

مجلة العلوم القانونية والاجتماعية

Journal of legal and social studies

Issn: 2507-7333

2676-1742:Eissn

حاضر الاتصال التنظيمي في المؤسسات الجزائرية

بين التسيير البيروقراطي والقيادة الإستراتيجية

—مقاربة سوسيولوجية للتغيير—

Le présent de la communication organisationnelle dans les institutions
algériennes Entre gestion bureaucratique et leadership stratégique

- Approche sociologique du changement

وهاي عيسى^{1*}، حسين عبد اللاوي²

¹ جامعة الجزائر 02، aissa.ouahabi@yahoo.com

² جامعة الجزائر 02، sociobouza@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2022/12/01

تاريخ القبول: 2022/10/15

تاريخ ارسال المقال: 2022/09/10

* المؤلف المرسل

الملخص:

تعاني الكثير من المؤسسات الجزائرية العمومية، الصناعية منها أو الخدمائية من الجمود الإداري في ظل منطق التسيير العقلاني الذي يفرض ضغوطاته، مما يشكل عائقا أمام ديناميكية القيادة الإستراتيجية التي تتعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تفرض منطقتها كذلك. في سياق عولمة تجاوزت حاجزي الزمان والمكان وتجاوزت الحدود التنظيمية، وتنافسية وقفت أمامها مؤسساتنا عاجزة أمام تطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال بشكل غير مسبوق. مما فرض على الدولة التعامل والتكيف مع هذه المتغيرات الجديدة وهذا النسق المفتوح الذي لا يمكن تجاوزه.

فالجزائر مدعوة الآن قبل أي وقت مضى، بالتغيير التنظيمي والتحول المؤسساتي في مجال الاتصال والتنظيمي كمصدر من مصادر السلطة، من التسيير العقلاني بمفهومه البيروقراطي وفق النموذج المثالي لماكس فيبر إلى المناجنت بمفهومه القيادي وفق رؤية معاصرة إستراتيجية للاتصال التنظيمي ذات البعد الشبكي، في ظل مقاومة الأفراد لهذا التغيير. وهذا هو الهدف من هذه الدراسة الاستطلاعية حول حاضر الاتصال التنظيمي في مؤسساتنا.

الكلمات المفتاحية: الاتصال التنظيمي؛ القيادة الإستراتيجية؛ الاختلالات الوظيفية؛ مقاومة التغيير التنظيمي.

Summary Many Algerian institutions, both industrial and service, suffer from administrative inertia under the logic of rational management which imposes its pressures, which constitutes an obstacle to the dynamics of strategic leadership which deals with internal and external variables which also impose its logic. . In light of the challenges of globalization that have transcended the barriers of time and space, and transcended organizational boundaries and competitiveness, our institutions were powerless in the context of the unprecedented development of information and communication technologies. communication. Which oblige the various authorities to adapt to this open and essential system. Algeria is called today to think carefully about organizational change and the institutional transformation of communication, from rational management in its narrow bureaucratic conception to management in its concept of leadership. According to a contemporary theory of organizational network communication.

Keywords: organizational communication; strategic leadership; dysfunctions; resistance to organizational change.

مقدمة:

القدرة على الاتصال بمعنى تبادل المعلومات، يمثل بعدا مهما في عمل المؤسسات، فمن المهم معرفة المبادئ الكبيرة التي تسيّر العملية الاتصالية. ونحن نعيش ثورة في تكنولوجيا الإعلام والاتصال. ولهذا يعد تغيير نمط الاتصال التنظيمي بالمؤسسات ضرورة حيوية ومجالاً حاسماً للعمل، وتحدياً إدارياً حقيقياً للمديرين والمسيرين الوسطاء المسؤولين عن الحفاظ على الحيوية التنافسية لمنظمتهم. ففي أي وقت من تاريخها، تواجه أي مؤسسة تغيرات جذرية لبيئتها، وتنخرط في تغييرات جذرية أكثر أو أقل لخصائصها. من هذا المنظور، يتمثل دور المديرين في الحفاظ على تطابق دائم بين خصائص البيئة وقدرات المؤسسة. ومع ذلك، فإن هذا الانتظام يكون دائماً أكثر صعوبة، لأن الانقطاعات الخارجية تتضاعف وتتسارع؛ عولمة الأسواق، المنافسة العالية وتطور تكنولوجيات الإعلام والاتصال... لها تأثير في التجديدات السريعة والمتكررة للخصائص البيئية والتنافسية. في مثل هذا السياق من الاضطراب، فإن المديرين مطالبون غالباً بتطوير أدوات الاتصال وتقنياته المستخدمة للتكيف المستمر مع تغيرات الوسط وضمان القدرة التنافسية للمؤسسة على المدى الطويل. ومع ذلك، فإن إدارة التغيير هي ممارسة حساسة ولحظة من الخوف الشديد للعديد من المديرين والمسيرين نتيجة المقاومة التي يجدها من أطراف متعددة، سواء داخل المنظمة أو خارجها.

أولاً: منهجية الدراسة

1. الإشكالية

غالباً ما يصطدم المسؤولون والمديرون في المؤسسات الجزائرية بعدم قدرتهم على المبادرة لتغيير نمط الاتصال التنظيمي بمؤسساتهم وفق السياق الجديد، سياق تكنولوجيا الإعلام والاتصال. ويبقى في كثير من الأحيان يخضع للأوامر والتعليمات والمناشير والمراسيم الفوقية التي تحدد طبيعة التغيير والعمليات التكوينية المصاحبة لها، ولا ترقى إدارتهم للمؤسسات إلى مستوى القيادة، مستوى المناجمت، الذي يتجاوز مستوى التسيير. ويعود ذلك إلى عدة أسباب سواء تنظيمية أو التي تتعلق بالموارد الضرورية لمثل هذه العمليات. فتتعطل مصالح المؤسسة ويبقى الاتصال التنظيمي بداخلها يسير بشكل تقليدي وفق مبادئ البيروقراطية الكلاسيكية، بيروقراطية النموذج المثالي لماكس فيبر Max Weber، مما ينعكس على الأداء الوظيفي لهذه المؤسسات باختلالاتها الوظيفية على حدّ تعبير روبرت ميرتون R. Merton والجمود البيروقراطي على حدّ تعبير ميشال كروزيي Michel Crozier. الذي يبقى دون تطلعات القيادة العليا للبلاد للتغيير التنظيمي. مما يثير تساؤل حول إشكالية التغيير التنظيمي للاتصال: أين الخلل؟ تندرج تحت هذه الإشكالية التساؤل التالي:

- ما هو حاضر الاتصال التنظيمي وما معوقات التحول نحو القيادة الاستراتيجية في

المؤسسات الجزائرية؟

- كيف يحدث التغيير في الاتصال التنظيمي من وجهة نظر سوسيولوجية، في ظل مقاومة

التغيير التنظيمي.

2. الفرضيات:

بعد القيام بالبحث والقراءة الاستطلاعية حول هذا الموضوع طرحنا الفرضية التالية:

- الاتصال التنظيمي في المؤسسات الجزائرية يتم وفق التسيير البيروقراطي، ويشكل عائقاً أمام القيادة الاستراتيجية في ظل مقاومة الأفراد للتغيير التنظيمي.

3. أهمية وأهداف الدراسة:

4. منهجية الدراسة: من أجل تحليل ومناقشة موضوع حاضر الاتصال التنظيمي بين عقلانية التسيير والقيادة

الاستراتيجية في المؤسسات الجزائرية باعتماد مقاربة نظرية سوسيولوجية، اعتماداً على المنهج الوصفي التحليلي. بما أن الدراسة الاستطلاعية تهدف للحصول على البيانات والاحصائيات الكمية والنوعية، انطلاقاً من المؤشرات الفعلية المتعلقة بالمعوقات الوظيفية للاتصال التنظيمي في المؤسسات الجزائرية.

5. الإطار المكاني والزمني: استهدفت الدراسة الاستطلاعية الاتصال الوظيفي في المؤسسات الجزائرية ومعوقات

الوظيفية انطلاقاً من العشرية الأولى والثانية للألفية الثالثة (2000-2020) لمعرفة حقيقة الأداء الوظيفي للقيادة الإدارية الاستراتيجية.

6. تقنيات الدراسة: تم الاعتماد على تحليل محتوى، تسمح لنا هذه التقنية بمعرفة مؤشرات هذه الدراسة

الاستطلاعية من خلال البيانات التي تحملها، التي تتعلق بالاتصال التنظيمي بحسب قانون العمل الجزائري، والمعوقات الوظيفية التي تعترض الاتصال في المؤسسات الجزائرية في الألفية الثالثة. من خلال البيانات الرسمية، والدراسات الميدانية والتطبيقية التي تمت في هذا المجال، وهيئات البحث الأكاديمية.

ثانياً: الجانب المفاهيمي والنظري:

ترتكز أدبيات هذه الدراسة الاستطلاعية حول إشكالية المعوقات الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للقيادة الإدارية في المؤسسات الجزائرية على أربعة مفاهيم أساسية، للإحاطة بكل جوانب هذه الإشكالية وهي: الاتصال التنظيمي؛ القيادة الاستراتيجية؛ المعوقات الوظيفية؛ مقاومة التغيير التنظيمي. مستعملين في ذلك مقاربة نظرية سوسيولوجية لتفسير نتائج هذه الدراسة الاستطلاعية.

1. تحديد المفاهيم:

1.1 مفهوم الاتصال التنظيمي: يقوم الاتصال التنظيمي على فكرة القيم الأساسية للمؤسسة كهوية المؤسسة،

مشروع العمل... ويستهدف الأفراد داخل وخارج المؤسسة. ويتطلب التخطيط والتفكير لضمان نجاح المؤسسة. ويشمل الاتصال التنظيمي جميع أشكال الاتصال التي تستخدمها المنظمة، حتى تضع نفسها في اتصال والتفاعل المتبادل مع أفرادها. وفقاً لـ Riel، يشمل الاتصال التنظيمي العلاقات العامة، الاستراتيجيات التنظيمية (الشؤون العامة)، تسويق الشركات، إعلان الشركات، والتواصل الداخلي والخارجي، وبعبارة أخرى، مجموعة غير متجانسة من أنشطة الاتصال الموجهة أساساً إلى الجمهور أو الشرائح التي تضع بها المنظمة نفسها في علاقة، وتعتمد عليها. من جانبه، ينظر Kreps إلى الاتصال التنظيمي باعتباره عملية يحصل من خلالها أعضاء المنظمة على المعلومات ذات الصلة والتغييرات المتعلقة بها. فمن وجهة نظر هذا المؤلف، يؤدي الاتصال التنظيمي وظيفة مصدر المعلومات (جمع البيانات) لأعضاء المنظمة. والمعلومات تتشكل في المتغير الوسيط الذي يوحد الاتصال بالمنظمة." (1)

1. مفهوم القيادة الإستراتيجية:

تمثل القيادة الإستراتيجية. ككفاءة يصعب التحكم فيها، رصيد حاسم للغاية من حيث أنها توجه المنظمات نحو أهدافها، وتؤثر على أعمال وحياة العديد من الأفراد. وتحدد النتائج التي سيتم الحصول عليها في نهاية المطاف. " في المنظمة، يمكن للقيادة أن تتخذ أشكالاً مختلفة. سنركز هنا على القيادة الإستراتيجية، بمعنى القيادة التي يمارسها المديرون في تكوين الإستراتيجية، سواء في صياغتها أو في وضعها موضع التنفيذ، ولكن أيضاً في إنجازها اليومي. يفضل Mintzberg و Westley (1989) التحدث عن القيادة الحكيمة. فالقادة قادرون على الحصول على رؤية لمستقبل المنظمة، ولكنهم قادرون أيضاً على توصيل هذه الرؤية ومشاركتها مع الأعضاء الآخرين للمنظمة. ولديهم مهارات الاتصال، وغالباً ما يستخدمون الاستعارات والتشبهات والرموز لشرح رؤيتهم وجعلها مفهومة لبقية المنظمة. يصف Gioia و Chittipeddi (1991) هذه العملية نفسها بالقول إن للقادة دورين مهمين: يجب عليهم "صنع المعنى" ويجب عليهم "اعطاء معنى" (2).

وقد حدد بينيس Bennis أربعة مبادئ رئيسية للقيادة:

" أولاً، قدرة القائد على الرؤية، التي يمكن تعريفها بالقدرة على الانتقال نحو المستقبل مع مراعاة قيود وفرص الحاضر. وبالتالي، هذه القدرة على الإسقاط تستند بذلك على جسر، الذي يستطيع القائد إنشائه بين الحاضر والمستقبل. ثانياً، القائد قادر على تسيير الاتصالات، لا سيما من خلال تحويل تصوره للأشياء إلى تحديات التي يجب رفعها والأداء المطلوب تحقيقه. بتعبير آخر، القائد هو نوع من المهندسين الاجتماعيين الذين لديهم القدرة على الترجمة التي تسمح بمشاركة أكبر عدد ممكن من الأفراد قيم المنظمة والأهداف التي يجب تحقيقها. ثالثاً، يصر بينيس Bennis على الثقة، التي يمكن تعريفها على نطاق واسع بأنها القدرة على خلق شعور بالأمان لدى الآخرين. يتحدث بينيس عن ارتباط عاطفي تم إنشاؤه بين القائد ومعاونيه، قدرة على التقارب بين المستويات الهرمية المختلفة في المؤسسة.

أخيراً، الرابطة مع الذات، أي القدرة على تسيير الذات نفسها. يشير بينيس Bennis إلى فكرة أنه من الأساسي على أن يكون لدى القائد معرفة جيدة بنفسه وصفاته ولكن أيضاً بنقاط ضعفه. شخصيته موجهة نحو القدرة على رفع تحديات، وعلى تسيير التناقضات ولكن أيضاً المخاطرة. كخلاصة، يتميز القادة بالتزامهم في العمل، وقدرتهم على التعلم، وبشكل عام، قادرون على استخلاص دروس بناءة من إخفاقاتهم. ومن خلال أبحاثه في العديد من المنظمات، صُدم بينيس بشكل خاص بالقدرة الكبيرة جداً التي يملكها القادة على تحمل إخفاقاتهم، الذين يمكنهم أحياناً النجاح في تحويلها، بطريقة أو بأخرى، في اتجاه يناسبهم أكثر. (3).

1.3 مفهوم الاختلالات الوظيفية: العديد من علماء الاجتماع أظهروا في نقدهم للتسيير البيروقراطي للمؤسسات

أن العقلانية المجسدة في التسيير البيروقراطي، لا تنتج حتما عواقب عقلانية. وسنركز على انتقادين أساسيين هما:

- انتقاد عالم الاجتماع الأمريكي روبرت ميرتون Robert Merton الذي أظهر أن الأداء البيروقراطي يولد آثاراً ضارة على المؤسسات، فالأفراد يطورون نوعاً من "الشخصية البيروقراطية" التي تتمثل في اعتبار القاعدة "مقدسة" مما يؤدي إلى تحويلها إلى غاية بدل أن تكون وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة.

- انتقاد عالم الاجتماع الفرنسي ميشال كروزبي Michel Crozier الذي أظهر أن التنظيم البيروقراطي يولد تأثيرا ضارا على المؤسسات، يطلق عليها اسم "الحلقة المفرغة للبيروقراطية".

" يمكن تعريف الخلل الوظيفي الاجتماعي على أنه اضطراب يؤثر على عمل المنظمة، والتي تجد كل أو جزء من أصولها في تعديل سلوك الموظفين. وهناك طريقتان للنظر في الاختلالات التي تؤثر على حياة المنظمات: من خلال التركيز على آثارها، سيتم اعتبارها بمثابة اضطرابات في كيفية عمل النظام." (4). وهو نفس ما في جاء في قاموس LAROUSSE حول هذا المفهوم " تشغيل سيئ لنظام سوسيو-اقتصادي (الإفلاس هو حالة من الخلل الوظيفي للمؤسسة) (5).

1. 4 مقاومة التغيير التنظيمي:

الكتابات العديدة حول التغيير التنظيمي تأخذ بعين الاعتبار صعوبة تحليل هذه الظاهرة، و" نتفق مع مارس March (1981) أن ما نسميه التغيير التنظيمي هو مجموعة من الاستجابات المتسقة، من مختلف عناصر المنظمة، لمختلف العناصر المترابطة للبيئة. يوجهنا هذا التعريف إلى كل من محتوى التغيير -أي الاستجابة- وأصله. وهذا التعريف يقدم في رأينا الأولوية إلى اعتبار التغيير كظاهرة دائما بشكل مفرد، وينبغي تحليلها في منظور جمعي: كسياق ومحتوى وكمعملية." (6). فالتغيير التنظيمي هو " عملية تحويل، تنقل المنظمة من حالة حالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة. فتأسيس ما يجب تغييره في المؤسسة الحالية لتحقيق هذه الحالة المستقبلية المرغوبة هو ما يسمى بتعريف التغيير التنظيمي." (7). أما مقاومة التغيير، فهو مفهوم يمكن استخدامه في سياقات مختلفة، وتعريفاته كثيرة. وهو "مفهوم تناوله "كوتش" و" فرنش Coch و French (1948) والمستوحى من عمل " لوين، Lewin " 1951 حول (ديناميكية الجماعات). مقاومة التغيير، تترجم قدرة الأفراد على إعاقة مشاريع الإصلاح التي تدخل فيها المؤسسة. ويشير إلى مجموعة متنوعة من السلوكيات مثل الإنكار، عدم الاكتراث، الرفض، الشائعات، الطاعة العمياء، الرفض، الجدل، الاحتجاج، المعارضة، القمع، الإضراب، التخريب... ومع ذلك، فإن المقاومة ليست دائما سلبية. في الواقع، يعزو بعض المؤلفين هذا السلوك إلى وظيفة أساسية في المؤسسة، وهي تجنب التغييرات غير الضرورية أو العناصر غير المنتجة في سير العملية. ويلخص لورنس (1969) هذا الوضع في هذه الكلمات: "نحن جميعا، في نفس الوقت، مقاومون ومحرضون على التغيير." (8).

الجدول يبين عوامل وخصائص مقاومة التغيير

عوامل مقاومة التغيير	خصائصها
القلق (مقاومة نفسية)	التغيير هو "إجهاد" قوي يسبب حالة من عدم التوازن النفسي.
العلاقة بالمؤسسة (مقاومة الهوية)	التغيير يؤدي إلى التشكيك بهوية الشخص عن طريق تعديل طبيعة العلاقة التي تربطه بالمنظمة.
ألعاب السلطة (مقاومة سياسية)	يمثل التغيير تهديداً عندما يضع موضع شك ظروف ألعاب سلطة الفاعلين وحریتهم في الفعل.
تأثير الجماعة (مقاومة جماعية)	التغيير يمكن أن يكسر التوازن الذي صنعه معايير الجماعة.
ثقافة المؤسسة (مقاومة ثقافية)	يمكن للتغيير أن ينقل قيم تختلف عن تلك الخاصة بالمنظمة.
معارف وكفاءات الأفراد (مقاومة معرفية)	التغيير يفرض تعلم تقنيات وأساليب جديدة

Richard Soparnot, « Les effets des stratégies de changement organisationnel
المصدر:

sur l'arésistance des individus », Recherches en Sciences de Gestion, 2013/4 (N°
30 97), p

2. المقاربة النظرية:

● **التسيير الحديث للمؤسسات:** كانت انطلاقاً التسيير الحديث للمؤسسات في بداية القرن 20 عندما انتصر العلم في المصانع بإدخال الرغبة في تسيير علمي للعمل، والحسابات العقلانية، ومنطق ترشيد الإنتاج ومبادئ قيادة جديدة. في مثل هذا السياق، تطورت المقاربة الكلاسيكية للتنظيم، مدفوعة بمثل هذه الحركة من الأفكار، متأثرة بلا شك بأعمال الاقتصاديين الرواد. تدريجياً، المقاربة الإمبيريقية أو النيو-كلاسيكية ستخلف فيما بعد مع تطور علمي وتكنولوجي لأساليب وأدوات الإدارة... يجب الاعتراف بأن الفكر الاقتصادي الكلاسيكي قد أثربوضوح على التيار العقلاني لنظرية المنظمات. بهذا المعنى، يوصي هؤلاء المنظرون بإدخال منطق العقلانية في إنجاز أي مسعى يتعلق بالتسيير. (9).

● **التسيير البيروقراطي للمؤسسات:** " وفقاً لماكس ووبر، فإن النسق العقلاني هو ركيزة الإدارة الفعالة والخصائص الرئيسية للقيادة الإدارية البيروقراطية تقرها جداً من النمط-المثالي للسلطة ذات الصفة العقلانية-الشرعية. يشير Weber إلى أن هذا الشكل من التنظيم يوجد في جميع أنواع المؤسسات. وهو يعتقد أن مثل هذا الشكل من التنظيم يقدم منطق في التشغيل الأكثر عقلانية على المستوى الرسمي، من خلال متطلبات المطابقة القانونية، ومن خلال إمكانية التنبؤ به وبسبب دقته الفنية. إن الحاجة إلى إدارة ذات حجم كبير، سواء للممتلكات أو الأشخاص، تجعل البيروقراطية أمراً لا مفر منه. " وق (10). د " تم تعويض المقاربة الكلاسيكية للمنظمات بالمدرسة النيو-كلاسيكية أو التجريبية، المتوجهة نحو نشاط المديرين، ووظيفة الإدارة وهيكله الفعل. ساهم مؤلفون مثل شاندرل وسلوان وخاصة دريكر في تجديد وظيفة المناجمنت من خلال تحديد مبادئ جديدة للفعل. ومع ذلك، فإن التسيير الحديث للمنظمات تتميز، قبل كل شيء، بتصميم عقلاي وآلي للظاهرة التنظيمية، بالأولوية المعطاة

للعلم والاتجاه الوضعي اللذان يعتبران بمثابة مقبض لتحسين أداء المنظمات. " (11). وفكرة الاتجاه نحو نشاط المديرين هو أساس القيادة الاستراتيجية التي تصبو إليها الجزائر لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية، في سياق موجة الرقمية التي يشهدها عالم اليوم.

3. الدراسات السابقة:

هناك عدد كبير من الدراسات التي تناولت الاتصال التنظيمي، في مختلف التخصصات. إلا أننا سنركز على أهم الدراسات التي تمت، التي تتوافق مع تخصصنا وأهم هذه الدراسات نذكر مايلي:

- **الدراسة الأولى:** دراسة خالد خالفي، حكيم خلفاوي، الموسومة ب: الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في عملية اتخاذ القرار، مجلة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEC) / المجلد 03 العدد 01 سنة 2022. ولقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى ثلاث نتائج أساسية وهي: أن للاتصال التنظيمي دور فعال وأساسي في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، بالإضافة أنو يساهم وبشكل مباشر في ترقية الأداء الوظيفي لدى الموظف. كما اعتبر من أبرز الاتصالات التي تعتمد عليها معظم الإدارات في تسيير العملية الاتصالية بين جميع أفرادها داخل المنظمة، بدءا بالمدير مرورا الى أصغر موظف الإدارة. وعليه فإن عملية الاتصال داخل الإدارة تعمل على تحقيق الرضا لدى مختلف الموظفين، وهذا لما توفره من سرعة تدفق معلومتها و وصولها بسهولة ويسر.

- **الدراسة الثانية:** دراسة الطاهر أجعيم، الموسومة ب: واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية - جامعتنا منتوري وباجي مختار نموذجاً-، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الدولة في علم اجتماع التنمية، جامعة منتوري بقسنطينة، 2006/2005. إن النتائج التي تم التوصل إليها الدراسة الميدانية في ضوء المعالجة النظرية لمشكلة الاتصال في المؤسسة الجزائرية، تبدو أن معظمها كان متوقعا من خلال الفرضيات التي تم وضعها وجرى اختبارها. لكن بعضها الآخر جاء مخالفا لتوقعات الباحث، وهذه طبيعة البحوث العلمية الميدانية. كما تبدو بعض النتائج الجزئية عادية لا تعبر عن شيء جديد في ظاهرها لكنها تؤكد ظواهر و تشخص واقعا تعيشه المؤسسة الجامعية الجزائرية خاصة فيما يتعلق بالاتصال والعمليات الإدارية الأساسية وبيروقراطية الاتصال و لغة الاتصال وفعالية اتصال المؤسسة، ودور وسائل الاتصال في تحسين أداء المؤسسة الجامعية. لكن في المقابل جاءت نتائج معتبرة على مستوى كبير من الأهمية العلمية والعملية، خاصة ما يتعلق منها بالاتصال الكتابي والاتصال الخارجي والاتصال الداخلي ومعوقات الاتصال، والوسائل الحديثة للاتصال وتأثيراتها الإدارية والإنسانية.

- **الدراسة الثالثة:** دراسة خالد خالفي، وآخرون، الموسومة ب: الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في عملية اتخاذ القرار، مجلة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEC) / المجلد 03 العدد 01 سنة 2022. ولقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى ثلاث نتائج أساسية وهي أن للاتصال التنظيمي دور فعال وأساسي في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، بالإضافة أنه يساهم وبشكل مباشر في ترقية الأداء الوظيفي لدى الموظف. كما اعتبر من أبرز الاتصالات التي تعتمد عليها معظم الإدارات في تسيير أفرادها داخل المنظمة، بدءا بالمدير مرورا بأصغر موظفي الإدارة.

عند البحث عن الدراسات السابقة حول الاتصال التنظيمي والقيادة الاستراتيجية، كان عدد البحوث الميدانية في هذا الموضوع قليلة جدا. ومعظمها يتعلق بتخصص الاتصال، وهي تخلو من التحليل السوسيولوجي لنتائجها. بعكس هذا البحث الميداني الذي تناولنا فيه حاضر الاتصال التنظيمي وعلاقته بالقيادة الاستراتيجية وفق رؤية سوسيولوجية لنتائجها، بالتركيز على التغيير ومقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية.

ثالثا: عرض نتائج الدراسة الاستطلاعية ومناقشتها:

1. الاتصال التنظيمي في التشريع الجزائري:

تبنت الجزائر في عملية الاتصال التنظيمي التسيير البيروقراطي في مؤسساتها بكل أشكالها، فكان لهذا الخيار نتائج سلبية على حركة المعلومات سواء العمودية منها، من القمة الاستراتيجية كما وصفها هنري مينتزيبرغ Henry Mintzberg، التي تمثل الهيئة القيادية للمؤسسة ونشأة استراتيجيتها. وهي تسمح بتكوين نظرة عامة عن النظام... إلى المركز الاجرائي الذي يمثل قاعدة أي منظمة، نجد ضمنها أولئك الذين يقومون بالعمل الإنتاجي المباشر... (12). أو الأفقية بين مختلف الهيئات والأقسام. وهذا يظهر في نظام تسيير المؤسسة الجزائرية من خلال تتابع تطور قانون العمل من الاستقلال إلى اليوم. وصولا إلى قانون علاقات العمل الحالي وما تبعه من تعديلات سياقية سوسيو-اقتصادية من جهة، وسوسيو-ثقافية من جهة أخرى. سنركز فيها على هذا القانون، قانون 90-11.

عرف تطور التسيير البيروقراطي خلال مساره التاريخي في المؤسسة الجزائرية عدة مراحل، تمكنا من فهم شبكات الاتصال فيها. يمكن تقسيمها إلى:

- المرحلة الأولى: من الاستقلال إلى بداية الثمانينات، شهدت عدة تغييرات.

- مرحلة التسيير الذاتي
- مرحلة التسيير الاشتراكي

- المرحلة الثانية: من الثمانينات إلى بداية الألفية الثالثة. (13).

- المرحلة الثالثة: من 2000 إلى 2020. ميزها سياق تكنولوجيا الاعلام والاتصال، الذي نقلها إلى فضاء العولمة، وقد شهد مقاومة الأفراد للتغيير التنظيمي للانتقال من التسيير البيروقراطي بمعوقاته الوظيفية، إلى التسيير الشبكي الذي سمح تجاوز الكثير من هذه المعوقات في المؤسسات الجزائرية.

قانون رقم 90-11: مؤرخ في 21 أبريل سنة 1990 يتعلق بعلاقات العمل. وهو " القانون المنظم للعلاقات المهنية بين العمال في إطار علاقات العمل الفردية، أو بين ممثليهم لا سيما النقابات في إطار علاقات العمل الجماعية من جهة، وأصحاب العمل أو منظماتهم المهنية من جهة أخرى، ويأتي دور قواعد قانون العمل لفرض نوع من التوازن بين مصالح الطرفين المتناقضة الاقتصادية منها والاجتماعية، بهدف تحقيق نوع من الاستقرار المهني والسلم الاجتماعي بين أطراف العلاقات الإنتاجية والمهنية، ومن ثمة تحقيق السلم الاقتصادي والاجتماعي في المجتمع ككل". (14).

وقد نصت المادة الأولى والثانية منه في الباب الأول: الهدف ومجال التطبيق أن هذا القانون يحكم العلاقات الفردية والجماعية في العمل بين الأجراء والمستخدمين. ويعتبر عمالا أجراء، في مفهوم هذا القانون، كل الأشخاص

الذين يؤدون عملا يدويا أو فكريا مقابل مرتب، في إطار التنظيم، ولحساب شخص آخر طبيعي أو معنوي، عمومي أو خاص يدعى "المستخدم". (15).

يظهر بوضوح أن القانون يحكم العلاقات الفردية والجماعية في العمل بما فيها الاتصال، وهذا ما يثبت أن التسيير الذي يربط الأجراء والمستخدمين من النمط البيروقراطي، الذي يفرض قيوده على كل المستويات، كما يظهر في أبوابه وفصوله وفروعه. وقد نتج عن تطبيق هذا النمط كما بينت مختلف الدراسات التي تناولت موضوع الاتصال في المؤسسات الوطنية العديد من النقائص نوجزها فيما يلي: (16).

1. عدم وجود المعلومات.
2. عدم كفاءة أو نقص مراجعة ومراقبة المعلومات.
3. الاتجاه نحو الاحتفاظ بالمعلومات منظر فبعض الهياكل التي لا تقبل ايصالها إلا إذا فرضت عليها إجبارية ذلك من السلطات الأعلى منها.
4. سوء حركة المعلومات سواء عموديا أو أفقيا.
5. عدم عودة المعلومات (التغذية الراجعة)، يؤدي بالهيئات لتصدر إلى عدم اعتبار أهمية مجال المعلومات. كما أن العديد من المعوقات تحول دون تحقيق العملية الاتصالية في المؤسسات أهمها:

- **معوقات نفسية شخصية:** تنشأ هذه المعوقات في البعد السيكولوجي بين الأفراد والاختلاف في الخبرة والمفاهيم والقيم والتحيز والتوقعات، وكذلك الحالة النفسية النابعة من داخل الشخص نفسه، كالخوف والاضطراب والقلق والحزن. التي تؤثر على درجة الاستيعاب والفهم.
- **معوقات تنظيمية:** للاتصال التنظيمي معوقات تنظيمية كثيرة، يمكن تقسيمها على النحو التالي:
 - تعدد المستويات وطول المسافة بين القاعدة وقمة الهرم في الهيكل التنظيمي.
 - عدم وضوح نظام الاتصال الموجود.
 - قلة المعوقات المتداولة في المؤسسة كما ونوعا.
 - ضغوط العمل المتزايدة على العاملين
 - عدم إشراك العاملين الموجودين
 - كبر حجم المؤسسة وقصر الهيكل التنظيمي. (17).

وهذه ما يؤكد أن العقلانية المجسدة في التسيير البيروقراطي، لا تنتج حتما عواقب عقلانية. كما ذكر عالم الاجتماع الأمريكي روبرت ميرتون Robert Merton الذي أظهر أن الأداء البيروقراطي يولد آثارًا ضارة على المؤسسات، فالأفراد يطورون نوعًا من "الشخصية البيروقراطية". وعالم الاجتماع الفرنسي ميشال كروزيي Michel Crozier الذي أظهر أن التنظيم البيروقراطي يولد تأثيرا ضارا على المؤسسات، يطلق عليها اسم "الحلقة المفرغة للبيروقراطية".

2. الاتصال التنظيمي وتحدي التحول نحو القيادة الإستراتيجية:

يخضع الاتصال التنظيمي على مستوى المنظمات، كتحت نسق، إلى " عملية تحويل، تنقل المنظمة من حالة حالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة. فتأسيس ما يجب تغييره في المؤسسة الحالية لتحقيق هذه الحالة المستقبلية المرغوبة هو ما يسمى بتعريف التغيير التنظيمي... يمكن رؤية التغيير التنظيمي كعملية تحويل للمنظمة، وتكون إما تدريجياً أو جذرياً، جزئياً أو كلياً. والتغيير له تأثيرات متعددة على العناصر التي تتألف منها المنظمة وعلاقاتها المتبادلة، والعمليات والمنتجات والخدمات وأهداف المنظمة. التأثير على الأهداف هو علامة على التغيير التنظيمي الجذري. (18) وعملية التغيير بمراحله وميكانيكاتها، وأزمنتها الثلاثة لتجاوز التسيير البيروقراطي بمعوقاته إلى القيادة الإستراتيجية. " وفقاً لـ Lewin (1958) يجب أن تحتوي أي عملية تغيير تنظيمي على ثلاثة أزمنة:

(1) تذويب العمليات التنظيمية، كعلامة على الانفتاح والإعداد والاستعداد للتغيير؛

(2) تنفيذ التغيير؛

(3) توحيد العمليات والهياكل و / أو النظم الجديدة في المنظمة (التجميد). تتضمن هذه المراحل الثلاثة استعادة المنظمة توازنها بعد التغيير. " (19). إذن فهو يركز على ثلاثة مراحل وهي: مرحلة إزالة التبلور، مرحلة الانتقال أو القيام بالتغيير، أخيراً، مرحلة التجميد أو إعادة التبلور. تتمثل مرحلة إزالة التبلور في فترة التشكيك في السلوكيات والمواقف والتصورات، سواء كانت طوعية أم لا. وتعكس هذه المرحلة إدراك مساوئ وضع ما، أي الفرق بين الوضع الحالي وبين وضع أكثر ملائمة (Bélanger, 1994). أما مرحلة الانتقال أو القيام بالتغيير فهي تطابق مرحلة تعلم أساليب عمل جديدة، وتجريب مواقف جديدة وتبني سلوكيات جديدة. وخلال هذه المرحلة، يستثمر الأفراد الأهم من طاقاتهم. وأخيراً التجميد أو إعادة التبلور فهي مرحلة التغيير نفسها. وخلال هذه المرحلة، سيتم دمج التغيير بشكل عفوي في الطرق الجديدة للقيام بالأشياء. بالإضافة إلى ذلك، المواقف والقيم والسلوكيات الجديدة بدأت في الاستقرار وإعادة التبلور. (20).

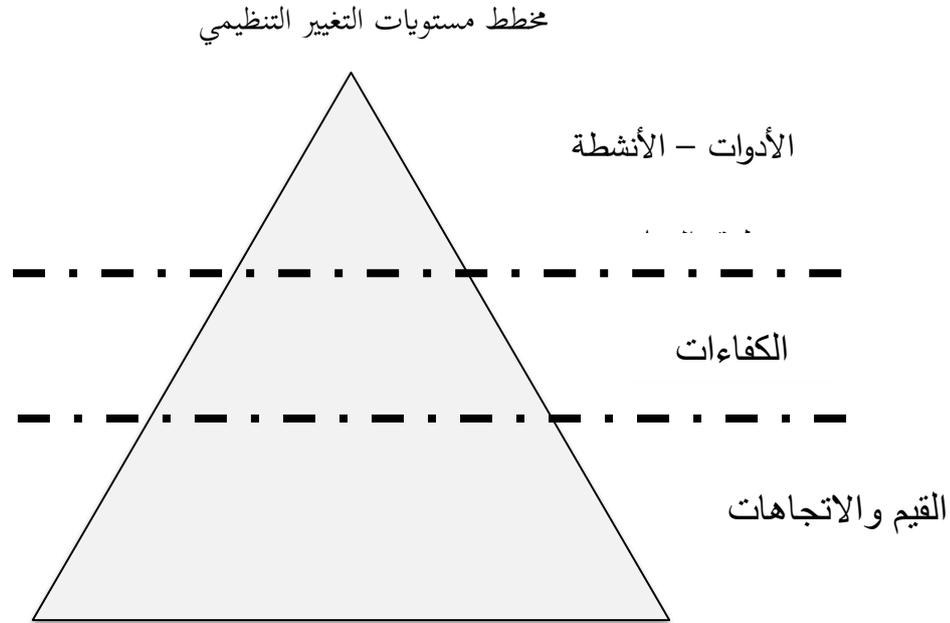
وقد تم تقديم العديد من التوصيات حول قيادة التغيير من طرف الأدبيات سواء الأكاديمية أو الإدارية. ومع ذلك، يجب الاعتراف بأن هذه القواعد الإلزامية بعيدة كل البعد عن أن تكون متجانسة. لهذا السبب، نقترح فيما سيأتي تحليل هذه التوصيات انطلاقاً من تنميط الاستراتيجيات العامة للتغيير التنظيمي:

جدول يبين استراتيجيات التغيير التنظيمي

الخصائص	استراتيجية التغيير
خطوة التغيير المفروض والمخطط	استراتيجية التسلسل الهرمي
خطوة تركز على كيفية إدراك التغيير من طرف الفاعلين المعنيين.	استراتيجية التنمية التنظيمية
خطوة التغيير التفاوضي	الاستراتيجية السياسية
خطوة التغيير التدريجي	الاستراتيجية التاريخية
خطوة تركز على التمثيلات المرتبطة بالتغيير	الاستراتيجية الرمزية

Richard Soparnot, « Les effets des stratégies de changement résistance des individus », *Recherches en Sciences de l'organisationnel sur la* .33.*Gestion* 2013/4 (N° 97), p

وقد حدد من جهة أخرى إرهارد فريديبارغ Erhard Freiberg ثلاث مستويات من التغيير المتكاملة، تبين أن عملية التغيير مهما كان نوعها يجب أن تشمل ثلاثة متغيرات لضمان نجاحها، كما يظهر في المخطط التالي:



Stéphane

Haefliger, *Le changement, quelques modestes éclairages théoriques* Lausanne, 2003. Secteur public, 2002 KPMG, p14.

رابعا: خاتمة

يعد تغيير الاتصال التنظيمي في المؤسسات وما بداخلها مجالاً حاسماً للعمل، وتحدياً إدارياً حقيقياً للمديرين والمسيرين الوسطاء المسؤولين عن الحفاظ على الحيوية التنافسية لمنظمتهم، نحو قيادة استراتيجية تتجاوز ضغوطات ومعوقات التسيير البيروقراطي. وفي أي وقت من تاريخها، تواجه أي مؤسسة تغيرات جذرية أكثر أو أقل لبيئتها، وتنخرط في تغييرات جذرية أكثر أو أقل لخصائصها. من هذا المنظور، يتمثل دور المديرين في الحفاظ على تطابق دائم بين خصائص البيئة وقدرات المؤسسة وفق هذه الرؤية الاستراتيجية. ومع ذلك، فإن هذا الانتظام يكون دائماً أكثر صعوبة، لأن الانقطاعات الخارجية تتضاعف وتتسارع؛ عملة الأسواق، تكثيف المنافسة وتطور التكنولوجيات... لها تأثير التسبب في التجديدات السريعة والمتكررة للخصائص البيئية والتنافسية.

(1). Cleusa Maria Andrade Scroferneker, QU'EST-CE QUE LA « COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE » DANS UN PAYS DE CONTACT ? Sociétés n° 83 – 2004/1, pages 79 à 88, p79.

(2) Francine Séguin • Taïeb Hafsi • Christiane Demers *Le management stratégique DE L'ANALYSE À L'ACTION*. Les Éditions Transcontinenta, p194.

(3)Jean-Michel Plane, Management des organisations•DUNOD ; 5 édition, 2019, p85.

(4)[Bernard Martory](#), [Daniel Crozet](#).Les dysfonctionnements sociaux et leur mesure,Dans [Gestion des ressources humaines\(2016\)](#), pages 201 à 233.

(5)<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/dysfonctionnement> , date de consultation : 15/08/2022.

(6)Richard Soparnot,2009, Ibid., P 30.

(7)Selmin Nurcan, et al, ibid. p p2/4..

(8)Richard Soparnot• ibid. 2013,p 26.

(9)Jean-Michel Plane, Management des organisations•DUNOD ; 5 édition, 2019.p08.

(10)Jean-Michel Plane,THÉORIE DES ORGANISATIONS,Dunod, Paris, 2008, 3e édition, p25

(11)Jean-Michel Plane, ibid, p54.

(12)Jean-Michel Plane, ibid, p124.

(13)ناصر قاسمي،الاتصال في المؤسسة،دراسة نظرية وتطبيقية،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص ص 188-199.

(14)أحيمية سليمان، قانون علاقات العمل في التشريع الجزائري، نسخة إلكترونية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1، السنة الجامعية 2014/2015، ص ص 2/ 3 (بتصرف)..

(15)قانون رقم 90-11: مؤرخ في 21 أبريل سنة 1990 يتعلق بعلاقات العمل، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية/ العدد 17، ص ص 562..

(16)مازن سليمان الحوش:الاتصال وتأثير تنظيم المؤسسة الإعلامية،مذكرة الماجستير،جامعة الحاج لخضر، باتنة،السنة الجامعية 2005/2006، ص ص 138..

(17)حامد، علي .حامد، هارون".معوقات الاتصال التنظيمي في منظمات الأعمال دراسة وصفية تحليلية.مجلة كلية الفنون والإعلام .العدد التاسع.جامعة مصراتة،ليبيا، ص ص80.

(18)Selmin Nurcan, et al, "Une méthode pour la définition de l'impact organisationnel du changement", [Centre de Recherche en Informatique](#), Université Paris 1 - Panthéon – Sorbonne 90, rue de Tolbiac 75634 Paris Cedex 13{nurcan, roland},pp2-4

(19)Selmin Nurcan, ibid,p 4.

(20)Rimzid, mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires,université du québec à montréal, octobre 2006.p 31.