

تأثير الإتصال الداخلي على إنتاجية الأفراد

-المؤسسات العمومية الجزائرية نموذجا-



الأستاذة : بؤوزة باية/جامعة المدية

البريد الإلكتروني: bayabououza@hotmail.com

مقدمة:

تمثل الإنتاجية أهم القضايا الحيوية المؤثرة على معدلات النمو الإقتصادي وتعد مدخلا أساسيا للتغلب على مشاكل الأداء البشري. أما تحسين الإنتاجية: فهو جهد مخطط يعبر عن جودة التسيير. الذي تهدف إليه كل إدارة مستعينة بالإتصال الداخلي. لاسيما حين تكون الموارد محدودة والنشاط الإقتصادي دون المستوى المطلوب. فهنا تظهر أهمية الإتصال الداخلي في تحسين العملية الإنتاجية بتقليل التكلفة واختصار النفقات أو بالإستغلال الأمثل للموارد المتاحة. وعليه لابد من الأخذ في الحسبان كل من الإتصال الداخلي، و مستوى أداء الأفراد كيفما كان واقع المنظمة سواء ناجحة أو متعثرة.

ففي الوضع الجيد تظهر أهمية الإدارة بمكونها الرئيسي: العنصر البشري، وأداتها الأساسية: الإتصال للمحافظة على النجاح وتعزيزه لتوسيع دائرة الإنجازات، مع التخطيط الإستراتيجي للمستقبل على ضوء تجربة الماضي والحاضر. وفي الوضع المتعثر يأتي دور الإتصال الداخلي كوسيلة فعالة لتحفيز الموارد البشرية وزيادة دافعيته للعمل مع تشخيص أسباب المشكلات المتعلقة بالأداء، سعيًا لتجاوزها مما يحسن مستوى الإنتاجية. الذي صار يستقطب اهتمامات المسيرين والباحثين نظرا لتأثيراته الهامة على المؤسسة حيث يني إقتصادها الداخلي باستخدام ذات عناصر الإنتاج. أما على المستوى الوطني فتحسن الإنتاجية يسهم

في زيادة الناتج الكلي بحسن إستخدام الموارد دون زيادة كميّتها. مما يرفع مستوى المعيشة، ويحقق رفاهية المجتمع.

لكن ما هي العوامل المؤثرة في الكفاءة الإنتاجية للأفراد. وكيف نظر صناع القرار في المؤسسات الجزائرية لموضوع الإنتاجية ؟ هل كانت هناك خطوات علمية لتحسينها عن طريق الإستعانة بالإتصال الداخلي ؟ وما هي الإستراتيجية الإتصالية المتبعة في المؤسسات العمومية، وما مدى فعاليتها ؟

إنها أسئلة تسعى الباحثة للإجابة عليها. من خلال إعتداد المنهج التاريخي في تتبع حالة الإتصال الداخلي و تأثيره على إنتاجية الأفراد في المؤسسات الجزائرية العمومية خلال مختلف الحقب و الأنظمة التسييرية.

أولا: العوامل المؤثرة في الكفاءة الإنتاجية للأفراد ومؤشرات قياسها:

كانت الأبحاث في مجال الاقتصاد وإدارة الأعمال. تركز على الإنتاجية الكلية كمفهوم ثم ما لبثت أن أصبحت مطلبا رئيسيا، في مختلف الأنشطة الإدارية، نظرا لدورها في التنمية. والإنتاجية هي الإستخدام الكفء للموارد: العمل، رأس المال، الأرض والمعدات، الطاقة والمعلومات. وبالتالي فهناك علاقة وطيدة بين الإتصال المسؤول عن تبادل المعلومات وبين تحسين إنتاجية الأفراد .

لذا يؤكد الخبراء أن تطوير الموارد البشرية يتطلب القيام بمجموعة من الأنشطة المرتكزة على الإتصال الداخلي، لإمداد الأفراد بالمعلومات. بعد دراسة نواحي القصور في أدائهم لأعمالهم، بغرض تحسين مستوى مهاراتهم لمواكبة التغيرات المتلاحقة في البيئة ولتحسين أداء الأفراد ورفع معدلات إنتاجيتهم بما يحقق الأهداف الفردية والتنظيمية، لكل من الفرد والمنظمة¹. خصوصا بعد أن أثبتت الدراسات أن للنمو الإقتصادي طريقان: الأول يتعلق بالتراكم الرأسمالي، الناجم عن إضافة عوامل إنتاج جديدة: كالعالم ورأس المال. «و الثاني هو تحسين الإنتاجية، أي زيادة الإنتاج من نفس كمية عوامل الإنتاج أو أقل منها ، مما يحجر رأس المال للتوظيف في مشاريع إنتاجية جديدة، وتقوم نظرية التنمية الإقتصادية التقليدية

¹ - إبراهيم رمضان الديب: أسس ومهارات إدارة الذات وصناعة التغيير والنهضة ، أم القرى للترجمة والنشر و التوزيع، 2006.

على الطريق الأول بينا الإقتصاد الجديد يقوم على الطريق الثاني ويرتكز على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات¹ .

ويجمع الباحثون، أن للعنصر البشري أهمية قصوى في تقرير كفاءة أي مؤسسة فوجود الموارد المادية وغياب الأفراد، يؤدي حتما لإصابة المؤسسة بالعجز والشلل. يقول علي السلمي: « لتحقيق نتائج باهرة في حسن تسيير الموارد البشرية والحصول منها على أكبر إنتاجية ممكنة، لابد من القيادة والاتصال والدافعية» أما عن تأثير الموارد البشرية على الإنتاجية فينتضح من خلال الأبعاد التالية :

- بعد الكفاية العددية: هل عدد الأفراد يتناسب مع احتياجات الإنتاج ؟
 - بعد التركيب العمري: يوضحه مدى التناسب بين احتياجات العمل وسن العامل.
 - البعد المتعلق بالمستوى التعليمي، وانعكاساته على الإنتاجية .
 - بعد التخصص: هل الوظيفة المسندة للعامل تتلاءم مع تخصصه ومهاراته أم لا ؟
- ثم إن سوء تصميم طرق العمل وعدم الاختيار السليم لأنماط القيادة الناجعة يؤثران سلبا على الإنتاجية حيث يتسببان فيهدر الوقت، تعطيل الطاقات وإتلاف الموارد.
- ولقياس الإنتاجية يمكن استخدام مؤشرات عدة منها: المباشرة بالمقارنة بين المخرجات بالمدخلات خلال فترة زمنية معينة. أو غير المباشرة: والمرتبطة بإنتاجية الموارد البشرية وتمثل في: قياس الرغبة أو الدافعية للعمل، رضا الأفراد والروح المعنوية.

مع العلم أن كل عملية إنتاجية تولّد عنصرين المنتج والمعلومات. حيث دلت التقديرات أن 75% إلى 90% من الوقت يقضيه الفرد في استقبال وإرسال المعلومات. لذا فتهميش دور الإتصال قد ينجم عنه تدهور في الإنتاجية. لاسيما بعد أن اتضح أن الاعتماد فقط على الوسائل المادية، لا يمكن المسيرين من بلوغ الرقم المحتمل للإنتاج فما بالك بتحسينه. لأن التحدي المطروح هو كيفية تحقيق التنمية برفع مستوى الأداء البشري الذي يتطلب في عصر العولمة الانتقال من العقل الذاكرة إلى العقل المدرب. فأكبر المصائب وأصعب النتائج التي يمكن أن تحدث للمؤسسات أو تصيبها أثناء العمل تأتي نتيجة الفشل وعدم النجاح في

¹ إبراهيم يوسف عبد الله: رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة المدرسية ، شركة المطبوعات للتوزيع والنشر ، بيروت ، لبنان . 2002 .

عملية الإتصالات¹ «على اعتبار أن ثمة عاملان أساسيان يحددان الإنتاجية أحدهما مادي يتعلق بمعرفة تنظيم العمل كرأس المال والآخر يتعلق بدور الإتصال في إدماج الفرد في وسطه المهني.

بدا واضحا مما سلف وجود علاقة بين الإتصال الداخلي وتحسين إنتاجية الأفراد. فإذا ما تساءل البعض: كيف يمكن رفع معدلات التراكم الرأسمالي إذا كانت مردودية المؤسسات ضعيفة بسبب تواني العمال أو انخفاض روحهم المعنوية ؟ تكون الإجابة: « بأن الحالة المعنوية للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية

وكذلك إنتاجيتهم تتوقف على مدى كفاءة الإتصال في التنظيم حيث يحقق هذا بصفة أساسية تبيان الواجبات والأعباء المسندة للفرد، والطريقة الملائمة لإنجازها² ثانيا: الإتصال في المؤسسات العمومية في ظل مختلف الأنظمة التسييرية: المؤسسة العامة مرفق تنشئه الدولة لأداء وظائف محددة، إنتاجية أو خدماتية تهدف لإشباع حاجات المواطنين. وتعد من أهم أقطاب التنمية، لمساهمتها في إنعاش الإقتصاد الوطني، بزيادة القدرات الإنتاجية. لذا تحرص الدولة على إحاطة المؤسسات بأطر قانونية، وتنظيمية يتحدد بموجبها مجال عملها وإدارتها و طرق الإتصال فيها.

باعتبارها الأداة المثلى لتداول المعلومات وبناء العلاقات بين الموارد البشرية، فبدون الإتصال لا وجود لنظام ينعم بالحياة ولا فائدة ترجى من تقاسم الأهداف وحتى الأماني المشتركة لا يمكن تجسيدها إلا بوجود الإتصال³.

من هذا المنطلق فالإتصال وجد مع ميلاد المؤسسات. رغم إفتقاره للدقة العلمية في الإعداد أو التطبيق، وتلك نتيجة حتمية بالنظر للسياق التاريخي للدولة عموما. وللمؤسسة العمومية تحديدا التي تأثر مستوا لأداء فيها بكل من نمط التسيير والإتصال، حيث تشير الدراسات

¹ بعلي محمد الصغير: المؤسسات العمومية الاقتصادية في التشريع الجزائري، المعهد الوطني للدراسات والبحوث النقابية، الجزائر، الجزء 1، ديسمبر 1998.

² رضا صاحب أبو حمد، مؤيد عبد الحسين الفضل: الاقتصاد الإداري، دار زهران للنشر والتوزيع 2007

³ عبد العزيز صالح بن جبور: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، إدارة جديدة في عالم متغير دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الثانية ، 2007.

أن معظم المؤسسات الجزائرية عانت منعجز أفصى بها إلى الإفلاس. فاضطرت الدولة لخصخصتها بعد أن أثبتت كافة البدائل عدم فعاليتها.

فماهي الأسباب الكامنة وراء الوضع الذي آلت إليه المؤسسات الجزائرية العامة ؟

لماذا أخفقت محاولات الإصلاح التي شملت طرق تنظيمها وإدارتها؟

هل كان ذلك ثمرة لغياب نظرة إستراتيجية ومنهجية سليمة في التنظيم والإدارة والإتصال ؟

للإجابة عن هذه الأسئلة وتسهيلا لعمليتي الدراسة والتحليل تم تقسيم المراحل

وفق سياقها الزمني باعتماد المنهج التاريخي، لأن كل مرحلة تعبر عن تجربة إدارية متميزة.

أول مرحلة التسيير الذاتي (1962- 1965). ثم الشركة الوطنية (1965- 1971).

فمرحلة التسيير الإشتراكي (1971 – 1980 بعدها إعادة الهيكلة (1980-1988) المتبوعة

بإستقلالية المؤسسات. وأخيرا مرحلة الخصخصة (1995 إلى يومنا هذا).

ويتعذر دراسة الوضعية الإتصالية للمؤسسة مع تهميش الأنماط التسييرية المتبعة وعلاقتها

بالنظام الإقتصادي المعتمد. لأن المؤسسة ليست عاملا مستقلا بل هي تابعة للنظام

الإقتصادي. فضلا عن كونها تنسيق عقلاني لنشاطات الموارد البشرية لتحقيق هدف

مشترك عن طريق تقسيم العمل والوظائف وكذا تسلسل السلطة والمسؤولية¹. دون إهمال

التحفيز والإتصال. فرغم أهمية العوامل المادية يبقى الأداء الفردي هو المحدد الحقيقي

للإنتاجية. فالفرد يستطيع بطريقة أدائه للعمل وأسلوب استخدامه للآلة، أن يؤثر سلبا أو

إيجابا على إنتاجية الآلة ذاتها. ويستطيع بمهارته أن يعوض قدم الآلة أو تقادمها وضعف

إنتاجيتها² وذلك ما يتضح من خلال التحليل.

المرحلة الأولى: مرحلة التسيير الذاتي للمؤسسات (1962 – 1965)

كان القطاع الإقتصادي غداة الإستقلال يعاني من الضعف فالرحيل الجماعي

للمعمرين ولد أزمة حادة نجم عنها تعطل دورة الإنتاج. «فأصبح الإقتصاد يمتاز

¹ عبد اللطيف بن أشنهو : التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط (1962 – 1980) ، ديوان المطبوعات

الجامعية ، الجزائر ، 1982.

² علي السلمي: إدارة الإنتاجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، (د-ت-ن).

بالتدهور والتبعية والاختلال فضلا عن شغور المؤسسات القائمة¹.

وبالتالي كان هم السلطات تشغيلها عن طريق ما يعرف بالتسيير الذاتي والتأميم ومن ثم بدأ القطاع العام يخبو بشكل بارز منذ 1965 بتطبيق إستراتيجية تنمية² وباعتبار المؤسسة الاقتصادية نواة التطور، فقد خضعت لجملة من التغيرات. سلمت بموجبها السلطات الوحدات الصناعية للعمال، لتسييرها وفق المراسيم المتعلقة بحماية الأملاك الشاغرة، وتشكيل لجانا لتسيير الذاتي في المؤسسات الصناعية الجزائية³.

غير أن الفشل في تطبيق القوانين المسنة. أدى لظهور الصراعات العمالية نتيجة طريقة التسيير المتبعة، التي أدت لبروز فئة استأثرت ببعض المزايا المادية والإدارية لتتحول لفئة بيروقراطية تحتكر السلطة واتخاذ القرارات⁴. فأمية العمال كانت سببا في تقوية سلطة المدير. وإلغاء مبدأ التشاور لتسود مركزية إتخاذ القرارات وهي مؤشر واضح على إهمال دور الإتصال الداخلي ترتب عنه صراعات داخلية ناجمة عن:

- شعور العمال بالغبن وقلة أجورهم وانخفاض معنوياتهم وضعف إنتاجيتهم.
- سوء الإتصال الداخلي بين العمال والإداريين نتيجة تكوين حواجز نفسية .
- إحتكار السلطة والمعلومات من طرف الإداريين، وفقدان ثقة العمال فيهم .
- بيروقراطية الهيئات الوصية، وبطء الإجراءات الإدارية واتخاذ القرارات .
- إقصاء العمال من المشاركة في صنع القرارات والتسيير.

المرحلة الثانية: الشركات الوطنية (1965 - 1971):

يؤكد بعض الكتاب ومنهم علي عوض⁵ أن نمط السلطة المنتهج بعد الإستقلال قد أدى لإجهاض كافة المساعي الرامية لبناء الاشتراكية، فقد كانت تسعى للإستحواذ على الطبقة الشعبية العريضة باعتماد الخطابات والشعارات الرنانة، التي أدت إلى توقيف عجلة التنمية

¹ - علي عوض: لوجيز في شرح قانون العمل الجزائري الجديد: دار الثقافة للطباعة والنشر مصر، 1975

² عمر عبد الرحيم نصر الله: مبادئ الإتصال التربوي والإنساني ، دار وائل للطباعة والنشر ، مان الأردن، 2001

³ فريد النجار: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، 2007.

² فيصل عبد الرؤوف: تكنولوجيا الأداء البشري، المفهوم وأساليب القياس والنماذج، الدحلة، 2001

الوطنية، بتركيزها على القطاعات الهامشية، وترك القطاعات الحيوية والهامة للرأس المال الأجنبي ، وغض الطرف عن الظروف المتدهورة للطبقة العاملة.

بيد أن التصحيح الثوري المتزامن مع 19 جوان 1965 شكل نقطة تحول رئيسية. من خلال تبني الاشتراكية نظاما سياسيا مع التأكيد على أن بناء صروحها لا يتم بوسائل مرتجلة أو حتى إعتادا على ثلة من الرجال، بل يتطلب تجنيد كافة الموارد البشرية .

تجسيدا لذلكسنت العديد من اللوائح. الرامية لإرساء قواعد منظومة قانونية جزائية تنظم مجال العمل، في مقدمتها: الأمر رقم 66- 183 المؤرخ في 21 يونيو 1966 الخاص بتعويض إصابات العمل والأمراض المهنية، تلاه صدور نصوص تطبيقية أخرى ما يعنى ضميا سعيًا جادا لتحسين الإنتاجية وتحقيق الإستقلال الإقتصادي. بالتوازي مع ذلك، تم إجراء عدة تأميمات، مست الكثير من الصناعات ولتسييرها عمدت الدولة لإنشاء الشركات التي تميزت بقدرتها على إستيعاب أعداد هائلة من العمال لضخامة حجمها ناهيك عن الحوافز المغربية المقدمة من طرفها، لذا تزايد الإقبال عليها.

وقد برهنت على تحقيق الأهداف المسطرة والمتمثلة في¹: تلبية حاجات الاستهلاك

الوطني...امتصاص البطالة وإيجاد سوق واسعة لتصريف منتجات الصناعة.

أمام همة تسييرها فأوكلت لمدير عام يعين وزاريا ويتمتع بسلطات واسعة كصلاحية إتخاذ القرارات إلى جانبهئة استشارية محضة تتكون من ممثلين عن بعض الوزارات. بينما تحدد أهدافها من قبل الجهاز المركزي والسلطة الوصية. في ظل الإستراتيجية العامة كما ساد الإتصال الداخلي النازل المتضمن للأوامر، والمترجم لطبيعة هذا التسيير.

غير أن الحجم العملاق للشركات الوطنية والسلطات المطلقة الممنوحة لتسييرها أدت لبروز المشاكل البيروقراطية المرتبطة بسوء الإتصال العمودي، وبجهم السلطة التي اكتسبها بعض المسيرين². كنتيجة حتمية ظهرت العديد من الصراعات بسبب تدهور ظروف العمل وسوء تعامل الإدارة مع العمال، وغلق باب المشاركة في وجوههم خاصة بعد إلحاق النقابة بالحزب

¹ - محمد السويدي: التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية و في التجربة العالمية، المؤسسة الوطنية للكتاب،

1986.

² - محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة : الطبعة العربية ، عمان، الأردن ، 2005.

خلال المؤتمر الثالث لحزب جبهة التحرير. لتتحول لأداة تستخدمها الدولة لتعبئة العمال لخدمة مشاريعها، لا للمطالبة بتغيير الأوضاع. فكان الحل هو اللجوء للإضراب. الذي أبطأ وتيرة النمو الإقتصادي. «حيث ورد في التقرير المقدم لمؤتمر الاتحاد النقابي المحلي لمنطقة الجزائر في 6/ 66 أن هناك 3377 عامل في حالة إضراب و 1042 ساعة عمل ضائعة خلال الثلاثي الأول من سنة 66»¹

أمام تزايد حدة الإضرابات سعت السلطة لإخمادها بحصارها إعلاميا مستعينة بالأمر (66- 156). ثم منعت العمال من الإضراب بموجب المادة (171) وتوعدت المخالفين بالعقوبة لمساهمتهم بحرية العمل واستخدامهم وسائل الضغط لتحقيق مآربهم. لقد عملت الشركات الحديثة على امتصاص المؤسسات المسيرة ذاتيا لتدعيم القطاع العام لكنها لم تعترف بحق العامل في الإضراب لانعكاساته السلبية على الإقتصاد.

المرحلة الثالثة: مرحلة التسيير الإشتراكي للمؤسسات العمومية: (71-80)

كان الهدف الأساسي لهذا النمط التسييري هو إعادة تنظيم المؤسسة العمومية وفق قانون جديد، يركز على مساهمة العمال ليس في العملية الإنتاجية فحسب بل في العملية التسييرية برمتها، وهو ما يتماشى مع مبادئ النظام الاشتراكي المنادي بالملكية الجماعية للوسائل الإنتاج وتسييرها بطريقة ديمقراطية، لإذابة الفوارق الطبقية بين الأفراد. فالمؤسسة الاشتراكية هي ملك للدولة وتابعة للقطاع العام تتولى الدولة الإستثمار فيها ومشاركة العمال في إدارتها وتسييرها وهي تسيير حسب مبادئ التسيير الإشتراكي يتكون رأس مالها من أموال عامة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي تتضمن وحدة أو عدة وحدات، ويعتبر عمالها منتجون ومسيرون في آن واحد.

وفي ظل القانون المؤرخ في 16/11/71، تجسد التطبيق الفعلي للنظام الإشتراكي وتم بوجهه إنشاء هيئة مختصة تدعى «مجلس العمال» الذي بقىوسيلة صورية لإضفاء طابع المساهمة العمالية في التسيير. بإنشاء إطار تنظيمي يضمن إمكانية ذلك قانونيا غير أن الواقع الفعلي برهن على غياب المشاركة وقدم على ذلك دليلا: «مركزية السلطة في يد

¹ مصطفى عشوي أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب 1992.

المسيرين». بالإضافة لضعف مستوى التعليم والتكوين لدى ممثلي العمال واقتصار دورهم على إبداء الرأي. فضلا عن الاتجاهات السلبية لبعض التكنوقراطيين نحو مشاركتهم في عملية صنع القرارات مما ولد حواجز نفسية تفصل بين الإداريين والعمال. كسابقتها أثبتت تجربة التسيير الإشتراكي، الهيمنة الفعلية لمجلس المديرية الذي يتمتع بسلطة أكبر من سلطة مجلس العمال. وهو ما يتناقض والمبادئ الرامية لتسيير المؤسسة عن طريق إشراك كلا الطرفين. وتغيير نمط العلاقات الإنسانية السائدة فيها بالحد من سيطرة البيروقراطيين على زمام الإدارة. غير أن الفشل في تحقيق هذه المآرب كان بسبب طغيان المعايير غير الرسمية وسيادة النزعة التسلطية للمسيرين.

إذن خلال هذه الحقبة خضعت المؤسسة الاقتصادية لنموذج تسييري أگسها ميزات معينة، سواء على مستوى الموارد البشرية وكفاءاتها الإدارية أو على مستوى نمط القيادة، وعلاقته بالهيكل التنظيمي ونوعية السلطة. مما أضفي على الإتصال التنظيمي صبغة خاصة. علما أن ثمة عنصرين هامين مؤثرين في هذا المجال هما: التنظيم والمستوى التعليمي، ينتج عن تفاعلها معرفة مستوى المشاركة في تسهيل الإتصال أو عرقلته. فهل أثرا هذين العنصرين على السير الحسن للعملية الإتصالية وكيف ذلك؟

تؤكد معظم الدراسات: أن دور الإتصال الداخلي وفعاليته مرتبطة بعدة جوانب تؤثر فيه وتتأثر به وأحيانا تزيد أو تحد من فعاليته . منها: الوضعية العامة للمؤسسة وتاريخها ظروفها المادية طاقاتها البشرية، كفاءاتها الإدارية. بالإضافة لعلاقتها بالمحيط الخارجي بأبعاده المختلفة إلى جانب متغيرات أخرى يتحدد في إطارها أداء الإتصال وفعاليته في العملية الإدارية عن طريق التخطيط الإستراتيجي الشامل.

جدير بالذكر أن الطابع البيروقراطي المركزي المطبق في المؤسسات حينذاك عكس مضمون التنظيم الإشتراكي كما أثر على العملية الإتصالية ومستوى الإنتاجية .

الإتصال الداخلي في ظل بيروقراطية التنظيم في المؤسسة الجزائرية :

يعود إعتاد النموذج البيروقراطي في التنظيم لعصور قديمة، فموجبه تستطيع المؤسسات بلوغ أقصى درجات النجاعة. نظرا لعقلانيته، لذا يمكن استخدامه لتحسين الإنتاجية حيث

يوحد الإدارة والقرار، ويحقق التنسيق الوظيفي، فضلا عن مساهمته فيتفادي التضارب المتوقع، بفضل الموضوعية في إيصال التوجيهات وتطبيقها.

بيد أن إيجابيات التنظيم البيروقراطي لم تلغ سلبياته، فقد أثبتت الممارسات الميدانية، أنه يفرض ضغطا على الموارد البشرية لتقييده بالإدارة الفردية، ويطيء حركة المؤسسة، ونشاطها وسعيها لتحسين إنتاجيتها. فالصرامة القاسية المحددة للمهام، والصلة بين هذه الأخيرة وشبكة العلاقات تصعب الاتصالات بين الجماعات والمحيط. وعوض أن تفرض هذه الصعوبات إعادة النظر في النموذج استخدمت طرف أفراد لتحسين وضعيتهم في صراع السلطة. مما يفرض ضغوطات لإرساء اللامركزية.

ثم إن إحترام خطوط السلطة وسيطرة الاتجاه الأحادي في تبليغ المعلومات، والذي يتحدد مساره غالبا، من قمة الهرم لقاعدته جعلت المعلومات الحقيقية الموجودة لدى عمال التنفيذ بعيدة عن آذان وأعين المسيرين المتمركزين في القمة. يعزى ذلك إما لتباطؤ مسيرتها بسبب كثرة المستويات وتدرجها مما يفقدها آيتها أو انقطاع مسيرتها بكتانها للحيلولة دون وصولها للجهة المعنية، ناهيك عن التحريفات والتأويلات التي قد تعلق بالرسالة أثناء مرورها بالمستويات الوسطية لتصل في النهاية وقد أفرغت من محتواها الحقيقي.

2- النتائج المترتبة عن ضعف الإتصال الداخلي :

غياب الممارسة الفعلية للإتصال الداخلي أوجد الوضعية المشار إليها آنفا نظرا لدوره في التنسيق بين العمال وتحقيق تكاملهم الوظيفي. كما أن عدم توفير المعلومات التي تعد وفقا للنسقية مدخلات أساسية لإعداد القرارات الإستراتيجية. أدى لاتخاذها من منظار ذاتي بعيد عن الموضوعية، مما أدى للوقوع في الأخطاء نتيجة نقص المعلومات وزيفها.

دون أن نغض الطرف عن الانعكاسات السلبية الأخرى لهذا النمط التسييري على نمو المؤسسة وتطورها والمتمثلة أساسا في غياب المبادرة، كبح جراح التغيير مقاومة الخطط ومحاولة إفشالها، عدم الخضوع للأوامر، لأن من تملى عليهم ليسوا مشاركين في وضعها، ارتفاع نسبة الغيابات، إستخدام جزء فقط من الطاقة في العمل، بسبب ضعف الدافعية وإنخفاض الروح المعنوية، وغياب الرضا الوظيفي. وكلها مؤشرات واضحة على ضعف الإنتاجية، المجسدة للعيان في الخسائر المتتالية التي تتكبدها المؤسسة، سواء في الطاقات

المادية أو البشرية مما أثر سلبا على الميزانية، وأدى إلى تراجع الأرباح. ولتوضيح ذلك نأخذ الغياب فهو طريقة للقول دون استخدام الكلمات: L'absentéisme: une façon de dire son utiliser les mots «الغياب هو توقف لإنتاجية المؤسسة، وعليه فإن تكلفة اليد العاملة مؤثر مهم في تسعيرة منتج معين أو خدمة معينة. بناء على ذلك فالغياب يقلص من حجم الإنتاج. في فرنسا ملايين الأيام ضاعت بالنسبة للاقتصاد إما بفعل الإضراب (أكثر من 2 مليون يوم ضاعت في المتوسط خلال السبع سنوات الماضية) أو المرض حيث تحدد عطلته بـ 15 يوما. إننا بعيدون جدا عن اليومين والنصف المحدثين في اليابان. سواء بسبب الإضراب أو المرض فالغياب هو أحيانا ظاهرة ترمز لوجود إتصال سيء في المؤسسة¹»

بتصفح مختلف الدراسات التي تناولت وضعيات المؤسسات الوطنية، بدا جليا أن هناك إتفاق شبه تام حول التأثيرات السلبية لنمط التسيير البيروقراطي على نظام المعلومات، والإتصال نتيجة ضعف الهياكل والمستوى التكويني للإطارات التي غالبا ما تلعب دور الحلقة الوسطى في العملية الإتصالية داخل المؤسسة. وعليه فقد تميز الإتصال الداخلي بالعديد من النقائص تجلت في انخفاض جودة المعلومات ونقص مراجعتها، سوء حركتها عموديا أو أفقيا، نتيجة التستر وغياب التغذية المرتدة .

كان من المفروض أن تكون للنمط البيروقراطي انعكاسات إيجابية على الصعيد الإتصالي لدوره الريادي في التوعية وتسهيل التبادلات، مع إشاعة جو من الحرية في تناقل المعلومات لتحقيق الأهداف، بالعمل على تقريب المسافة بين الموارد البشرية. بيد أن التطبيقات العملية لهذا النمط التسييري، أفرزت نتائج عكسية جسدت قلة المعلومات وسوء تداولها: سواء تلك المنبثقة عن المصادر الخارجية أو الداخلية مما أثر سلبا على مشاركة العمال في التسيير. وامتد الأمر للتقاعس عن أداء الأدوار المنوطة بهم في هذا الإطار، بسبب ضبابية المهام الناجمة عن التقدير في تزويدهم بالمعلومات الكافية، مما ولد ردود فعل سلبية حيال الجهاز الإداري، حيث فقد العمال الثقة بكل المعلومات الشفوية

¹ ناصر داددي عدون: الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، 2004.

المتداولة داخليا، فمعظم الإتصالات كانت تتم من الفم إلى الأذن رغم محدودية فعالية هذه الطريقة خصوصا إذا لم تكن مرفقة بوسائل رسمية توثقها. كما أن ارتفاع معدل الغيابات والمواجهات الداخلية، انجر عنه نقص في الإنتاج إنتاجية منخفضة ونسبة عالية من الغيابات، أثرت على نتائج المؤسسة، وأدت لتراجع أدائها.

- ضعف الاهتمام بوضع المؤسسة وأهدافها: يرجع لافتقار المؤسسة لما يطلبه العمال من شفافية في المعلومات، وكفايتها كما ونوعا، وقدرتها على منحهم نوع من الطمأنينة النفسية. وهي مزايا يوفرها الإتصال الداخلي عن طريق اشراك العمال في إتخاذ القرارات. - العلاقات السائدة في المؤسسة الجزائية وتأثيرها على الإتصال: كان يعتقد أنه للقضاء على المشاكل السالفة، يكفي أن نضع نظام إتصال لإعلام العمال، و ضمان تبادل المعلومات دون الإهتمام بالجو العام للعلاقات العمل. مع أن الحقيقة العلمية تثبت أن الإتصالات الجيدة تعكس نوعية العلاقات السائدة. لأن الإتصال الداخلي لا يرتبط فقط بالأهداف والوسائل المتوفرة، بل بعلاقات العمل ونمط التسيير المتبع.

فتشخيص الواقع الإتصالي، يوضح غياب الرضا بين الموارد البشرية عما يحدث في الهرم الإداري، نتيجة ضعف العلاقات، وسوء تسييرها، وعدم الرضا عما يقوم به الآخر ثم انتقاده خفية. بالإضافة لغياب الوسيط، رغم دوره الفعال في العملية الإتصالية. ترتب عن كل هذا تأثيرات سلبية عرقلت أداء المؤسسة وحالت دون تحسين إنتاجية أفرادها.

غير أن ما زاد الطين بلة اللجوء أحيانا إلى تغييرات غير مبررة في هيكل المناصب. يصبح بمقتضاها الرؤوس بالأمس رئيسا. دون إخضاع هذه العملية لمقاييس أو مبررات. فينجم عن ذلك وسط مهني تسوده الشحنة وعدم الرضا عن علاقات العمل، «وكثيرا ما تؤدي ظاهرة تنقل العمال والإطارات إلى ضعف نظام الإتصال وكهرتته¹».

وغياب الرضا الوظيفي إذا كان مصحوبا بفقدان الاطمئنان النفسي، ضاعف المعاناة حيث يفرز العديد من النزاعات التي تعكر صفو الجو الداخلي وتجعله غير ملائم للبذل والعطاء، مما يؤدي حتما لتقليص الإنتاجية. فضلا عن تكوين إتجاه سلبي نحو العمل وانخفاض

¹ -A. Brahimi : L'économie algérienne, O-P-U, Alger, 1991

الدافعية. وضعف الكثير من الإطارات والوسطاء في مجال الإتصال وعدم امتلاكهم لقدرات تؤهلهم للنجاح في تحمل عبء المسؤولية الملقاة على عاتقهم، باستثناء قلة منهم تسمح لهم إمكانياتهم بتأدية هذا الدور بفعالية.

- مشكل تكوين الموارد البشرية وأثره على الإتصال في المؤسسة الجزائرية : أكد بارلو Berle في نموذج على ضرورة امتلاك كل من المرسل والمستقبل لكافة القدرات سواء الكتابية أو الشفهية أو السمعية، ونظام القيم الموحدة الذي يسمح بنجاح الإتصال. لكن هناك مشاكل حالت دون ترسيخ الوعي بهذه الضرورة في المؤسسة الجزائرية منها:

* مشكلة المستوى التعليمي للأفراد في المؤسسات العمومية الجزائرية :

العملية الإتصالية ظاهرة إنسانية معقدة نظرا لثرائها، وكونها فضاء مفتوحا تتفاعل في أجوائه العديد من العوامل النفسية، الإجتماعية، الثقافية والتكنولوجية، مع الاتجاهات والإدراكات والقيم الفردية والمنبثقة عن القيم المجتمع.

لكن بالرجوع إلى وضعية المؤسسة العمومية الجزائرية نجد أن أكثر من نصف الموارد البشرية هم من عمال التنفيذ أي بنسبة 56 % في حين تقدر نسبة المسؤولين على التحكم 34 % والإطارات 10 % وهذه النسب التي تختلف عن النسب الوطنية المتوسطة للقطاع العمومي 52 %، 34 و 14%¹. أضف إلى ذلك نقص الكفاءة التي تميز مختلف الإطارات وأعاون التحكم في معظم المؤسسات الإقتصادية علاوة على الخلل المتعلق باختلاف ترتيب القيم ولغة التكوين بين القمة والقاعدة.

- إزدواجية الثقافة والقيم: إن النظرة التحليلية لتركيب الموارد البشرية داخل المؤسسة العمومية تبرز العديد من التناقضات كإزدواجية اللغة، فالفئة المكونة باللغة العربية مهمشة وإن كانت ضمن المستويات العليا. أما الفئة الثانية وهي فئة العمال على المستوى القاعدي أو المتوسط المكونون باللغة العربية فهم في وضعية أكثر من التهميش. بينما فئة الإطارات المتكونة باللغة الفرنسية أكثر امتياز واستهدافا بالعملية الإتصالية .

¹ Alex mucchielli: communication interne et management de crise, les éditions D'organisation ,2003

- إزدواجية القيم: عادة ما يصاحب لغة التكوين للإطارات قيما خاصة باللغة الأجنبية بمقابل هؤلاء تجد ذوي القيم الداخلية وهم الأغلبية. علما أنه وفقا لمدخل النظم والتفاعل الحاصل في المؤسسة بأبعادها التنظيمية قد يؤدي في حالة إختلاف منظومة القيم التي يحملها طرفا العملية الإتصالية إلى صراعات تعبر عن رفض المرؤوسين لأساليب العمل الحالية، والمطالبة بإدخال تغييرات على شروط العمل تساعدهم على تحسين ظروفهم.

كما أن الفرق التعليمي بين مستوى الإطاراتو القاعدة التنفيذية، أدى إلى ارتفاع معدلات سوء الفهم، التي غداها غياب الوسيط (عمال التحكم) الذي يبسط المعلومات ويسهل تداولها بين المستويين. فضلا عن زيادة الضغط الناجم عن القيم المعاكسة وإختلاف الثقافات والتوتر وسوء العلاقات الإنسانية واللامبالاة. مما يضع العامل أم خيارين: المواجهة أو الانسحاب المتمثل في الإستقالة. أو في شكل غيابات وضعف الإنتاجية وتخلف عن العمل، أو التخريب وتعطيل الدورة الإنتاجية بافتعال حوادث العمل.

ولتجاوز هذه الوضعية ينبغي البحث أولا عن الأسباب الرئيسية، الكامنة وراء هذه المظاهر السلبية. ثم وضع إستراتيجية هادفة لإعادة التوازن لمختلف عناصر الموارد البشرية لتعبئة كل الطاقات بالتخفيف من آثار الازدواجية الثقافية وخلق ثقافة للمؤسسة تضم كل الاتجاهات والقيم. وترفق بتوعية شاملة لتغيير الإتجاهات وتحسين نظرة العمال للإتصال كسبيل للخروج من فوهة الاستياء، ومحو آثاره .

وإجمالا فانتهاج النمط البيروقراطي، أوجد الكثير من النقائص وأثبت قصوره عن بلوغ أهم الأهداف المسطرة. فبات من المؤكد ضرورة التغيير، لذا يستحسن التطرق للاستراتيجية الجديدة للاتصالي ظل هذا التغيير.

المرحلة الرابعة: مرحلة إعادة الهيكلة (1980 – 1988).

جاء قرار إعادة الهيكلة بعد تقييم مسيرة الجزائر التنموية الممتدة من 67 -77. المصحوبة بعدد من الثغرات كتمركز الإستثمارات في قطاع الإنتاج الصناعي، ارتفاع حجم المديونية الخارجية، المركزية في إتخاذ القرارات، التي يضطلع بها الجهاز المركزي للتخطيط، بدلا من المسيرين الحقيقيين، صعوبة تسيير المؤسسات لضخامة حجمها وارتفاع عدد عمالها ومتاعبها المالية مما أفضى بها للعجز. السبب الذي دفع المسيرين لاستبدال نظام التسيير الإشتراكي بنمط جديد

لرفع معدل الإنتاج تمثل في إعادة الهيكلة بغية التقليل من حجم المؤسسات لتسهيل إدارتها، وذلك من خلال ¹:

*التقليل من المركزية البيروقراطية المعروفة لنشاطات المؤسسة و روح الإبداع .

*تحميل مسيري هذه المؤسسات مسؤولية النتائج التي تحصل عليها مؤسساتهم.

لكن يبدو جليا أن تحسين الإنتاجية ليس مرهون فقط بصغر حجم المؤسسة و تحسن وضعيتها المالية، فالشركات المتعددة الجنسيات تتميز بالضخامة لكنها تحصد أرباحا معتبرة. لذا يرى بعض الباحثين «أن سوء إدارة وظائف الأفراد يسبب أزمات مختلفة نظرا لإغفال الظروف الداخلية للمنظمة، وإهمال المدير للبيئة ومتغيراتها الأساسية، باختلاف جدول الحاجات والخوافز للعاملين. يعني مراجعة جداول الإنتاجية والأجور حتى لا تقع المنظمة في أزمة: لأن الإنتاجية وتدهورها من مسؤولية إدارة الأفراد» ².

وحسب الاقتصادي الإنجليزي كلارك Clark: «فإن الاستثمارات في رأس المال هي الشرط الضروري للنمو، ولكنها ليست العامل الموجه والمحدد له، وليس بمقدور الاقتصاديين حتى الآن تحليل هذه المسألة ولكن أصبح بالإمكان القول أن العوامل المحددة للنمو الإقتصادي لا تحمل طابعا فيزيائيا كالموارد الطبيعية بل طابعا بشريا» ³.

إن الإرتكاز على عملية إعادة الهيكلة، وجعلها منطلقا للتغيير بالتطهير المالي للمؤسسات، وإشراك الموارد البشرية في إدارتها، لم يكن كافيا للحد من الصراعات التي باتت تعرقل مسيرة النمو بسبب اتخاذ المدراء المعينين وفق معايير سياسية لكل القرارات.

«رغم أن الأفراد في جميع المستويات هم أساس المنظمة والسماح لهم بالمشاركة يمكنهم من إظهار قدراتهم ومواهبهم، كما أن مدخل الحقائق في اتخاذ القرارات يوضح أن القرارات الفعالة تستند على تحليل المعلومات لا على الحدس والخبرة» ⁴.

المرحلة الخامسة : إستقلالية المؤسسات : (1988 – 1995) .

¹ Churned H j y Sherman A .W : personnel management, Chicago, South – Western publishing Company, 1963.,

² Cohen Maurice, La stimulation des hommes dans l'entreprise : principes et technique, édition d'organisation, Paris, 1972 .

³ -Jean Pierre Lehnisch : La communication dans l'entreprise, Edition du tell, 5ème édition, Blida, Algérie, 2003

⁴ J. Bremond : L'économie du japon, 1984

يبرز المحللون أن إستفحال الأزمة في الجزائر بمختلف أبعادهاو الفشل في إيجاد حلول لها، أفضى إلى حالة تعفن و إنسداد على مختلف الأصعدة.

وأمام فشل كافة الجهود الرامية للنهوض بالمؤسسات العمومية، التي صارت تشكل عبئا ثقيلا على الدولة واستنزافا واضحا لميزانيتها، جاء القرار بالتخلي عنها والإستعانة باستراتيجية جديدة لتدارك العجز المسجل وتحسين الإنتاجية المنخفضة، فكانت الاستقلالية هي الوسيلة، لذلك بادر المسيريون بتطبيقها. فهل هي فعلا طوق نجاة ؟

كان ميلاد الاستقلالية بموجب المرسوم رقم (88- 01) المؤرخ في (12/01/1988) الذي يمس الجانب التسيري فاسحا المجال أمام إدارة المؤسسة لتعد قوانينها، وتتخذ قراراتها وتضع استراتيجيتها وفق نظرتها الذاتية المتعلقة بأمورها، ونشاطاتها المختلفة بهدف تحقيق نتائج إيجابية تتجلى في زيادة المردودية والكفاءة الإقتصادية.

كما تم إنشاء جهاز مهمته تطهير التسيير النقدي للمؤسسات بتحسين وضعيتها المالي ومنحها رأس مال ابتدائي يؤهلها لإنطلاقة جديدة، مما أدى لاستقلالية حوالي 400 مؤسسة. لتصبح خاضعة لمنطق السوق و تتمتع بحرية الإدارة.

لكن ذلك لم يؤد لنقلة نوعية في مجال التسيير، فقد عادت المشاكل لتطفو على السطح حيث شهدت سنة 88 ارتفاعا في حدة الإضرابات والفوضى شملت كافة القطاعات وامتدت لتخريب المؤسسات و كانت بمثابة وسيلة للتعبير عن السخط الإجتماعي، جراء الوضع المزري الذي تعيشه البلاد. كردة فعل بادرت الحكومة بإجراء العديد من التعديلات في مقدمتها: الاعتراف بالحق في الإضراب، حيث تنص المادة رقم (54) من دستور 89: «على أن الحق في الإضراب معترف به ويمارس في إطار القانون»

بيد أن ما يلفت الانتباه في هذه المرحلة، هو غياب تصور سليم لكيفية الإنتقال من اقتصاد مركزي إلى اقتصاد يقوم على قانون العرض والطلب، في ظل بيئة تفتقر للاستقرار السياسي، المحسد في تعاقب الحكومات بشكل سريع مما أثر سلبا على عملية التنمية وبعثر جهودها، وجمّد العديد من البرامج، لغياب التكامل بينها، فكل حكومة تسطر برنامجها الخاص، دون الإلتفات للبرامج السابقة.

كما أن إضفاء الطابع العمومي على المؤسسة الاقتصادية يستلزم ضرورة إدخال معايير أخرى على مفهومها، ترتبط أساسا بمظاهر السلطة العامة التي تدخل على المنطق الاقتصادي الذي يحكم عادة تطور المؤسسة الخاصة، وهناك إعتبارات أخرى تتمثل في الجانب الاجتماعي من جهة وإشكالية التلاؤم بين الدولة كسلطة عامة ووظيفتها كعون إقتصادي ومالك حقيقي للمؤسسة العمومية الاقتصادية من جهة أخرى.

أما عن نسق الإتصال الداخلي السائد فمن الأهمية بمكان أن نشير إلى أن الإتصال له علاقة وطيدة مع طبيعة التنظيم وأسلوب تسييره وكذا مع الثقافة التنظيمية القائمة وما يترتب عن ذلك من سلوك و أفعال وردود فعل¹.

لكن الملاحظ هو سيطرة الإتجاه الأحادي وطغيان الإتصالات النازلة على الصاعدة والأفقية. والمتاشي مع إصدار الأوامر وتبليغ التعليمات من القمة نحو القاعدة .

كما وجد من خلال دراسة مؤقتة أن 40 % فقط من العينة تستفيد من الإتصال العملي الذي يؤدي وظيفة الفهم. « والغريب في الأمر هو أن 40 % من العينة تصلها المعلومات التي تجعلها تؤدي عملها، والبقية التي هي الأغلبية (60 %) لا تصلها المعلومات ولا تؤدي إذن عملها على الإطلاق أو تؤديه بطريقة عشوائية وهذا الوضع ينعكس على التنفيذ فغالبا ما يكون مبتورا أو ناقصا². كما كشف البحث على عدة حالات « لا معيارية » في التنظيم لها علاقة بالإتصال في المؤسسة ومنها:

- غلبة الإتصالات الشفوية والقلّة القليلة تعتمد على كتابة التقارير التي لا تعالج ولا تستغل.
- كما أن الأوامر والتعليمات التي يصدرها المسؤولون شفويا، تحدث خللا في التنفيذ وتجعل المنفذين يعتبرونه تملصا من المسؤولية، كما تخلق جوا من الريبة في العمل.
- غياب سبر الآراء وعدم اللجوء لسجل الاقتراحات وعلبة الأفكار.
- انعدام المعلومات العامة التي تخص المؤسسة أو تعرّف بما يدور فيها .

كما أن العمل داخل المؤسسات الاقتصادية يتسم بالروتين، ولا يعتمد على إشراك عمال التنفيذ والتحكم في تحديد الأهداف، فضلا عن النقص في مراقبة الإنجاز، والافتقار لنظام

¹ Mokhtar Belaiboud : Gestion stratégique de l'entreprise publique algérienne, O-P-U, Alger.

² Thierry LIBART : La communication d'entreprise, Economica, 1998.

تقييم عادل يتولى تقييم الإنجازات كما يسهل العمل بنظام المكافآت ترتب عن ذلك إنسداد قنوات الإتصال، لأن التقييم والمكافأة هما لغة الإتصال الداخلي ولهما دور في زيادة الإنتاجية لذا ينبغي تشكيل مخزون معلومات التقييم العادل، واتخاذ القرارات السليمة. يبدو جليا من المعطيات السالفة أن الإستقلالية لم تؤت ثمارها الإيجابية سواء على مستوى الإدارة أو حتى على مستوى النتائج المحققة، بل زادت من تفاقم المشاكل. فبادر المسؤولون بالتفكير في إستراتيجية جديدة لتنظيم وإدارة المؤسسات العامة، تمكّن من بلوغ الأهداف، فكانت الحصص هي الخيار الاستراتيجي .

المرحلة السادسة: الخصخصة (1995-2003)

تعتبر الخصخصة من أهم الظواهر الإقتصادية برزت معالمها في أواخر القرن العشرين عقب انهيار المعسكر الشرقي، لتشكل أداة تحول من النظام الإقتصادي الموجه إلى الحر. «بتحويل الأصول والممتلكات ذات الطبيعة العمومية سواء أصولا أو ممتلكات إنتاجية أو مالية أو تجارية أو غيرها لأصول وممتلكات ذات طبيعة خاصة»¹.

والخصخصة هي بالدرجة الأولى حركة إصلاح تشمل كافة دواليب الإقتصاد الوطني حيث لا تكتفي بنقل الملكية من القطاع العام إلى الخاص بل تتجاوزه لتبني إقتصاد السوق بكل حيثياته كالتخلي عن التخطيط والحد من تدخل الدولة وفتح الأسواق الوطنية لتدفق السلع والخدمات ورأس المال الأجنبي للاستثمار.

وكغيرها من دول العالم الثالث وجدت الجزائر نفسها مجبرة على اللجوء للخصخصة لتزايد حدة المديونية الخارجية وثقل الشروط المفروضة من قبل المؤسسات المالية العالمية، بالإضافة لفشل الإصلاحات الرامية لإنعاش الإقتصاد الوطني وتحسين الإنتاجية. التيسرات الشغل الشاغل لجميع الإدارات سواء في الدول المتقدمة أو النامية إذ أن إهتمام الدول المتقدمة بالإنتاجية كان نتيجة لتناقص توريد المواد الأولية وارتفاع أسعارها، مما يقتضي الإقتصاد وزيادة الانتفاع من هذه الموارد لأقصى درجة ممكنة وهكذا بالنسبة لبقية عناصر

¹ - الشاذلي العياري ، التجارب القطرية العربية مع القطاعين العام والخاص: تجربة تونس المستقبل العربي

الإنتاج¹. أما بالنسبة للدول النامية، فإن موضوع الإنتاجية أصبح يمثل تحديا جديا لها لأنها عاجزة عن تقليص الفجوة الحضارية والتسارع التكنولوجي للدول المتقدمة، إذا لم يصاحبه إرتفاع مماثل لإنتاجيتها وخاصة أن التنافس من حيث كلفة السلع وجودتها أصبح تنافسا في السوق الداخلية للدول النامية.

1- الإتصال ونظام المعلومات في المؤسسة الجزائرية في ظل الخصخصة تميز بـ:

أ- إستراتيجية إعادة وظيفة العملية الإتصالية: في مرحلة اقتصاد السوق وجدت المؤسسات الجزائرية نفسها أمام تحدي الإعلام والإتصال. لذا فقد كان من واجبا الإهتمام بالطرق العلمية لإرساء نظام اتصالات قوي. وتحضير كافة الوسائل المادية والتقنية والمالية والتنظيمية اللازمة لوضع وتنفيذ الإستراتيجية المختارة.

ب - الوظيفة المنوطة بالإتصال تجاه الموارد البشرية: نجدها موزعة على جملة من النقاط تبعا لاتجاهات الأعوان الموجودين بها²

- في اتجاه المؤسسة كمستعمل وكصاحب الجهاز المادي والتقني: على الإدارة

العليا معرفة آراء العمال، وسياسة الإتصال الداخلي المتبعة، وكذا التصدي للشائعات .

- في اتجاه العمال وأعوان التحكم: ينبغي أن يكون نظام الإتصالات قادرا على تحقيق غاية الفهم باطلاع الأفراد على مسؤولياتهم لإشاعة جو من الانسجام بين أهدافهم وأهداف مؤسستهم مما يؤدي لالتفافهم حول مشروعاتها وافتخارهم بها.

- في اتجاه أجهزة المشاركة والحوار: ينبغي تقديم كافة المعلومات الضرورية عن المؤسسة، وإصدار قوانين مختلفة تعطي للعامل حق العمل النقابي.

- في اتجاه المؤسسة كجهاز إجتماعي تقني: إن أي سياسة إتصال لا بد أن تهتم بالكفاءة الإنتاجية والفعالية، يتم ذلك بخلق روح جماعية فيها بالقضاء على الإختلالات المترتبة. نتيجة الأساليب غير العلمية المتبعة في تسيير وتوجيه الموارد البشرية.

¹ عبد الحميد قرني: الإدارة الجزائرية كتنظيم في المجتمع الجزائري ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علم إجتماع التنظيم،(غير منشورة)، قسم علم الاجتماع ، جامعة عنابة، 2005 - 2006.

² عبد الرحمن بن عنتر: نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية : أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة الجزائر ، 2004

2- أهداف ووسائل وطرق الإتصال في المؤسسة الجزائرية :ينبغي إختيار الوسائل الفعالة والطرق الأكثر نجاعة لتحقيق الأهداف الرئيسية للعملية الإتصالية من خلال :
-إنشاء علاقة واتصال مستمر مبني على حرية حركة المعلومات في الاتجاهين بين العمال والإدارة. في ظل التبادل المتكافئ للأفكار، وإعتماد الحوار والمشاورة المزدوجة والتعاون الثنائي، بالتوازي مع إنشاء نظام اقتراحات سواء من خلال صندوق الأفكار أو الشكاوي والتي تعتبر أداة فعالة وغير مكلفة.

- العمل على تشجيع المشرفين والإطارات على القيام بدور الوسيط في العملية الإتصالية بين الإدارة العليا والعمال في المستويات الدنيا من خلال الإتصالات السريعة والمنظمة لتفادي ما كان يلاحظ من انقطاعات في ظل هيكل إداري يتسم بالبيروقراطية .
- بالنسبة للوسائل التي يمكن إستخدامها لبلوغ الغايات السابقة فهي كثيرة لكن ينبغي اختيار أحسنها أداء وفعالية، لأن هناك بعض القنوات الإتصالية تتفوق على غيرها في أداء أهداف الإتصال الداخلي. ومنها على وجه الخصوص الإتصال المباشر وجه لوجه لتوصيل الأوامر والتعليمات. وطريقة قناة المشاركة الجماعية من خلال الحوار الذي يعتبر من بين مختلف أشكال المشاركة الأكثر فعالية في كل المؤسسات. يضاف لما سبق ضرورة القضاء على بعض السلوكيات كالتعيينات والترقيات الإدارية التي يكتنفها الغموض بالنسبة للعمال، لما ينجم عنها من جو غير صحي قد يدفع بالعامل للقيام بردود فعل لا تخدم مصلحته ولا مصلحة مؤسسته.

يمكن الاسترشاد هنا بالنموذج العضوي في التسيير والإدارة والإتصال، فقد كان عامل نجاح للشركات اليابانية، والمؤسسة الجزائرية أحوج لتطبيق هذا النموذج فهو على بساطته يتماشى مع التركيبة الإنسانية لارتكازه على الأبعاد النفسية للعامل. حيث ينظر له ليس فقط كأجير ولكن كمسير، من حقه إبداء وجهة نظره، وعلى الإداريين أن ينصتوا له. بتكوين و وضع نظام إعلامي واتصالي حديث يستجيب لمتطلبات المرحلة الراهنة. ويكون بديلا عن النقص الملاحظ من ناحية الإتصال في المراحل السابقة .

مع العمل على تشجيع روح المبادرة والإبداع، والبحث عن طرق جديدة في الإنتاج تتحرر بموجبها المؤسسات العمومية في الجزائر من قبضة الروتين والخوف من التغيير.

3- ضرورة استخدام تكنولوجيايات الإتصال وتنظيم العملية الإتصالية :

سبقت الإشارة إلى أن المؤسسات الجزائرية تشكو من نقص الحوار الداخلي، مما انعكس سلبا على التنسيق والاندماج فكانت نتيجته انخفاض في مستوى الإنتاجية والفعالية. وكل هذا له علاقة مباشرة بالإدارة والتحكم في تقنياتها الحديثة وتوفير المعلومات الدقيقة. في هذا الإطار صنف التقرير الصادر عن المنتدى الإقتصادي الدولي دافوس الجزائر في المرتبة 113 عالميا في مجال تكنولوجيا الاعلام والإتصال، مشيرا لتراجعها المستمر في ميدان استعمالها فبعد أن كانت تحتل المرتبة 80 في 2007-2008 والمرتبة 108 في 2008 - 2009 وصلت في 2010 إلى المرتبة 113. أما عن قدرة ودرجة الاستيعاب للتكنولوجيا لدى المؤسسات فقد احتلت المركز 130. يؤكد ذات التقرير الصادر عن هيئة معترف بها دوليا أن الجزائر تبقى بعيدة عن تحقيق أهداف « الجزائر الإليكترونية 2013 ». لذا لا بد من الإستعانة بهذه التكنولوجيايات نظرا لسرعتها ودقتها فضلا عن دورها في تسهيل عملية التسيير، هذا من جهة .

من جهة أخرى لا يمكن إهمال دور الإتصال الداخلي في التوجيه، حيث يربط كافة الموارد البشرية و يجمع مختلف أقسام المؤسسة ومصالحها في وحدة متكاملة. ويشكل عملية حيوية في مجال العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين لإنجاز الأعمال لكن للقيام بذلك لا يشترط فقط تمتع المسؤولين بمهارات الإتصال بل ينبغي امتلاكهم لاستراتيجية محددة في هذا المجال. لأن المعلومات المقدمة وكمياتها ترتبط بطرق المعاملة والحوار داخل المؤسسة، و طاقة التعاون فيها تتناسب مع كمية المعلومات الموزعة، التي تعتبر أول شرط في عملية الحوار الداخلي وبدونها يترجم التأطير إلى توجيه واسع، وبدونها يصبح المنصب والمستوى المحدد مركز خلط، وبدونها تتحلل المسؤولية وتفقد معناها.

لذا فإدخال نظام المعلومات في المؤسسة لا يصبح مقبولا، إلا إذا غير رئيس المؤسسة نظرتة الخاصة، وقبل حتمية الحوار مع عماله، وهذا يعني ضمنا القبول بحرية التعبير، والاستعداد لمتابعة اقتراحات مساعديه وعلى إثر ذلك سيفقد جزء من سلطته ليصبح بعدها منشطا لأفراد مؤسسته

4- الإستراتيجية الجديدة للإتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية:

ينبغي تشخيص وضعية المؤسسة قبل وضع الإستراتيجية الإتصالية ثم تحديد معالمها وحصص الوسائل المراد إستخدامها لتنفيذها باختيار ما يؤدي لنتائج مرضية مستقبلا على مستوى التسيير وهنا يمكن التركيز على جملة من العناصر في مقدمتها:

تحقيق التكامل بين الإتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة .

بالنسبة لعلاقة المؤسسة بمحيطها الخارجي يستحسن تحديد موقعها، حجمها وحصتها من السوق، بالإضافة للمتعاملين معها وطبيعة متطلباتهم والمواد الأولية المستخدمة.

وهذا لا يتسنى إلا إذا وعى المسير في المؤسسة أهمية الإتصال واعتمدوا عليه كركيزة في إتخاذ القرار. وأيضا لإعلام المحيط بمنتجات المؤسسة ومقدار قوتها.

غير أن إفتقار غالبية المؤسسات العمومية لخلية إتصالية، تتكفل بتنظيم العملية الإتصالية الداخلية، انجر عنه فوضى وثقل فيها، لغياب إستراتيجية واضحة. فالإتصال يتم غالبا بعيدا عن الأطر العلمية، باستخدام وسائل كلاسيكية: كالإعلان، الهاتف والإتصال الشفهي غير المسؤول. مما يؤدي أحيانا لتداخل الأدوار والمهام.

كما أن تحسين الإنتاجية يتطلب الإهتمام بسياسات الأفراد لأنهم المتحكمون في هذه العملية، وحسب فريد النجار فتحديد العمليات التي تقوم بها إدارة الأفراد ليس كافيا لتمكينها من القيام بالتزاماتها، بل يجب أيضا تحديد الظروف التي يتم فيها تنفيذها.

ب- الإتصال في المؤسسة الجزائرية و دوره في القيادة والتحفيز :

في ظل إقتصاد السوق يفترض أن تستفيد المؤسسة من كافة مواردها خاصة البشرية، لأنها أنفس مورد يستطيع قيادة المؤسسة نحو التطور ، لكن ذلك يتطلب تطهيرها من العناصر المفتقرة للكفاءة وإعادة النظر في الإتصال و تحديد إستراتيجية واقعية له بغية تقليص الجهود المبذولة في أداء الأعمال وتسريع وتيرة تحسين الأداء.

وكلما كانت الحوافز متمشية وحاجات العاملين. كان الإشباع أكثر فيرتفع مستوى رضاهم عن عملهم. خاصة إذا كان الحصول على الحوافز مرتبطا بأداء العمل. كما في حالة مكافآت الإنتاج، « لذلك فإن وظيفة إدارة الأفراد هي دراسة حاجات الأفراد وتصميم نظم الحوافز الكفيلة بإشباع تلك الحاجات لضمان رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية».

إن هدف القيادة هو خلق الدافع لدى العامل لرفع مستوى كفاءاته عن اقتناع. ووظيفة الإدارة نشر الأفكار العلمية عن أساليب القيادة الفعالة وإعداد برامج لتدريبية لذلك.

ج -إختيار الهيكل التنظيمي المناسب للمؤسسة الجزائرية :

ويشترط أن يتمتع بالمرونة للإستجابة للتغيرات ويمكن إستخدام هيكل التنظيم الشبكي مع تطبيق النموذج العضوي، الذي يعتبر «أهداف المنظمة غاية وأن الأهداف الوظيفية وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة كما ينظر إلى التنسيق الأفقي على أنه ضروري وهام مثل التنسيق الرأسي ويساعد على تحقيق المرونة في الخطوط العريضة للعمل».بالإضافة للتحليل الكافي لمختلف المناصب، ووضع بطاقات تظهر الوظائف المرتبطة بها. باعتبارها المحددة لمهام كل فرد في ظل الشروط الجديدة لنشاط المؤسسة وأدوارها. خصوصا بعد انتقالها من نمط المنشأة المغلقة التي يميزها الإتصال الكلاسيكي إلى المؤسسة المفتوحة والمتعلمة التي يميزها الإتصال المتعدد الاتجاهات.

«فالمرونة والتعاون ورد الفعل السريع، هي الكلمات المفتاحية للوضعية الجديدة وبموجب هذه التحولات انتقلت من الشكل الهرمي إلىالشكل العضوي الحي»

د-دور الإتصال والإشراف في تحسين إنتاجية الأفراد في المؤسسة الجزائرية:

١- دور الإتصال في تفعيل إنتاجية الموارد البشرية :

إن توفير مختلف الظروف التنظيمية، والعلاقات الجيدة في المؤسسة يهدف لرفع مردودية الموارد البشرية، بوضع شبكة اتصالية داخلية فعالة تكفل تدفق المعلومات بسرعة ولعل من أكثر الإسهامات أهمية في هذا المجال إسهامات جرايكوناس حيث قام بوضع معادلة لتحديد عدد الإتصالات الممكنة بين الرئيس ومروؤوسيه المعلوم عددهم. وهذه المعادلة هي : $n = \frac{n(n-1)}{2} + 1$.

حيث س :إجمالي عدد الإتصالات الممكنة بين الرئيس والعمال ن: عدد

المروؤوسين والذي يكون معروفا مقدما. فإذا زاد عدد المروؤوسين بموجب متوالية عددية فإن عدد مرات الإتصال سوف تزيد بموجب متوالية هندسية فإذا افترضنا أن هناك مدير

وثلاثة من المروؤوسين فإن عدد مرات الإتصال يحسب بالمعادلة : $s = 3 + \frac{2+3}{2} - 1$.

الجدول التالي يوضح عدد مرات الإتصالات إذا زاد عدد المروؤوسين من 1 إلى 6.

جدول رقم 1: الزيادة بمتوالية هندسية لعلاقات الإتصال الممكنة بين الرئيس ومرؤوسيه

عدد المرؤوسين	عدد العلاقات
1	1
2	6
3	18
4	44
5	100
6	222

وقد أقام جرايكوناس هذه القاعدة اعتمادا على تقسيمه للعلاقة بين الرئيس والمرؤوسين إلى ثلاث أنواع: تشمل العلاقة الثنائية المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين. والعلاقة الجماعية: بين الرئيس وأكثر من فرد أو بينه وبين جماعات العمل. وأخيرا العلاقة المركبة بين الرئيس والمرؤوسين بعضهم و بعض.

يضاف لما سبق عامل التحفيز الذي يعد عنصرا هاما في مضاعفة الإنتاجية. في هذا الصدد يؤكد بعض المختصين أن مردودية العمال هي محصلة لامتزاج عنصرين أساسيين يتمثل الأول في الطاقات البشرية والثاني في معامل التطبيق Le coefficient d'application، وهذا الأخير ينبثق عن عاملين: هما المعنويات والإدارة اللذان لم يكونا أبدا في مستواهما التام معا، أي بنسبة 100%

كما أن للقيادة دور أساسي. فقد حدد Foster أربعة معايير للقيادة التحويلية المتطورة وهي: أن تكون القيادة نقدية، تحويلية، تشاركية وأخلاقية. فالقيادة المطلوبة للمؤسسة هي قيادة فائقة Super leadership وهي حصيلة جهد القائد وأعضاء التنظيم.

وتتطلب مجموعة من المهارات للنجاح في تخطيط العمل وتنظيمه وتوجيهه وتقويمه. وقد ركز العديد من الباحثين على أن أهم ما يميز القرن الواحد والعشرين هو ظهور قوة المعرفة ، وكيفية إستخدامها في المنظمات ذات القاعدة المعرفية وأهمية عمال المعرفة في تكوين

الثروة والقوة معا، وبناء على ذلك أصبحت تنمية الموارد البشرية عاملا مهما في تعزيز القدرات الإنتاجية والتنافسية للمنظمات والأمة وعليه تم إيلاء موضوع استقطابها والمحافظة عليها وتدريبها العناية الأكبر.

إذن تلعب كل من القيادة والإدارة والروح المعنوية دورا فعالا في المؤسسة باعتبارها عناصر مكملة للطاقة البشرية، ولابد من الإهتمام بها بغية تحسين إنتاجية الموارد البشرية وتفعيل دورها. يتم ذلك بالإرتكاز على التحفيز الذي يشكل الإتصال محوره الرئيسي، مع الالتفات لبقية التجارب الناجحة التي اتخذت من المؤسسات العمومية الصناعية الأوربية ميدانا لها ف Renault على سبيل المثال تمكنت من تجاوز العقبات وأحرزت تقدما أبطل معظم الفروق بينها وبين المؤسسات الخاصة. ومن أفضل الأمثلة الحملة التي قامت بها Renault سنة 85 حيث كانت تعاني من صعوبات جمة وضخمة ترجمت بلغة الأرقام في: 12.5 مليار خسائر و60 مليار ديون وقروض. على إثرها قادت Renault إتصال خارجي بالموازاة مع الإتصال الداخلي، لتقوية العمل الجماعي، قدمت الحملة للجمهور الداخلي ونجحت في التأثير على سلوك العمال.

بالعودة لإنتاجية الموارد البشرية، يبدو البون شاسعا حين نقارن الموظف العربي عموما الذي تقدر إنتاجيته بـ46 دقيقة عمل في اليوم بإنتاجية الياباني التي تقدر بـ16 ساعة يوميا. فضلا عن بقاء الموظفين في مؤسستهم بعد نهاية وقت العمل لأجل الحديث فيما بينهم عن مواضيع خارج إطار العمل، وهذا عامل أساسي في حياة المؤسسة اليابانية.

بالإضافة لتطبيق طريقة الحلقات النوعية التي عززت من ارتباط العامل بمؤسسته. وإذا كانت النتائج المحققة في المؤسسات اليابانية، ناجمة عن سياسة تسييرية رشيدة، بدايتها الإهتمام بالعامل، فضلا عن إشراكه في تسطير أهداف وإستراتيجية المؤسسة. وركزتها الأساسية المساواة. فإن واقع المؤسسة العمومية الجزائرية يختلف فالمشاركة العمالية محدودة، والعدالة أحيانا مفقودة، العمل بالنهار فقط للوحدات العاملة بأكثر من فرقة كل هذه الممارسات تخلق جوا من الضجر والقلق فإذا أضيف لها سوء الإتصال وغياب الحوار وضغوط الظروف الخارجية تكون النتيجة: تصدع العلاقات الإنسانية وإحساس العامل بالاغتراب مما يدفعه للانسحاب دون مراعاة تأثير ذلك على إنتاجية المؤسسة.

الخلاصة :

تعتبر المؤسسة العمومية الجزائرية جزء من الكيان الاقتصادي المستهدف بالاستراتيجية التنموية. لذا ينبغي العمل على تحسين إنتاجية الموارد البشرية العاملة بها. من خلال تجنيد كافة الأفراد للالتفاف حول الأهداف المسطرة وتقديم الأفضل لديهم كما وكيفا. وفي هذا الإطار يمكن التأكيد على ما يلي:

* الإهتمام بدور الإتصال الداخلي في تحسين إنتاجية الموارد البشرية، وتدارك مختلف النقائص التي تحول دون تأديته لهذا الدور بوضع خلية إتصال، لبناء الإستراتيجيات والمخططات الإتصالية الداخلية على المدى القريب والبعيد حسب سياسة المؤسسة .

* تحسين طرق الإشراف وتنمية القدرة القيادية للمشرفين بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، مع إحلال اللمسة الإنسانية والحوار محل الأوامر والنواهي والتوجيه .

* إحتواء العمال والتكفل بهم من الناحية المعرفية بتنمية معلوماتهم وكفاءتهم المهنية وحسن معاملتهم، فضلا عن إشراكهم في التسيير بوضع آليات فعالة تضمن تحقيق ذلك.

* من الناحية الإبداعية فتح آفاق التنافس بينهم لتقديم الأفضل، مع وضع آليات

عملية مساعدة على ذلك كالتحفيز، واستحداث وسائل تفي بالغرض ورفع الحواجز

بين أقسام المنظمة. والعمل بروح الفريق لإنجاز الجودة الملائمة لأن المنافسة اليوم

ترتكز على تقديم الجديد والمفيد. وتحسين الإنتاجية يتطلب إبتكار طرق أكثر فعالية لتحقيق أجدود نوعية تجعل من العامل هو الفاعل الأساسي .

* أما لتفادي حدة الإضرابات المتكررة، الناجمة عن انسداد الأفق أمام التعبير الحر وافتقار المؤسسات لأرضية إتصال خصبة فينبغي تحليل هذه الإضرابات لتحديد أسبابها ثم حلها على أساس علمي يركز على الجانبين النفسي والمادي للعامل. وكذا الاطلاع على التنظيمات غير الرسمية التي يمكن أن تنشأ بين العمال ومحاولة الاستفادة منها .

وتداول المعلومات وفق معيار الموضوعية لتضييق الخناق على الإشاعات، التي قد تظهر لتعكر صفو الحقائق، وتشحن الأجواء المهنية بسيناريوهات مفبركة وزائفة * بالنسبة للصراع ينبغي للمؤسسة إن وقع أن تعترف به وتفتح المجال للتعبير عنه فهو يعد بمثابة متنفس للضغط الموجود في الساحة المهنية، و الناجم أساسا عن ارتفاع معدل سوء الفهم

المتبادل، نتيجة قطع الطرق الإتصالية الداخلية أو التستر على الحقائق وعدم فض النزاعات الداخلية في حينها بطريقة موضوعية ومنصفة.

* الإهتمام بالوسائل التقنية الحديثة في مجال الإعلام والإتصال بما تحويه من تجهيزات وتقنيات وإعلام آلي، سواء باعتبارها أدوات لجمع وتخزين ومعالجة المعلومات أو من مساعدة على إتخاذ القرارات لما توفره من دقة وفعالية خاصة إذا تمت مراقبة مداخل المعلومات للاحتفاظ فقط بالجيد والإستراتيجي، ليتسنى للمؤسسة الاستفادة منها، في ظل ما يعرف بالإدارة الإلكترونية التي أصبحت معيار لما تقدمه المجتمعات من تسهيلات في الخدمات لمواطنيها. مع القيام بتشخيص للواقع المتعلق باستخدامات أجهزة الإعلام الآلي والأنظمة المعلوماتية بغرض إعادة النظر في البرامج المستعملة عصرتها .

وفي الأخير لابد من تسهيل تدفق المعلومات بين مختلف الوحدات الإنتاجية لتحقيق التكامل في الفهم ومد جسور التعاون المثمر بين العاملين بخلق أجواء مهنية يسودها التآلف والبعد عن الصراع، في ظل قيادة رشيدة ونمط تسييري فعال.

وهي البيئة التي يؤكد الخبراء في علم النفس العمل أنها الأنسب والأمثل لتحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي، ورفع إنتاجية الموارد البشرية، لمساندة ومؤازرة جهود التنمية المستدامة في الجزائر.