا ونسبتهم

المجموع Total		بدون استجابة		بطيئة		سريعة		الاستجابة للتغيير
نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	وتيرة الإعلام بالمستجدات
%30.83	37	%5.83	07	%11.66	14	%13.33	16	دائما
%39.16	47	%7.5	09	%12.5	15	%19.16	23	أحيانا
%6.66	08	%2.5	03	%3.33	04	%0.83	01	نادرا
%23.33	28	%2.5	03	%8.33	10	%12.5	15	لا توجد أي مستجدات
%100	120	%18.33	22	%35.83	43	%45.83	55	المجموع Total

39.16% ونجد أكبر نسبة فيها **19.16%** التي تعكس تصرّحات العمال الذين كانت استجابتهم سريعة للتغيير . وفي المقابل نجد نسبة **12.5%** من العمال الذين صرحوا بتباطؤ استجابتهم . و **7.5%** من الذين لم يستجيبوا لهذا التغيير، كما تجدر الإشارة إلى تصرّحات بخصوص ديمومة وتيرة الإعلام بالمستجدات فكانت **30.83%** وهي قليلة بالمقارنة مع تصرّحات العمال الذين صرحوا بحينية وتيرة الإعلام .

ومنه نستنتج أن وتيرة الإعلام في فترة التغيير ليس دائما إنما هو من وقت لآخر وحسب المواقف والمقتضيات التي تتطلبها مرحلة التغيير من جهة وحسب خصوصية المؤسسة والعمال من جهة أخرى فأغلب العمال والإدارة صرحوا لنا وبغض النظر عن هذه النسب إن طبيعة العمال أحيانا تتطلب العزلة من خلال القيام بأعمال ودرجة الانتباه والحرص على السلامة المهنية وكذلك بالنسبة لبعض العمال الذين يعملون بالتناوب وفي فترات الليلية . وعلى هذا الأساس قال لنا بعض المسؤولين انه لا يمكننا أن نعلم جميع العمال والمنفذين في نفس الوقت أو في وقت واحد، أو أن نطلعهم على جميع الأمور

تحليل البيانات ومناقشة

الفصل السادس

في وقت واحد وإنما هناك خطوات متتابعة أي برنامج لا بد من إتباعه فلو قدمنا المعلومات دفعة واحدة لكانت هناك صعوبة في تلقي رسالة التغيير، فتطبيق القرار يتطلب سياسة التعقل وإلا حدثت هناك مقاومات أو صراعات كالتالي حدثت

في السابق ، فالتغيير يتطلب الصبر على كل هذه الأمور وعلى العموم يمكننا القول أن المسؤولين في اتصال مع العمال المنفذين .

جدول 44 يوضح تصور العمال للاتصال المقدم لهم وعلاقته بممارسة التغيير:

الجدول يوضح لنا ثلاثة نسب الأولى هي أعلى نسبة سجلت في الجدول **54.16%** المتمثلة في تصريحات العمال الذين يقرون أن الاتصال الإدارة معهم كان بهدف القضاء على الأمور الغامضة والنسبة الغالبة فيها **23.33%** كانت مؤيدة

المجموع Total		بدون استجابة		بطيئة		سريعة		الاستجابة للتغيير
نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	تصور العمال للتغيير
54.16%	65	9.16%	11	21.66%	26	23.33%	28	القضاء على الغموض
21.66%	26	4.16%	05	9.16%	11	8.33%	10	يزود بمعلومات
24.16%	29	05%	06	05%	06	14.16%	17	يوضح الجديد
100%	120	18.33%	22	35.83%	43	45.83%	55	المجموع Total

للتغيير واستجابتها سريعة ، بعدها تأتي نسبة **21.66%** أي الذين كانت استجابتهم للتغيير بطيئة ، لتليها نسبة **9.16%** .

أما عن النسبة الثانية والتي تعكس تصريحات العمال أن الهدف من الاتصال إنما هو توضيح الجديد ونسبتهم **24.16%** وكانت الاستجابة للتغيير فيها سريعة وقدرت بـ **14.16%**

أما النسبة الثالثة والتي يؤكد العمال فيها أن الهدف من الاتصال هو تزويد المعلومات فقط وقدرت نسبتهم **21.66%** ولكن الاستجابة فيه كانت بطيئة بالمقارنة النسب اللاحقة . ومن هذه المعطيات نقول انه رغم تصريحات العمال المختلفة تو: الفصل السادس تحليل البيانات ومناقشة

جدول 45 يوضح مشاركة الإدارة العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير:

توضح لنا قيم الجدول أن أكبر نسبة سجلت هي **51.66%** من غالبية العمال الذين صرحوا لنا بان الإدارة تشاركهم في القرارات ومناقشتها بخصوص التغيير وسجلت ضمن هذه النسبة **22.5%** والتي تمثل تصريحات غالبية العمال للاستجابة

المجموع Total		بدون استجابة		بطيئة		سريعة		الاستجابة للتغيير
نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	مشاركة الإدارة في اتخاذ القرار
51.66%	62	9.16%	11	20%	24	22.5%	27	نعم
48.33%	58	9.16%	11	15.83%	19	23.33%	28	لا
100%	120	18.33%	22	35.83%	43	45.83%	55	المجموع Total

السريعة .

كما انه لا بد من الإشارة إلى نسبة **23.33%** وهي تمثل غالبية العمال الذين لا تشاركهم الإدارة في صنع القرار لكن استجابتهم كانت سريعة وهو ما يؤكد لنا أن الإدارة ليست معنية كما اشرنا سابقا باطلاع جميع العمال بالمشاركة في مناقشة القرارات المتعلقة بالتغيير في هذه الفترة ، ولكنها تمد بالمعلومات لمن لهم ثقل ومكانة أو سلطة رمزية كالقدماء أو رؤساء المصالح والذين بدورهم يوصلون المعلومات إلى غيرهم من العمال أي الذين يستطيعون التأثير في غيرهم هو ما يؤكد لنا أن العمال يتحصلون على المعلومات من قبل هته القنوات اللارسمية ، وهو ما أمكن من قبول التغيير وممارسته .

ونستنتج من هذا أن توسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات الجماعية يخلق الالتزام بتنفيذ التغيير وتبنيه . كما أن اهتمام القيادة الفاعلة بعملية الاتصال الجماعي المستمر وتوجيه سلوك العمال نحو القيم الايجابية ومواجهة المواقف المختلفة وتبادل الآراء واللقاءات من خلال مشاركة العاملين يعد الركيزة الأساسية في تحقيق ممارسة التغيير ورفع كفاءة أداء فعالية العمل .

تحليل البيانات ومناقشة

الفصل السادس

4. عرض نتائج فرضيات الدراسة

1.4 نتائج الفرضية الأولى :

ممارسة العمال للتغيير وقبولهم له تتطلب من الإدارة الاستعانة بقنوات وأساليب اتصالية متنوعة والتي من خلالها يتم انتقال كل التعليمات والتوجيهات المتعلقة بالتغيير.

من خلال تحليلاتنا لبيانات الجداول الخاصة بالفرضية الأولى فإن الأفراد داخل المؤسسة النسيجية يعتمدون على المصادر الغير الرسمية في تلقي المعلومات المتعلقة بالتغيير وممارسته وهو ما يشير إليه **الجدول 05** بنسبة **55.8** ، فالإدارة تعتمد على الاتصال الغير رسمي للتوضيح المستجبات وتقريب فهمها للعمال تعمدتها إلى هذه السياسة من خلال التخلص من بيروقراطية الاتصال النازل والصاعد وتعويضه بالاتصال المباشر والصريح وهذا من شأنه أن يعزز العلاقات **والجدول 09** يؤكد ذلك ، بحيث أن اللقاءات داخل المؤسسة غير رسمية وخارجة عن نطاقها الرسمي تقدر **53.3 %** ، وهذا ما يدل على أن المسؤولين يلتقون بالعمال خارج الأطر الرسمية لفترة التغيير تستدعي هذا الأمر من خلال تكثيف اللقاءات ، فالمعلومات التي يتلقاها العمال ومن خلال **الجدولين أ . ب** كانت كذلك في أغلبيتها غير رسمية مع أن العمال كانوا موافقين للتغيير واستجابتهم كانت سريعة وقدرت في الجدول أ بنسبة **55.83 %** ، أما بالنسبة للجدول ب **20.83 %** وتمثل تصريحات العمال الموافقين للتغيير.

ويؤكد **الجدول 38** أن نسبة اتصال عمال ببعضهم البعض أكثر من اتصالمهم مع المسؤولين وعليه فان نسبة **51.7 %** تعكس تصريح العمال باتصالمهم بزملائهم في حالة وقوع مشكلة أو غموض فكرة أو عدم اتضاح الرؤية في إطار العمل وممارسة التغيير ، وتدل على ان العمال متناسقون ويشكلون تناسق جماعي ومتحالف وان الاتصالات بينهم مؤشر على جود ثقة متبادلة ، ونستنتج من هذا كله أن من أولويات العمال الاتصال بزملائهم أكثر من اتصالمهم بالإدارة ، لكن هذا لا يعني نفي الاتصال بالمسؤولين لان القيمتين متقاربتين وهذا ما يدل على اتزان العلاقات الاتصالية وتناسقها بين العمال والمسؤولين ، **فالجداول 20** نجد فيه أن نسبة **33.33 %** وتمثل تصريحات من العمال الذين يتلقون المعلومات عن التغيير من قبل زملائهم ، ونسبة **30 %** من العمال الذين يتلقون معلوماتهم عن طريق الشائعات ، **والجدول 2.18** يؤكد أن جل العمال علموا بالتغيير عن طريق زملاءهم وقد قدرت نسبتهم بـ **40.29 %** ومنهم من علم به عن طريق الشائعات وتقدر نسبة هؤلاء بـ **28.35 %** ، وهناك من العمال من علم به عن طريق الإدارة والمسؤولين وقدرت نسبتهم بـ **20.89 %** ويظهر من

الالتقاء **فالجدول 19** يوضح أن نسبة **36.66 %** من غالبية المبحوثين يلتقون بالمسؤولين معهم أحيانا وفي أوقات معينة بأماكن العمل ، ونسبة **33.33 %** من الذين يقرون بديمومة اللقاءات مع مسؤوليهم فأغلب العمال يتخذون من زملائهم طريقة اتصالية لتسهيل فهم كل ما يتعلق بالتغيير وهذا لطبيعة العلاقة الجيدة بين النسق العمالي داخل المؤسسة الذي يساهم في شرح وتسهيل العمل الجديد وخلق روح التعاون بينهم مما يخلق لديهم رضا واستجابة لهذا التغيير وبذلك يؤكد أن الاتصال يغلب عليه طابع اللارسمية من خلال الإشاعات.

كما نلاحظ في **الجدول 06** أن الوسائل المستعملة من طرف الإدارة الجديدة لإعلام العمال نجد الصدارة فيها الرسائل الشفوية بنسبة **36.7%** أي أن أغلبية العمال يفضلون الاتصال الشفوي نظرا لسهولة وقلّة تكاليفه وتداوله وريح الوقت سواء بين العمال أنفسهم أو مع الإدارة أو بين المصالح عكس الاتصال الكتابي الذي يأخذ وقتا كبيرا ، أما عن اللوحات والاجتماعات فان الاهتمام بها كان قليل فهي وسائل تستعمل في الظروف الطارئة ، وهذا ربما قد يتعارض مع التوجه الاتصالي الحديث الذي يعطي الأولوية في التعامل مع للاتصال المباشر عن طريق الرسائل المكتوبة والتي كثيرا ما تدعم بالرسائل الشفوية لتقريب الفهم لدى العمال خاصة أولئك الذين لهم مستوى تعليمي بسيط والذين لا يمكنهم فهم محتوى الرسائل إلا بصعوبة ، ومن **الجدول 24** نستنتج أن المؤسسة تعتمد على الاتصال الشفوي في إمداد المعلومات المتعلقة بالتغيير وتجدر الإشارة كذلك أن الإدارة تستعمل هذا الاتصال لأنه سهل بالنسبة لغالبية العمال ذوي المستوى التعليمي الأدنى هو ما جعلها تهمّل الكتابي أو لان غالبية العمال أميين ، كما نجد في **الجدول 13** أن غالبية العمال في اتصالمهم بالمسؤولين يكون مباشر وهذا ما صرحت به نسبة **59.2%** من العمال ، وهذا ما يؤكد لنا أن اغلب العمال في اتصال مباشر مع الإدارة وهو وسيلة سهلة وغير مكلفة مما جعل غالبية العمال يقومون به.

كما نلاحظ أيضا في **الجدول 07** أن علاقات المسؤولين بالعمال عادية ، حيث صرح **58.3 %** ، ونسبة **29.2%** من المبحوثين الذين صرحوا بان علاقات المسؤولين معهم حسنة ، وهذا مؤشر على وجود التفاهم بين الموظفين والإدارة ، وأن الأمور عادية وفيما يخص التعاون والتنسيق فان المسؤولين ينسقون مع المنفذين وكانت نسبة **56.7%** من العمال يقرون بذلك كما يوضحه **الجدول 11** ، و**الجدول 15** الذي صرح فيه الغالبية أن الهدف من الاتصال داخل المؤسسة : انه يوضح القرارات المتعلقة بالعمل وإجراءاته ونسبتهم **38.3 %** ، و**الجدول 17** من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية

ونسبة **35%** من العمال الذين يرون أن من أسباب اتصالمهم بالإدارة وهو الحصول على توضيحات ومعلومات واستفسارات تخص الأمور الجديدة والتغيير. وهو ما جعل من ممارسة التغيير ناجحة .

على ضوء هذه المعطيات والنتائج يمكننا القول أن الفرضية أجابت ومن خلال الميدان والواقع عن الأساليب الاتصالية التي تساهم في قبول التغيير وممارسته ونجاحه .

2.4 نتائج الفرضية الثانية :

كلما كان اتصال الإدارة بالعمال داخل المؤسسة يعطي فكرة ومعلومات حقيقية وواقعية عن ممارسة التغيير التنظيمي والطريقة المقترحة لتنفيذه وتوضيح الجوانب الغامضة فيه كلما أدى ذلك إلى استجابة فعلية لدى العمال والموافقة عليه.

من خلال جملة المعطيات يمكننا القول أن للاتصال دور في القضاء على الغموض المتعلق بالتغيير بنسبة **54.2%** ، لذا كانت الاستجابة سريعة **23.33%** وهذا ما يشير إليه الجدول **31** كذاك فان الاتصال يقدم المستجندات أي يوضح كل ماهو جديد ، وكانت الاستجابة للتغيير فيها سريعة وقدرت بـ **14.16%**

ومن هذه المعطيات نقول انه رغم تصريحات العمال المختلفة توجد علاقة ودور لعملية الاتصال في ممارسة التغيير لدى غالبية العمال.

ونلاحظ كذلك كفاية المعلومات المقدمة ودورها في ممارسة التغيير ، حيث يظهر لنا ومن خلال الجدول **32** أن نسبة العمال الذين يرون أن المعلومات التي يتلقونها من الإدارة حول التغيير داخل المؤسسة كافية ، وقدرت بـ **33.3%**

ونلاحظ أن الإدارة دائما ومن حين لآخر تقدم المستجندات المتعلقة بالتغيير وهذا حسب أهمية الموضوع وأولويته ومكان عمل العمال. كانت بـ **65.5%** ونسبة **36.7%** من خلال الجدول **28** (انظر الجدول رقم **2.6**)

والجدول **43** يوضح كذلك أن لوتيرة الإعلام الحينية أي من حين لآخر دور في الاستجابة والموافقة على التغيير بـ **39.16%** .

كما أن مناقشة المسؤولين الأمور المتعلقة بالتغيير وطريقة تنفيذه وتبائها للعمال لها دور في الاستجابة السريعة والموافقة عليه

ونلاحظ كذلك أن المعلومات تساعد على استيعاب التغيير وفهمه للعمال من خلال الجدول 35 صرحوا بان المعلومات التي يتلقونها حول التغيير لها تأثير على استجابتهم للتغيير وتقدر نسبتهم بـ 51.7% ، ونستنتج أن تكيف العمال مع التغيير مرهون بنجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسة ، أي أن الاتصال له دور في استجابة للتغيير الجديد والتكيف معه . لذا كانت موافقة غالبية العمال وممارستهم للتغيير سريعة بـ 37.5%، في الجدول 34 .

كما التنسيق والتعاون ومشاركة جميع المسؤولين والعمال على اختلاف رتبهم المهنية ومستواهم في صناعة القرار المتعلق برسم خطة التغيير وممارسته له دور في الموافقة عليه والاستجابة السريعة وهو ما تشير إليه نسبة 51.7% في الجدول 40 .

كما أن جدية الإدارة وحرصها على تطبيق برنامج التغيير وتبيان سياستها الجديدة للعمال ساعد على الاستجابة والموافقة على تنفيذ التغيير، ونلاحظ أن لقدماء العمال الذين لهم خبرة دور في مساعدة الإدارة من جهة والعمال من جهة أخرى أي أنهم المنسقون والمساهمون في نجاح التغيير والاتصال .

ومجمل القول أن فأغلبية العمال كانت استجابتهم للتغيير سريعة وهذا ما يتأكد في الجدول 30 وهو صحة هذه الفرضية.

5 . الاستنتاج العام وتقييمات الدراسة :

مجمل القول وباختصار فان نتائج الدراسة أثبتت أن هناك فئة كبيرة من العمال تكيفت مع التغيير وقد اتضح من خلال موافقتها واستجابتها السريعة لكن تجدر الإشارة إلى بعض الأمور منها :

يغلب الاتصال الغير الرسمي داخل المؤسسة وهو الذي ساهم بصورة أكثر فاعليته من الاتصال الرسمي .

رغم قلة الاتصال الرسمي واستعمال الاتصال الغير رسمي إلا أن التغيير قد تم بنجاح وهو ما يدل على أهميته واستغلاله في حل المشاكل التي يعجز التنظيم الرسمي عن حلها أحيانا .

وجود نسق متكامل بين غالبية العمال ويظهر في علاقات الزمالة وهذا ما ساعد على قبول التغيير .

تحليل البيانات ومناقشة

الفصل السادس

الأساليب الاتصالية الموجودة داخل المؤسسة في مقدمتها الاتصال الشفوي .

إهمال الاتصال الكتابي داخل المؤسسة وتقصير المسؤولين في تبني إستراتيجية لتطوير وتحسين الاتصال بالمؤسسة خاصة ونحن في الألفية الحادي عشر .

وتجدر الإشارة إلى أن الاتصال الغير رسمي قد ينعكس في أمور سلبية منها كثرة الشائعات والتحالفات مما ينتج بيئة تنظيمية قائمة على الصراعات .

علاقات العمل اليومية واللقاءات والمشاركات بين الإدارة ونسق العمال كان لها دور في إنجاح التغيير .

الاتصال داخل المؤسسة لا تحده ضوابط ولا تعليمات ويغلب عليه التقائية اللارسمية ورغم كل هذا فان الاتصال قد تم ممارسته بنجاح .

كما أن مساهمة وجدية الإدارة وحرصها على تطبيق برنامج التغيير وتبيان سياستها الجديدة للعمال رغم قلة وسائل اتصال المؤسسة ساعد على الاستجابة والموافقة على تنفيذ التغيير .

واستنتجنا أن لقدماء العمال الذين لهم خبرة دور في مساعدة الإدارة من جهة والعمال من جهة أخرى أي أنهم المنسقون والمساهمون في نجاح التغيير والاتصال .

ومجمل القول فان أغلبية العمال كانوا موافقين واستجابتهم للتغيير سريعة وهذا ما جعلهم يندمجون معه ورغم قلة مستواهم العلمي وهذا ما جعل الإدارة متكلة أو معتمدة على الاتصال اللارسمي .

كما أن توفير المعلومات قدر المستطاع من طرف الإدارة من خلال الاطلاع المسبق وخلق جو إنساني مهني تنظيمي وإمداد المعلومات الكافية والواضحة كل هذه العوامل لها علاقة بقبول التغيير بمعنى أن هذه العوامل دفعت بالعمال للحساس بمكانتهم ودورهم داخل المؤسسة ، وعدم شعورهم بالاحسان والتهميش ، وهذا يؤكد لنا أن نجاح العملية الاتصالية إنما مردها إلى طبيعة الأسلوب الذي تنتهجه الإدارة في التعامل مع عمالها وهذا ما ينعكس على الممارسات التنظيمية منها التغيير .

التوصيات والاقتراحات

توفر عنصر الثقة بين الرؤساء والعمال وزملاء العمل على كافة المستويات التنظيمية .

توازي الاتصالات التنظيمية وضرورة تنوعها وعدم الاعتماد على الاتصال الغير رسمي .

النظرة الصحيحة للمؤسسة نحو الاتصالات ومدى الاعتقاد في قدرة النظام على المساعدة في بلوغ الأهداف

ضرورة اختيار سياسة اتصال تلائم ظروف العمل والعاملين بالمنظمة .

إتباع منهج سليم لتدفق وانسياب المعلومات والاتصالات وانتقالها بصورة تسهل استيعابها مع مراعاة المستويات التعليمية

سياسات الاتصال ينبغي أن تكون متنوعة بين ماهو كتابي وشفوي ورسمي وغير رسمي بطريقة تسهل استيعابها .

يجب أن تلاؤم اللغة المستخدمة في الاتصالات مستوى الأفراد المشاركين في الاتصالات وفقا لصفاتهم وقدراتهم وخبراتهم

ومهارتهم .

الالتزام بالقيم السائدة في المجتمع عند مزاوله الاتصالات ز

مراعاة الأمانة في استلام وتسليم ونقل المعلومات دون زيادة أو نقصان وضرورة العدالة في توزيع المعلومات للأفراد دون محاباة

حسن استغلال الاتصال الغير رسمي والعلاقات القوية في نسق العمال .

يجب الاستفادة من وسائل التقنية الحديثة فيما يتعلق بوسائل وأساليب الاتصال .

يجب مواكبة التغييرات الحديث بواسطة التدريب وتهيئة العمال والاستعداد لهذا الأمر بحسن استغلال الاتصالات .

التوعية لجميع العاملين بأهمية الاتصالات وحسن تفهم المعلومات والدقة في تناولها سواء بالإرسال أو الاستقبال أو التبادل

دون تحريف ، مع توخي الدقة في الشرح والتفسير .

التوصيات والاقتراحات عاملين على مزاوله الاتصالات بكفاية في ظل وجود مرجع يرجع إليه عند الحاجة .

رشيد الاتصال من حين إلى الآخر لضمان المرونة وسهولة موائمة التغييرات المستمرة .

ضرورة تدريب العمال وتحسين مستواهم التعليمي والمهني للنهوض بثقافة تنظيمية قائمة على أساليب اتصالية متنوعة ورشيدة وشفافة .

الخاتمة

الخاتمة :

إن موضوع هذه الدراسة يهتم بأساليب الاتصال التنظيمي ودورها في ممارسة التغيير التنظيمي الذي يشير وي طرح في الحقيقة أكثر من إشكالية ، ونعتبره كمجال خصب للأبحاث العلمية ولا سيما منها السوسولوجية لأنه يمكن اعتبار المؤسسة الوحدة الأساسية في المجتمع الصناعي المعاصر ، فبالرغم من تطرقنا لهذا الواقع التنظيمي إلا أننا لا نزال بعيدين كل البعد من الحصول على بعض المفاهيم الاجتماعية التي توضح لنا النشاط الإنساني داخل المنظمات أو الفعل التنظيمي الذي تمر به اغلب مؤسساتنا خاصة العمومية وهي تلك الحقيقة التي فضلت على الأقل أن انطلق منها في هذه الدراسة مبينا الاتصال والتغيير وبينهما الفعل في المؤسسة ضمن واقع تمر به المؤسسة من جراء التحولات العميقة التي عرفها مجتمعنا الجزائري اقتصاديا واجتماعيا وسياسيا وحتى استراتيجيا وتأتي هذه الدراسة في مرحلة تمر بها المؤسسة الجزائرية من تجربتها الاشتراكية إلى الرأسمالية إلى استقلالية المؤسسات وهذا كله ينعكس على الفاعل كبنية أو وحدة داخل المؤسسة إما بالاندماج أو المعارضة أمام هذه التيارات التنظيمية المعاصرة ، وحتى تتمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها فإنها مطالبة بمعرفة الانشغالات الحقيقية للفاعلين وعلاقتهم ، وبذلك تزويدهم وإعلامهم بما هو كان وما قد يكون . من خلال التركيز على دراسة المؤسسة من وجهة علم الاجتماع المؤسسة ، وهو ما يستدعي إعادة طرح فكري جديد وبديل لمجتمعنا وخصوصيته .

المراجع

قائمة المراجع

المراجع العربية :

أبو النجا محمد العمري : الاتصال في الخدمة الاجتماعية ، دار المعرفة ، الإسكندرية ، 1986.

- أبو شنب جمال: العلاقات الإنسانية دراسة في مهارات الاتصال والتعامل ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2009 .
- إحسان الحسن محمد : علم الاجتماع الصناعي ، دار وائل للنشر ، الأردن عمان ، الطبعة الأولى ، 2005.
- أنتوني غدنز : علم الاجتماع ، المنظمة العربية للترجمة ، مؤسسة ترجمان ، تر : فايز الصباغ ، ط4 ، بيروت ، 2008 .
- إيان كريب : النظرية الاجتماعية من بارسونز إلى هامبرماس ، الكويت ، المجلس الوطني للثقافة والنشر والآداب ، تر: محمد حسين محمد عصفور، العدد 244 ابريل ، 1999 .
- بن عيسى محمد المهدي: علم الاجتماع التنظيم من سوسيولوجية إلى سوسيولوجية المؤسسة ، مطبعة امبابلاسييت ، الجزائر ، ط1 ، 2010.
- بوحوش عمار: دور البيروقراطية في المجتمعات المعاصرة ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، الأردن ، بون تاريخ وطبعة .
- تيد اردواي : فن القيادة والتوجيه في إدارة الأعمال العامة ، تر: محمد عبد الفتاح إبراهيم ، دار النهضة العربية ، مصر.
- ثابت عبد الرحمن إدريس: المدخل الحديث في الإدارة العامة ، الدار الجامعية ، مصر 2003.
- جلبي عبد الرزاق : دراسات في علم الاجتماع الصناعي ، ط2 ، دار المعارف الجامعية ، الإسكندرية ، 1993 .
- جلبي عبد الرزاق : علم الاجتماع الصناعي ، جامعة الإسكندرية ، 1978.
- جميلي بو بكر : جوانب من إشكالية الاتصال الصاعد في المؤسسة الجزائرية ، مخبر علم الاجتماع الاتصال قسنطينة الجزائر 2003\1424.
- جيرالد جرينبرج وروبرت بارون : إدارة السلوك في المنظمات ، دار المريخ ، الرياض ، 2004 ، تر: رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل على بسيوني ، بدون طبعة.
- حسن عبد الحميد احمد رشوان: البناء الاجتماعي ، الأنساق والجماعات ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية 2007.
- الحسني السيد : نحو نظرية اجتماعية نقدية ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1980.

قائمة المراجع

الحسني السيد : النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم ، دار المعارف ، القاهرة ، 1985

الحسني السيد : علم الاجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، 1994 ، الإسكندرية

حسنين جمال مجدي : سوسيولوجيا المجتمع ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 ،

حسين حسن سليمان وآخرون : الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية مع الجماعة والمؤسسة والمجتمع ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت ، 2005 ، الطبعة الأولى.

حام محمد زهير : من هنا يبدأ التسيير الفعال ، دراسة في العولمة والاتصال و المناجمنت الحديث دار الخلدونية ، الجزائر ، 2006.

حناوي محمد : السلوك التنظيمي ، دار الفكر ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 1974 .

حنفي الغفار : السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1990.

د ليو فضيل : الاتصال مفاهيمه - نظرياته - وسائله ، القاهرة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2003 دوجلاس سميث : إدارة تغيير

الأفراد والأداء كيف ؟ المبادئ . الاستراتيجيات . الرؤى ، تر : عبد الحكم احمد الخزامي ، القاهرة ، ليتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، ط2 ، 2004 .

داوي عدون ناصر : الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، دار الحمدي العامة ، الجزائر ، 2004.

دليو فضيل : مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1998.

رحومة محمد علي : الانترنت والمنظومة التكنولوجية الاجتماعية ، بيروت ، مركز الدراسات الوحدة العربية ، الطبعة الثالثة ، 2003.

الزيات عبد الحليم : في سوسيولوجيا بناء السلطة الطبقة القوة الصفوة ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية

الزيادي عادل رمضان : إدارة الموارد البشرية ، دار الكتب ، لبنان ، بدون سنة وبدون طبعة .

سعدون يوسف : علم الاجتماع والتغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2009.

السلمي علي : السلوك التنظيمي ، دار غريب للطباعة والتوزيع ، القاهرة ، 1979.

الشكرجي محمود : إدارة المشاريع الصناعية ، ج2 ، دار الكتب ، لبنان ، 1998.

ود : نظرية المنظمة ، الأردن ، دار المسيرة ، ط4 ، 2009 .

أ قائمة المراجع

شهيب محمد علي : السلوك الإنساني في التنظيم ، دار الفكر العربي ، الطبعة العربية ، مصر ، 1986.

شيخا إبراهيم عبد العزيز: أصول الإدارة العامة ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، بيروت ، 1983.

صالح بن نوار : الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية ، مخبر علم الاجتماع الاتصال قسنطينة الجزائر 1424\2003.

صباح حميد على ، غازي فرحان أبو زيتون : الاتصالات الإدارية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن عمان ، الطبعة الأولى ، 2007 ..

صقر عاشور أحمد: السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة ، بيروت ، 1989 ، بدون طبعة. الطويرقي عبد الله : علم الاتصال المعاصر ، مكتبة العبيكان ، الرياض 1998.

صلاح الدين محمد عبد الباقي : السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، بدون طبعة ، 2001.

طلعت محمود منال: مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث ، 2002، الإسكندرية .

عبد الباسط محمد الحسن : علم الاجتماع الصناعي ، دار غريب ، القاهرة ، 1982.

عبد الرحمان ، عبد الباقي عمر : الاتصالات في مجال الإدارة ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، القاهرة .

عبد العاطي السيد : التصنيع والمجتمع (دراسة في علم الاجتماع الصناعي) ، دار المعرفة الجامعية ، مصر .

عبد العاطي السيد وآخرون : نظرية علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2004.

عبد العال عبد الحليم رضا: التغيير الاجتماعي وهيكل المجتمعات المعاصرة ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، 2005 .

عبد الله محمد عبد الرحمان : سوسيولوجيا التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1987 .

عبد الله محمد عبد الرحمان : علم الاجتماع الصناعي النشأة والتطورات الحديثة ، بيروت ، النهضة العربية ، الطبعة الأولى ، 1999.

عبد الوهاب : نظام الاتصالات والانضباط وعلاقات العمل ، الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية ج4 الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية

عبد مرسى سعيد بدر: الإيديولوجيات ونظريات التنظيم مدخل نقدي ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية 1990 .

لصناعي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، 1992.

قائمة المراجع

عمرو غانم على الشرقاوي : تنظيم وإدارة الأعمال ، الأسس و الأصول العلمية ، مدخل تحليلي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1982.

عودة محمود : أساليب الاتصال والتغيير الاجتماعي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1988.

غربي على : واقع التنمية في الجزائر دراسة سوسيولوجية للصراع الصناعي ، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت ، الطبعة الأولى ، 1996.

غني روشي : علم الاجتماع الأمريكي دراسة لأعمال تالكوت بارسونز، تر: محمد الجوهري واحمد زايد ، القاهرة ، 1974 ، دار المعارف .

فليب بروا : علم الاجتماع السياسي ، تر : محمد عرب صاصيلا ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت ، ط1 ، 1998.

القاضي فؤاد : إدارة التغيير ، المطبعة العثمانية ، مصر ، 1997 .

قراي عبد الحميد : الإدارة الجزائرية مقارنة سوسيولوجية ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ط1 ، 2008 .

كامل أسامة ، محمد الصيرفي : إدارة العلاقات العامة ، مؤسسة ، الورد العالمية للشؤون الجامعية ، البحرين ، بدون طبعة ، 2006 .

كشك بجحت: المنظمات وأسس إدارتها ، المكتب الجامعي الحديث ، القاهرة ، 2003.

ماهر احمد: السلوك التنظيمي ،مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003.

محمد علي محمد : مجتمع المصنع ، دراسة في علم الاجتماع التنظيم ، الهيئة المصرية للكتاب الطبعة الثانية الإسكندرية.

محمد علي محمد : علم الاجتماع التنظيم (مدخل للتراث والمشكلات)، ج1، دار الكتب الجامعية ، مصر، 1972

محمد علي محمد : علم الاجتماع الصناعي النشأة والتطورات الحديثة ، بيروت ، النهضة العربية ، الطبعة الأولى ، 1999 .

مداس فاروق : التنظيم وعلاقات العمل ، دار الإخوة مداني ، الجزائر ، 2002 .

نيقولا يتماشيف ، نظرية علم الاجتماع طبيعتها وتطورها ، ترجمة محمد عودة وآخرون، دار المعرفة الجامعية 1999.

! قائمة المراجع لمدخل السلوكي ، دار المريح ، الرياض .

القواميس والمعاجم :

بدوي احمد: معجم علم المصطلحات للإعلام ، دار الكتاب ، القاهرة ، 1985 .

بودون ريمون وفررانسوا : المعجم النقدي لعلم الاجتماع ، تر: سليم حداد ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، الطبعة الأولى ، 1986.

دينكن ميتشيل : معجم علم الاجتماع ، تر: إحسان محمد الحسن ، دار الطليعة ، بيروت ، الطبعة الأولى 1981 .

فريدريك معتوق : معجم العلوم الاجتماعية ، مراجعة وإشراف ، محمد دعبس ، أكاديمية انترناشيونال ، بيروت ، 1998 .

مداس فاروق ، قاموس ومصطلحات علم الاجتماع ، دار مداني ، 2003 ، الجزائر.

كتب المنهجية :

أنجوس موريس : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، تدريبات منهجية عملية ، دار القصة للنشر تر: بوزيد صحراوي وآخرون
الجزائر ، طبعة ثانية ، 2004 .

دويدري رجاء وحيد: البحث العلمي، أساسياته النظرية، وممارساته العلمية، لبنان، دار الفكر المعاصر، ط1. 2000 .

عبد الغني عماد : منهجية البحث في علم الاجتماع . الإشكاليات . التقنيات . المقاربات ، دار الطليعة ، بيروت ، الطبعة الأولى ،
2008 .

غراويتز مادلين : مناهج العلوم الاجتماعية ، ج 2، تر : سام عمار ، مركز الغربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر ، دمشق ، 1993.

كيفي ريمون ، لوك فان كمنهود : دليل الباحث في العلوم الاجتماعية ، تر: يوسف الجباعي ، المكتبة العصرية ، بيروت ، 1998 ، ط1 .

Boudon Raymond, les méthodes en sociologie, éd, PUF, Paris, 1998

Quivy Raymond Luc Van Campenhoudt :Manuel De Recherche En Sciences Sociales, Paris.

قائمة المراجع

المرجع الأجنبية :

Aktouf Omar, A.BouzidaM Industrie mécanique et relations sociales dans le projet algérien . opu.1990 Le travail industrie contre Lhomme ? ENAL.OPU.1986.

Annie Bartoli, **communication et organisation, les éditions d'organisation**, Paris, 1991,

Benoit Denis **Information Communication Les edition d'organisation** ,paris.1994.

Crozier Michel et Erierd Friedberg **L'acteur et le system** Ed Seuil Paris1971.

Crozir Michel : **Le phénomène Bureaucratique**. Seuil.1971.

Eisenstadt, S, **Bureaucracy, Bureaucratization and Debu - reaucratization** , in Etizni , A, ed ,Complex , Organization, op, cit

GRESSE Carole: **LES ENTREPRISE DIFFICULTE ED. ECONOMICA**, Paris , 1994 ,

Haire , M, **Boiological Models and Empirical Histories oi the Growth of Organization** , in Haire ,ed ,Modern, Organization, on Theory ,N Y , 1959;

Jardlien : **Organisation Humaine Des Entreprises** Paris.PuF.1965

Jhon marie Peretti, **gestion des ressources humaines**, 3^e édition

Miller &WForm.**Industrial sociology .of work .Organization**

Terrien, F, and Mills **The Efacet of Changing size upon the internal Structure of an Organization** Am, Social , Vol, 29, 1955

قائمة المراجع

المجلات والدوريات :

بشايبة سعد: علم الاجتماع العمل ، منشورات جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2003. لوكيا الهاشمي ، بعلول زهير : القيادة الإدارية للمؤسسات العمومية ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة قسنطينة العدد 07 ن الجزائر ، 1996 .

بن عنتر عبد الرحمان : مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد 02 ، جوان 2002 ،

بوحنية قوي : المنظمة والاتصال من منظور اتصالي ، جامعة قاصدي مرباح . ورقة. 2009/ 2010 المشرف : د. جمال الدين لعويسات ، 1999-2000 . غير منشورة .

خريش عبد القادر : التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه النظرية والمفاهيم ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة باتنة . الجزائر ، في مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد 16. جوان 2007.

سلطانية بلقاسم : العلاقات الإنسانية في المؤسسة ، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد 05 ديسمبر 2004 .

محمود احمد عبد الله : تأويل الفعل الاجتماعي عند بول ريكور قراءة نقدية ، المجلة العربية لعلم الاجتماع ، العدد الثامن ، خريف 2009 .

الأطروحات والرسائل :

بن زروق جمال : الاتصال التنظيمي وضرورة التغيير داخل المنشأة الجزائرية خلال مرحلة الإصلاحات الاقتصادية ، دراسة ميدانية بالجزائرية لصناعة الحديد والصلب مذكرة ماجستير علوم الاتصال وتسير المنظمات ، قسم علوم الاتصال ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، 2000 .

بن عيسى محمد المهدي : تحليل سوسولوجي لازمة العقلنة في التنظيم الصناعي في الجزائر ، دراسة حالة وحدة عتاد الخرسانة بالحراش رسالة ماجستير ، معهد علم الاجتماع ، جامعة الجزائر.

بن عيسى محمد الهادي : ثقافة المؤسسة ، دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر ، حالة بايب غاز **PIPE GAZ** ، غرداية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة الجزائر 2005 .

بوهنتالة فهيمة : التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة دراسة ميدانية لمؤسسة
ال قائمة المراجع ، قسم علم الاجتماع والديمقراطية ، كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية باتنة ، 2009 .

خريش عبد القادر : علم الاجتماع التدبير دراسة سوسيو نسقية في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية ، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر ، 2007 2008 .

زكازعلي: التنظيم الرسمي للعمل بالمنشأة الصناعية الجزائرية ، الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في علم الاجتماع التنظيم للسيارات الصناعية
الروبية دراسة حالة الشركة الوطنية , إشراف كمال علي مزيجي ، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة الجزائر ،
2004 2003 .

سعدون يوسف : التحليل السوسولوجي للتغيرات التنظيمية في المؤسسات الصناعية – دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بعنابة ، أطروحة
دكتوراه دولة غير منشورة ، جامعة باجي مختار – عنابة ، الجزائر، 2004

Mezani Hamid Essai de diagnostic interne d'une entreprise publique et
analyse de son environnement. Elément pour une stratégie de survie
magistere.s.eco.Alger1992.

الملتقيات :

بن مرزوق سعد العتي : دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل
الإداري ، جدة-المملكة العربية السعودية18-19 صفر1426هـ جامعة الملك سعود- كلية العلوم الإدارية .

سالمى جمال: الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة ، عنوان المداخلة : تكييف منظومة الاتصال التنظيمي داخل
المؤسسات الاقتصادية بالجزائر مع تحديات الألفية الثالثة .

كمال قاسمي : إدارة التغيير – المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير – " ، الملتقى الدولي حول "الأداء
المتميز للمنظمات والحكومات" ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة ، أيام 08 و 09 مارس 2005.

المواقع الالكترونية :

جلال حمري مقال اقتبس من صفحة الانترنت بعنوان المؤسسة العمومية الاقتصادية ، بواسطة الرابط الالكتروني :

جميل+مذكرة+المؤسسة+العمومية+الاقتصادية+ل+جلال+حمري www.google.com

مقال اقتبس من صفحة الانترنت بعنوان السلطة الرمزية عند بيار بورديو بواسطة الرابط الالكتروني : www.maktoobblog.com

قائمة المراجع

المنشورات والمواثيق الرسمية :

-المرسوم المؤرخ في **1962/11/23** المتعلق بإنشاء لجنة التسيير في المؤسسات العمومية .

-المرسوم المؤرخ في **1963/03/18** المتعلق بحل مشاكل الملكيات الشاغرة .

-المرسوم المؤرخ في **1963/03/22** الموضح للمعالم الكبرى للتسيير الذاتي .

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

نيابة العمادة لما بعد التدرج و البحث العلمي و العلاقات الخارجية



جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

موضوع الدراسة

الاتصال ودوره في ممارسة التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية
دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للنسيج وحدة قطنيات الجنوب SONITEX .
الأغواط .

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع الاتصال في المنظمات

إشراف أ. دكتور: إبراهيم

زمام نور الدين

إعداد الطالب :

قاسمي

ملاحظة

معلومات هذه الاستمارة لا تستخدم إلا لأغراض علمية وتعتبر مساهمة في انجاز البحث العلمي
نشكركم على مساعدتكم في إثراء البحث العلمي

السنة الجامعية : 1431/1432 هـ . 2010 / 2011 م

بيانات عامة

01 الجنس : ذكر أنثى

02 السن :

30 . 26

40 . 36

45 . 41

50 . 46

03 المستوى العلمي : أمي يقرأ ويكتب ابتدائي متوسط

04 الاقدمية في العمل الحالة المهنية :

05 . 0

10 . 6

15 . 11

20 . 16

21 فما فوق

بيانات تتعلق بطبيعة الاتصال والعلاقات داخل المؤسسة بين العمال والإدارة

05 ما نوع اللقاءات التي تجمع بينك وبين الإدارة ؟

رسمية غير رسمية

06 برأيك ما هي الطرق الاتصالية الأكثر استعمالا من طرف الإدارة

الرسمية الغير رسمية

07 ما طبيعة العلاقات بينك وبين الإدارة ؟

حسنة سيئة عادية

08 ما هي الأسباب التي تجعلك تتصل بالإدارة ؟

من اجل استفسارات طلبات
 اقتراحات شكاوي

09 ما هي برأيك الأساليب الأكثر استعمالا مع مسئولكم أي الإدارة ؟

كتابية شفوية لوحات وإعلانات

اجتماعات أم اتصال مباشر مع المسئول

10 ما هي الأسباب التي تجعلكم تتصلون بمسئولكم

طلب للمساعدة الحصول على معلومات تخص التغيير الجديد

11 هل هناك توزيع كافي للمعلومات ؟

نعم نادرا لا

12 هل ترى أن هناك اتصال متبادل بينك وبين مسئولك

نعم نادرا لا

13 برأيكم هل ترون أن الاتصال في المؤسسة وإمداد المعلومات

كافية غير كافية غامضة واضحة

14 ماهو تصورك للاتصال الذي تمارسه معكم الإدارة

يزود بمعلومات كافية يوضح أمور جديدة قضاء على بعض الغموض

15 هل أنت راض عن نمط الاتصال لدى مسؤوليكم الإداريين

نعم لا

16 ما هي أهداف الاتصال بالنسبة إليك

يحدد المهام والوظائف الانضباط

يوضح القرار والتعليمات لإجراء العمل الإقناع

17 ما هي المعلومات التي تهتمون بها وتناقشون الإدارة فيها

التريقات زيادة الأجور التغيير الجديد

18 هل المعلومات والاتصالات مكثفة دائما مع الإدارة أم أنها في أوقات ؟

مكثفة غير مكثفة في أوقات معينة

19 برأيكم ما هي هذه الأوقات

المستجدات المشاركة في صنع القرارات حل الأزمات

20 عندما تريد المؤسسة تقديمكم معلومات ومستجدات جديدة هل تقوم بذلك مع

إشراك جميع العمال بدون استثناء

عمال وفئات على حساب فئات

21 هل الإدارة تعلمكم بالمستجدات المتعلقة بالعمل

نعم لا

22 ما هي وتيرة هذا الإعلام

دائما أحيانا نادرا لا

23 ما هي الوسائل التي تستعملها في اتصالك مع الإدارة ؟

طلب خطي مقابلة شخصية مع المسئول مباشرة

24 هل تشاركون الإدارة والمسئولون في صناعة القرار

نعم لا

25 برأيك إذا طلبت منكم الإدارة القيام بأعمال جديدة هل

تنفذونها مباشرة أم تناقشون الغرض منه

26 ما رأيك في الطاقم الإداري الجديد من ناحية التواصل والمشاركة

يشارك لا يشارك

27 في حالة طلبك للإدارة عن توضيح الغموض أو أمر يخص العمل هل يكون رد الإدارة معك

سريع بطيء بدون رد

بيانات تتعلق بالتغيير وممارسته من طرف العمال داخل المؤسسة

28 هل أطلعتكم الإدارة مسبقا على أن هناك تغيير ؟

نعم لا

29 هل هناك التقاء مع مسئوليك أثناء فترة التغيير

نعم لا

30 هل تناقشون الأمور المتعلقة بالتغيير مع الإدارة ؟

نعم أحيانا لا

31 هل أطلعتكم الإدارة على التغيير وكيفية تنفيذه وممارسته ؟

نعم لا

32 هل المعلومات التي يتلقاها العمال حول التغيير

كافية غير كافية

واضحة غامضة

33 ما هي الطرق التي تزودكم بالمعلومات عن التغيير ؟

الإشاعات الإدارة والمسؤولين

وسائل الإعلام داخل المؤسسة زملاء العمال

34 هل الاتصال الذي تقوم به الإدارة كاف لتوضيح التغييرات الجديدة ؟

نعم لا

35 إذا كانت الإجابة بالاطلاع المسبق فهل هذا الاطلاع يكون عن طريق

إشراك جميع العمال أعمال على حساب عمال آخرين

36 هل ترى أن الإدارة تكثف من اتصالها معكم

نعم لا

37 هل تشعر بالقلق إزاء التغيير الذي تقوم به الإدارة ؟

نعم لا

38 لماذا برأيك ؟

لان الإدارة لا تعطي معلومات عن ذلك

لان الإدارة تعطي معلومات ناقصة وغير كافية

39 هل ترى أن التغيير يحقق مصالح

المسؤولين المؤسسة العمال الجميع

40 هل أنت موقفك اتجاه هذا التغيير الجديد ؟

موافق معارض محايد

41 هل تلجأ الإدارة إلى الاجتماعات معكم في عملية التغيير

نعم لا

42 هل تستعمل الإدارة النشرات الداخلية في عملية التغيير

نعم لا

43 هل تلجأ الإدارة إلى استعمال الملصقات في عملية التغيير

نعم لا

44 انتم تعلمون أن مؤسستكم تمر بمرحلة تغير فهل أطلعتكم المؤسسة عن الهدف من التغيير وكيفية القيام بخطواته ؟

نعم لا

45 هل أنت مطلع على ما يجري بالمؤسسة من تغيير؟

نعم نادرا لا

46 هل استجابتك مع هذا التغيير يمكن أن تقول أنها

سريعة بطيئة أم أنك لست متقبلا لهذا التغيير

47 في حالة عدم اتضاح التغيير أو حدوث مشكلة تتعلق بالأمر الجديدة بمن تتصل ؟

بزملاء العمل بالمسؤولين مباشرة

48 هل ترى أن التغيير مسؤولية

الإدارة والمسؤولين العمال معا

49 هل ترون المعلومات التي تقدمها لكم المسؤولون عن التغيير قيمة

نعم لا

50 هل تنسقون وتتعاونون مع الإدارة الأمور المتعلقة بالتغيير

نعم لا

51 لماذا برأيك ؟

لان الإدارة لا تتعاون معنا لان الإدارة تتعاون مع ممثليها من المسؤولين

52 ما هو تصورك للتغيير ؟

صور من مراكز الغزل والنسيج





صور من مراكز الغزل والنسيج





الملحق رقم (1)

يبين توزيع آلات النسيجية وخصائصها :

سنة الصنع	البلد الأصلي	نوعها	خصائص الآلة
			الفرقة
1993	انجلترا	نورتروب	فرقة الصباح
1993	انجلترا	نورتروب	فرقة الصباح
1982	انجلترا	نورتروب	فرقة الصباح
1986	بلجيكا	بيكانول	فرقة الليل
1995	بلجيكا	بيكانول	فرقة الليل