

اسهامات الاتصال في نشر ثقافة التجديد في المؤسسات الجزائرية

- دراسة ميدانية -

أ.ليليا عين سوية

د. زاوي حسين

جامعة عنابة

الملخص:

إن هذا العصر الذي يتميز بالسرعة والتغيير على كافة الأصعدة والميادين، يبرز جليا مدى أهمية تفعيل الاتصال لضمان نشر ثقافة التجديد داخل المؤسسات. حيث يعتبر الاتصال مطلباً ضرورياً لتحقيق نجاح عملية التجديد وهذا لضمان بقاء واستمرارية المؤسسة في ظل المنافسة الشديدة. فالإدارة الجيدة تحرص على الاتصال الفعال مع عمالها في كافة المستويات بهدف إشراكهم في التخطيط والتنظيم لعملية التجديد لتفادي المقاومة في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الاتصال - التجديد - التغيير - ثقافة المؤسسة - مقاومة التجديد

Résumé:

Cette époque qui se caractérise par la vitesse et le changement à tous les niveaux et domaines, met clairement en évidence l'importance d'activer le contact pour assurer la diffusion d'une culture de l'innovation au sein des entreprises. Lorsque la communication est une condition nécessaire pour atteindre le succès de ce processus d'innovation et d'assurer la survie et la continuité de l'entreprise à la lumière de la bonne concurrence la bonne entreprise est vif sur une communication efficace avec ses travailleurs à tous les niveaux afin de les impliquer dans la planification et l'organisation du processus de renouvellement afin d'éviter la résistance dans l'organisation.

Mots-clés: la communication - l'innovation - le changement - Culture Organisation - résistance innovation.

الإشكالية

يعتبر التجديد من بين الأساليب الإدارية الحديثة التي أصبح يعتمد عليه لرفع وتعزيز تنافسية المؤسسات في الوقت الحالي. لذا نجد المؤسسات الجزائرية تهم بهذه الأساليب حتى تستطيع مواكبة التغيرات التي يفرضها المحيط الخارجي لهذه المؤسسات، والمتمثلة في: شدة المنافسة، تطور وسائل الإعلام والاتصال، ازدياد وعي المستهلكين، انفتاح الأسواق، دخول اتفاقية الشراكة الأورو متوسطية حيز التنفيذ والانضمام المرتقب للمنظمة العالمية للتجارة.

كل هذه التحديات فرضت على المؤسسات الاهتمام بالتجديد لمواكبة هذه التغيرات والتطورات المستمرة، فالتجديد يعتبر هدفاً أساسياً تسعى لتحقيقه المؤسسات فهذه الأخيرة بحاجة ماسة إليه باعتباره أساس تنمية وتقوية تنافسية المؤسسات.

ويعتبر الاتصال من الدعائم الأساسية للمؤسسة مهما كانت طبيعتها أو طبيعة نشاطها، بحيث يخلق جواً من الثقة المتبادلة بين أعضائها، فيزيد من التقارب والانسجام العملي وتحسين مستوى أدائهم. ولقد أصبح الاتصال يمثل الوسيلة الأساسية في كل المؤسسات، ويحظى باهتمام جميع المسيرين والباحثين نظراً لدوره الكبير في تفعيل إستراتيجية المؤسسات، وبصفته عنصراً لا يمكن الاستغناء عنه في أي مؤسسة حيث أصبحت درجة الإنتاج وترابط المصالح الداخلية لأي مؤسسة تقاس بدرجة الاتصال الداخلي.

ويكمن الاتصال الفعال داخل المؤسسة في الحصول على معلومات صحيحة في الوقت المناسب عن طرق جمع البيانات التي تخص عملية التجديد، هذا يعني انه من بين الأساليب التي تستعملها المؤسسة لضمان نجاح عملية التجديد وذلك عن طريق التخطيط والتنظيم لهذه العملية، وللحد من مقاومة التجديد من طرف الفاعلين.

وبالتالي فنجح الإدارة يتوقف إلى حد كبير على فاعلية الاتصال بالآخرين. أو هو المركبة التي تسمح للمسير أن ينجز كل مهامه الوظيفية، فلكي يخطط بنجاح، يجب أن تتوافر لديه القدرة على توصيل رؤيته بشكل سليم إلى العمال ولكي ينظم بنجاح يجب أن يشجع انسياب الاتصالات من أعلى إلى أسفل وبالعكس، بجانب الاتصالات على نفس المستوى الإداري، ولكي يقود بنجاح يجب أن يوجه العاملين إلى الأهداف المطلوبة، ولكي يراقب بنجاح يجب أن يتصل بالمرؤوسين ليتابع التقدم في الأداء مؤكداً على تحقيق الأهداف ويتدخل بالتصحيح اللازم. وبالتالي أصبح الاتصال الفعال إحدى المقومات الرئيسية التي تتركز عليه الإدارة من أجل تنفيذ أعمالها وعلى ذلك فإنه يجب أن يكون القائم بالاتصال متصل فعال.

وباعتبار المؤسسة نظاماً مفتوحاً، تنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات محيطها الذي تنشط فيه، هذا من أجل ضمان الاستقرار. فالاستقرار ليس معناه الجمود و عدم التغيير بل التلاؤم مع الأوضاع المحيطة والحاصلة من حولها مما يحتم على المؤسسة مواجهة تحديات التجديد. فهذا الأخير ليس بالأمر السهل أو الهين، وإنما يتطلب منها تبني إستراتيجيات قوية تسمح لها بالاستمرار في ظل حاجتها للتجديد المستمر للمحافظة على موقعها التنافسي وتطويره في حاضرها ومستقبلها. فنستطيع القول أن التجديد أمر ضروري للمؤسسات، كما أنه عملية يحمل في طياتها دائماً التغيير والتطوير. ولكن لا تستطيع المؤسسة أن تنجح في عملية التجديد إذا لم يكن هناك اتصال جيد.

وانطلاقاً مما تقدم فإن التساؤل الجوهرى الذي نحاول الإجابة عنه هو: هل نشر ثقافة التجديد في المؤسسة مرتبط بفعالية الاتصال؟ قبل التطرق لإجراءات الدراسة الميدانية ستقوم الباحثة بالتعرض إلى مفهوم التجديد ضمن المدخل النظري الذي سأتناول فيه المحاور التالية :

✓ حاجة المؤسسة للاتصال.

✓ الاتصال وسيرورة التجديد في المؤسسات.

✓ علاقة الاتصال وعملية التجديد.

أولاً: حاجة المؤسسة للاتصال

إن كلمة الاتصال تقابلها في اللغة الفرنسية **communication** وتعني التعبير والتفاعل من خلال بعض الرموز لتحقيق هدف معين وتنطوي على عنصر القصد والتعبير.¹ كما ورد مفهوم الاتصال من الكلمة اللاتينية **communis** التي تعني باللغة الانجليزية **commun** أي مشترك أو اشترك². فالاتصال يعرف بأنه: « نقل المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد بين بعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية بين المديرين والإدارة العليا وبين الموظفين والمشرفين أي شبكة تربط كل أعضاء المؤسسة»³ ومنه نستنتج أن الاتصال يتمتع بأهمية كبرى في نقل المعلومات داخل وخارج المؤسسة وكذا اتخاذ القرارات وغيرها، بمعنى انه يدخل في تسيير المؤسسات بصفة عامة، فهو أداة نقل المعلومات والأفكار والمشاعر والرموز والقيم داخل المؤسسات ويهدف إلى خلق الاستقرار والتفاعل والثقة بين كل أطراف العملية الاتصالية. وبالتالي فعملية الاتصال تهدف إلى تدفق المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة، صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي بحيث تيسر عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين. ويعد أحد العناصر الثقافية المكتسبة من قبل المؤسسة، فهو أداة للتواصل، التبليغ، وتوحيد الأفكار وتنظيم الواقع، حتى أصبح اليوم يحوز على اهتمامات المؤسسة، ويمثل أحد التحديات التي تسعى دوماً للتحكم فيه، ولتصل المؤسسة إلى الأهداف التي سطرها يجب عليها أن تنطلق من واقعها، أي أن تكون كل المعلومات التي تقدمها للجمهور مستندة على واقع المؤسسة، وتنطلق من هويتها وتعلق بأهدافها الاتصالية.

ثانيا: الاتصال وسيرورة التجديد في المؤسسات

تمثل المؤسسة نسقا أصغر ضمن نسق أكبر هو المحيط، فهو بحاجة للتعامل مع المؤسسات الأخرى في أدائها لوظائفها وأنشطتها وتحقيق أهدافها، ونتيجة لهذا التفاعل فإن بقاء المؤسسة مرهون بمدى قدرتها على التكيف مع الديناميكية والتعقيد المتناميان للمحيط، والتي لا تسمح بوجود أنساق ساكنة وغير متحركة، بل تتطلب وجود مؤسسات ديناميكية تعتمد على التجديد، المرونة، التبادل والقابلية للتطور والتغيير، وفي هذا السياق يرى "إريك تريست" "Eric Trist": « أن المؤسسة إن لم تتعلم كيف تتطور في معاملاتها، فإنها لن تستطيع أن تسير وتواجه حقائق المحيط ».⁴ فإذا فالمؤسسات في محاولة دائمة للتجديد، ويخلص ذلك من خلال الانتقال من وضعية إلى أخرى، سواء بصفة شاملة أو جزئية، ويقول Simpson: « على أن التجديد هو العملية القادرة على تحقيق نوع من الانشقاق عن مسارات التفكير العادي لتقديم تصورات جديدة، مختلفة كليا ».

ومن شروط نجاح التجديد* الذي يطرق في المؤسسة، هو اندماج جميع الفاعلين داخل المؤسسة والتفاهم حول محتواه، وسيرورة تنفيذه، وعملهم على بلوغه لأهدافه، وهذه أهم مهام الاتصال والتي لا تنحصر في الإعلام فقط، بل تتعدى ذلك إلى وضع برامج تهدف إلى إقناع الأفراد بتبني سلوكيات وممارسات جديدة، مترتبة عن التفسير والعمل على توفير الشروط الجيدة لتأييد التجديد.⁵ وبالتالي فالاتصال يعتبر من أهم خصائص المؤسسات القائمة على التجديد. حيث تبرز أهميته من خلال كونه عامل استراتيجي وفعال في كافة مراحل العملية الإدارية:⁶

- التخطيط: يعتبر الاتصال الوسيلة التي تكفل التجديد الأمثل للأهداف بالإضافة إلى التعرف الواقعي على الاحتياجات والإمكانات، كما يعد أداة إعلان الخطة ومتابعتها.

- التنظيم: يعتبر الاتصال هو العنصر الحيوي في فاعلية المؤسسة، حيث أن وجود قنوات واضحة للاتصال بين الأفراد، يؤدي لنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

- التوجيه: للاتصال دور أساسي في نجاح مهام القادة وفي توفير الفاعلية للحوافز والتعرف على حاجات الأفراد ودوافعهم.

- الرقابة: يعد الاتصال روح العملية الرقابية في كشف الأخطاء والانحرافات وتوفير التوجيه المناسب لإنجاح الإجراءات التصحيحية.

- اتخاذ القرارات: يمثل الاتصال مجموعة من الإجراءات التي تكفل استخدام البيانات اللازمة توافرها لاتخاذ قرارات سليمة.

وهذا ما يبرز أهمية الاتصال في عملية التجديد باعتباره (الاتصال) يسمح بتدفق المعلومات اللازمة لعمليات التجديد والعمل على حل المشكلات التي تواجه هذه العمليات. فالاتصال يعد مؤشرا هاما لتهيئة محيط المؤسسة ليتماشى ويدعم التجديد، ومن أهم المشاكل والمعوقات في مجال الاتصالات والمعلومات والتي يمكن أن تؤثر على عملية التجديد هي نقص المعلومات أو تأخر وصولها في الوقت المحدد.

فالإدارة الحديثة تسعى إلى الاستفادة من تقنيات الاتصال في ممارسة مهامها الإدارية المختلفة، باعتبار أن الاتصال الفعال هو وسيلة الإدارة الناجحة لتحقيق أهدافها من خلال السرعة في نقل المعلومات التي تفيد الإدارة في إنجاز عملها. ويعتبر الاتصال أحد العوامل الأساسية الحاسمة في نشر ثقافة التجديد في المؤسسة، إذ يلعب دورا هاما في خلق وعي لدى العاملين بأهمية التجديد وضرورته، لضمان استمرارية المؤسسة. كما تساعد هذه العملية الإدارية في تعزيز الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة، ويوفر لهم الفرص لطرح أفكارهم التي تساهم في تطوير المؤسسة ورفقيها، وهذا ما يعزز الولاء والانتماء لها.

ثانيا: دور الاتصال في عملية التجديد

إن الاتصال اليوم حلقة الوصل بين جميع المتغيرات، ويمكن تلخيص دور الاتصال في إنجاز عملية التجديد في النقاط التالية:⁷

♦ حركة المعلومات و تدفق الاتصال: إن حركة المعلومات (نازلة، صاعدة، أفقية) تسمح للفاعلين معرفة ما يقع داخل مؤسستهم، مما يؤدي إلى القضاء على تمركز المعلومات والشكل الهرمي للمؤسسة، مما يرفع من روح الانتماء والتمسك بالمؤسسة

عند الفاعلين خلال تبادلهم للنشاطات مما يجعلهم يلتفتون حول مشروع التجديد، ويحاولون إنجاحه ومن ثمة تحقيق الفاعلية في المؤسسة.

◆ الفهم: إن فهم مشروع التغيير يعتمد اعتمادا كبيرا على حركة المعلومات، لأن ذلك يقضي على البعد الموجود بين المستويات وظهور روح المبادرة عند الجميع، كما يؤدي إلى إقامة علاقة حسنة بين المؤسسة وفاعليها من جهة، وبين المسيرين والفاعلين من جهة أخرى، إضافة إلى ذلك فإن فهم الفاعل لمشروع المؤسسة يجعله يحس أن نجاحه مرتبط بنجاحها، ولهذا فهو يربط بين منجزاته وتطورها.

◆ تقوية الانسجام: إن فهم الفاعلين لمشروع التغيير، يجعلهم يسلكون نفس السلوكات تقريبا تجاه المؤسسة وأهدافها، فالاتصال المشترك بينهم يسمح لهم بالانتماء والتمثيل الموحد لمؤسسته، مما يجعل التغيير ممكنا إذا كان جميع الفاعلين يكونون قطبا متجانسا.

◆ القضاء على مظاهر المواجهة: إن الانسجام و التضامن بين الفاعلين، يسمحان بخلق لغة موحدة عندهم، الشيء الذي يسمح بظهور الحوار وتبادل الرأي وتقدير جميع الأفكار والاقتراحات، من خلال استشارة الجميع، هو الشيء الذي يعطي مكانة ودور لكل فاعل داخل المؤسسة فيظهر نوع من التعايش الإيجابي الذي يقضي على النزاعات ومقاومة كل ما هو جديد. وبالتالي فالمؤسسات اليوم تعمل في ظل محيط يتميز بالتغيير المستمر سواء كان التغيير في المحيط الاقتصادي أو الاجتماعي أو السياسي أو التكنولوجي. ويخلق هذا التغيير في المحيط ضغوطات كثيرة على المؤسسات مما يحتم عليها ضرورة التكيف والتأقلم مع مثل هذه التغييرات من أجل البقاء والاستمرار. ويعد التجديد هو السبيل الوحيد أمام المؤسسة ويكون ذلك ببناء ثقافة تنظيمية يكون التغيير محورها، حيث يلعب الاتصال دورا بارزا في بناء ثقافة التجديد داخل المؤسسة كتمهيد للدخول في تطبيق التجديد على أرضية ملائمة تتضمن نجاحها وتقبلها والتخفيض من الرفض المتوقع.

ثالثا: أساليب علاج مقاومة التجديد

بعد التطرق إلى مفهوم التجديد سوف نحاول التعمق أكثر في معالجة أهم المشاكل التي تواجهه أي عملية تجديد ألا وهي موضوع المقاومة*، و مع تزايد شدة المقاومة في المؤسسة، فإن احتمالات نجاح التجديد تصبح محدودة جدا، وبالتالي لا يستطيع مسيرو المؤسسة أن يتجاهلوا هذه المقاومة، بل يجب عليهم السعي لاتخاذ شتى الوسائل والإجراءات للتخفيف من حدة هذه المقاومة. ومن بين تلك الإجراءات نذكر الطرق التالية:

● الاتصال: يعتبر الاتصال ضمن مفهوم التجديد المصدر الرئيسي لنقل المعلومات بين الأفراد، التي تستطيع بذلك تغيير السلوك لديهم. لهذا، كانت أهم صفة يجب أن يتمتع بها المسير في المؤسسة هي القدرة على الاتصال مع الأفراد بشكل فعال، ويتوقف ذلك على قدرة المسير على نقل المعلومة إلى العمال والعكس، ومنه فالاتصال الفعال سوف يحدث وبته تقبل الرسالة من قبل الأفراد وينتج عن هذا التقبل تغيير في سلوكهم واتجاهاتهم. فالمسير الناجح يتميز بالكفاءة ومهارة الاتصال.

إشراك العاملين بالعمل: يمكن إشراك المسيرين و العاملين في مهام وأنشطة عمل متخصصة، مثل مجموعات العمل التي تركز على مجال. وإذا ما شعر الأفراد بأنهم قد أسهموا في تصميم التغييرات، فغالبا ما تنخفض درجة مقاومتهم لها. هذا ويمكن للمشاركة أن تساعد أيضا على التخفيف من المقاومة الناتجة عن التغيير المتبع، ومن المخاوف حول تأثير التغيير، أو أثره عليهم وعلى قدرتهم على التكيف.

تقديم التسهيلات والدعم اللازمين للعاملين: يعني تأسيس مجموعات عمل لدعم عملية التجديد وتقديم الخدمات الاستشارية للأفراد الذين يواجهون مصاعب وضغوطات معينة في العمل بعد التجديد، وتسهيل الصعوبات على الأفراد بالاستعانة بمستشارين إما من داخل المؤسسة أو من خارجها للمساعدة والنصح، أو توفير مدير تنفيذي يستطيع الأفراد اللجوء إليه عند الحاجة، وتقديم الدعم

اللازم للأفراد عن طريق الاتصال وقد يكون مثل هذا الدعم ضروريا جدا لبعض الأفراد الذين لديهم مخاوف من أثر التجديد عليهم.

يحتاج التجديد إلى استجابات جديدة، وحلول مبتكرة، ويمكن أن تأتي هذه من الطاقة الخلاقة الموجودة لدى الأفراد في المؤسسة. وبالتالي إن مهمة المسير هي تزويد الأفراد بالقوة أو الطاقة اللازمة لتطوير الحلول وفهم الرؤية الجديدة الموضوعة من قبل المسير، و إن أفضل طريقة لإعطاء الأفراد مثل هذه القوة هي عن طريق إشراكهم في القرار.⁸

التفاوض في الوصول إلى اتفاق: هذا الأسلوب هو الأكثر استخداما في المؤسسات التي تتعاون بشكل كبير مع غيرها من المؤسسات أو الاتحادات العالمية، وهو يتضمن إجراء مناقشات مع العمال أو ممثليهم وذلك لحل النزاعات التي قد تنشأ حول التغييرات المرتقبة. وقد تتضمن هذه المناقشات موضوعات مثل الأجور، وساعات العمل، ومستويات التوظيف، وشروط العمل وظروفه. وقد يتضمن هذا البند أيضا تقديم الحوافز لكسب رضا العاملين و قبولهم للتغيير مثل تقديم أجور إضافية للأعمال التي تتطلب مهاما إضافية ومرونة أكبر في العمل وبذلك يمكن التغلب على المقاومة التي تكون بسبب المصلحة الشخصية.⁹

للتغلب على مقاومة التجديد في المؤسسة نجد أن أهم الأدوار التي يقوم بها من يتولى عملية التجديد في المؤسسة هو إدخال التغيير بالطريقة التي تحقق الأهداف من خلال إشراك العمال و الحصول على تأييدهم لعملية التجديد، لأن الدور الأساسي لمن يدخل التجديد هو تعريف الآخرين به وامتلاك القدرة على إدارته من خلال وضع خطوات محددة وتطوير الإجراءات والنظم التي تساعد العاملين جميعا وخاصة ممن قد يعانون من صعوبات التكيف معه خلال فترات التجديد. ويجب الملاحظة أن عملية إدماج التجديد يجب أن تأخذ طريقها بأقل قدر ممكن من الإزعاج داخل المؤسسة، وذلك من خلال إدراك أهمية قبول العاملين لهذا التغيير، والتكيف مع المحيط الخاص بذلك.¹⁰

الدراسة الميدانية:

أهداف الدراسة: إن الهدف من هذه الدراسة هو محاولة معرفة مدى الارتباط بين الاتصال وعملية التجديد، ومدى اهتمام مسيرو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بهذه العلاقة. ولهذا يمكن تلخيص بعض الأهداف الرئيسية كما يلي:

- إبراز العلاقة بين الاتصال كمصدر أساسي في المؤسسة وعملية التجديد.

- محاولة معرفة مدى مساهمة الاتصال في تبني التجديد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

المجال المكاني: أجريت هذه الدراسة بمؤسسة انفاميديس "INPHA MédiS" الذي تنتمي إلى قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنشط في مجال إنتاج الأدوية الصيدلانية أنشأت سنة 2005 مقرها الطريق الوطني رقم 44 سيدس قاسي - الطارف-. وقد اخترت هذه المؤسسة كمجال للدراسة لأنها:

♦ مؤسسة تتوفر على شروط الدراسة خاصة وأن التجديد لم نجده في معظم المؤسسات التي زرناها.

المجال الزمني: لقد تمت الدراسة على مرحلتين:

المرحلة الأولى: تمثلت في الدراسة الاستطلاعية والتي استغرقت مدة شهر أي خلال شهر مارس 2015، والتي تم فيها التعرف على المجتمع بأقسامه، وكذا الحصول على المعلومات اللازمة والخاصة بمجال الدراسة البشري والمكاني.

المرحلة الثانية: تم فيها توزيع الاستمارة في الميدان، ثم جمعها والتي دامت حوالي 15 يوم خلال شهر أفريل 2015.

المنهج: تماشيا مع طبيعة الموضوع فإن الباحثة اعتمدت على المنهج المسحي والذي يدخل ضمن الدراسات الوصفية، فالمنهج المسحي يتعلق بالوضع الراهن أو الواقع الحالي والتعرف على جوانب القوة والضعف فيه من أجل معرفة مدى صلاحية هذا الوضع أو مدى حاجته إلى إحداث تغييرات جزئية أو أساسية فيه. وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على هذا المنهج من أجل التوصل إلى جمع المعلومات والبيانات على الوحدة التي اخترناها للدراسة، ألا وهي مؤسسة " انفاميديس " من أجل الكشف عن علاقة الاتصال بعملية التجديد في هذه المؤسسة.

مجتمع البحث: بما أن الدراسة الراهنة تندرج ضمن الدراسات الوصفية فقد اعتمدنا على طريقة المسح بالعينة، التي تعتبر أداة من أدوات المنهج الوصفي بحيث يتم وصف واقع قطاع أو جماعة معينة، مستخدمين في ذلك الإجراءات المنهجية المطبقة في المنهج الوصفي. ويبلغ عمال مؤسسة انعاميديس 249 عاملا مقسمين إلى الفئات المهنية التالية:

- فئة الإطارات (الإداريين 94)

- فئة الإطارات العليا (13)

- فئة عمال التنفيذ (142)

وباختيار نسبة 50% يكون مجموع أفراد العينة كالتالي:

- فئة الإطارات (الإداريين 47)، فئة الإطارات العليا (7)، فئة عمال التنفيذ (71) وبذلك تحصلنا على مجموع 125 مفردة.

أدوات جمع البيانات: ولجمع المعلومات استعملنا عدة أدوات والتي تتمثل في:

1 - الملاحظة: حيث تعد من الأدوات المهمة التي ساعدتنا في جمع البيانات وتسجيل ووصف الحقائق والأحداث، من خلال الزيارات الميدانية للمؤسسة فقد مكنتنا من التحقق من أمور قد تكون مبالغ فيها من طرف العمال كالتعرف على ظروف عملهم مثلا وإدراك مدى سعي مسيري المؤسسة نحو تحفيز العمال والتنسيق فيما بينهم، وبالتالي تجنبنا الملاحظة الوقوع في الأخطاء التي قد تصاحب جمع البيانات وذلك من خلال ملاحظة الانفعالات التي تدل على الصحة في الرد على الأسئلة.

2- المقابلة: قامت الباحثة باستخدام هذه الأداة مع رؤساء الأقسام في المؤسسة وهم كالأتي قسم الجودة، التسويق، المستخدمين (الموارد البشرية)، المحاسبة والمالية. بهدف جمع بيانات دقيقة وواضحة خالية من الأخطاء وذلك بتبسيط وتوضيح الأسئلة للعمال من أجل إعطاء إجابات وافية. حيث قدم لنا رئيس قسم المستخدمين المعلومات المتعلقة بالمؤسسة والعمال، وقد أفادتني هذه المقابلات التي أجريتها في الكشف عن بعض الجوانب الهامة التي تخدم الدراسة الحالية، والمتمثلة في القضايا المتعلقة بالاتصال من حيث اتصالهم بالإدارة، كيفية اتصال الإدارة بالعمال، مشاكل الاتصال، مدى اهتمام الإدارة بمشاكل العمال المتعلقة بالعمل،... حيث أكد العمال على أن المؤسسة تمتلك أحدث وسائل تكنولوجيا الإعلام و الاتصال.

3 - الاستمارة: جاءت استمارة الدراسة الحالية معتمدة على ثلاث محاور للإجابة على تساؤل الدراسة، وهي:

المحور الأول: يحتوي على 10 أسئلة لتبين دور الاتصال في تزويد الفاعلين بالمعلومات.

المحور الثاني: يحتوي على 09 أسئلة لتبين نظرة الفاعلين للتجديد داخل المؤسسة.

المحور الثالث: يحتوي على 07 أسئلة لتبين مساهمة الاتصال في التغلب على مقاومة التجديد.

تحليل بيانات الدراسة

الجدول رقم 01: يبين دور الاتصال في تزويد الفاعلين بالمعلومات

الرقم	تزويد بالمعلومات	التكرارات		النسبة المئوية %		المجموع	
		نعم	لا	نعم	لا	العمال	%
01	- تقدم المؤسسة جميع المعلومات الخاصة بالعمل.	99	26	72.2	20.8	125	100
02	- لديك قناعة بأن جميع المعلومات الخاصة بالعمل متوفرة لديك.	38	87	30.04	69.6	125	100
03	- عدم المشاركة في اتخاذ القرارات تعد إحدى معوقات كفاءة نظم الاتصالات داخل المؤسسة.	121	4	96.8	3.2	125	100
04	- الاتصال المباشر هو الوسيلة الوحيدة التي تستعملها الإدارة في الاتصال مع العمال.	15	110	12	88	125	100
05	- تهتم المؤسسة بحل مشاكل العمال.	20	105	16	84	125	100

06	- يؤخذ بعين الاعتبار اقتراحات وأراء العمال.	29	96	32.2	76.8	125	100
07	- تتلقى الرد من طرف الإدارة بعد اتصالك بها.	101	24	80.8	19.2	125	100
08	- تعدد مواقع المؤسسة وبعدها الجغرافي عن بعضها يؤدي إلى مشاكل في الاتصال.	77	48	61.6	38.4	125	100
09	- اختلاف القيم والأفكار والثقافات يعيق عملية الاتصال بين الفاعلين في المؤسسة.	120	05	96	04	125	100
10	- يدخل الاتصال ضمن أولويات المؤسسة.	34	91	27.2	72.8	125	100

المصدر: الدراسة الحالية

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 01 أن نسبة 72,2% من العمال يرون أن تقدم المؤسسة جميع المعلومات الخاصة بالعمل، ونسبة 69,6% من العمال لديهم قناعة بأن جميع المعلومات الخاصة بالعمل ليست متوفرة لديك، ونسبة 96,8% تؤكد أن عدم المشاركة في اتخاذ القرارات تعد إحدى معوقات كفاءة نظم الاتصالات داخل المؤسسة، بينما نسبة 88% ترى بأن الاتصال المباشر ليس هو الوسيلة الوحيدة التي تستعملها الإدارة في الاتصال مع العمال، في حين نسبة 84% ترى بأن المؤسسة لا تهتم بحل مشاكل العمال، ونسبة 76,8% ترى بأن الإدارة لا تأخذ بعين الاعتبار اقتراحات وأراء العمال، ونسبة 80,8% ترى تتلقى الرد من طرف الإدارة بعد اتصالك بها ، ونسبة 61,6% ترى أن تعدد مواقع المؤسسة وبعدها الجغرافي عن بعضها يؤدي إلى مشاكل في الاتصال، ونسبة 96% تؤكد اختلاف القيم والأفكار والثقافات يعيق عملية الاتصال بين الفاعلين في المؤسسة، ونسبة 72,8% تبين أن الاتصال لا يدخل ضمن أولويات مؤسسة انفاميديس محل الدراسة.

فنتائج الجدول رقم 01: تؤكد ما تطرقنا له في الجانب النظري فالتوجه نحو التجديد من أجل ضمان استمرارية مؤسسة انفاميديس وتطويرها، حيث يتم الاعتماد على العديد من الأساليب لضمان نجاح عملية التجديد داخل المؤسسة. ومن بين هذه الأساليب نجد الاتصال الذي يعتبر من أهم العناصر التي تساعد المؤسسة على تحقيق النجاح. فعملية الاتصال وسيلة وليست هدفا في حد ذاتها فهي عملية ضرورية، فالاتصال الجيد يميل إلى تشجيع وتحفيز العمال لتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم، وهذا ما يضمن تنفيذ الخطط والبرامج وتحقيق أهداف المؤسسة. وبالتالي فغياب الاتصال بين الإدارة والفاعلين يؤدي إلى نقص في الكفاءة الإنتاجية. وفعالية الاتصال في المؤسسة لها أهمية كبيرة في توجيه نشاطها من خلال أهميته في العملية الإدارية من تخطيط، وتوجيه، اتخاذ القرارات وغيرها من العمليات وهذا كله لضمان نجاح عملية التجديد في المؤسسة. فعملية التجديد تتطلب التنسيق بين مختلف مستويات الإدارة في المؤسسة والتنسيق الجيد يعتمد إلى حد كبير على سهولة الاتصال وفعاليتها، ذلك أن عملية الاتصال تمثل مسار الربط الذي يجمع بين كافة مستويات الإدارة، وتعتبر عملية الاتصال من أهم الأمور التي تعاني منها الإدارة، فضلا عن كونها إحدى المهام الأساسية التي تقع على عاتق المكلف بتسيير المؤسسة.

وأهمية الاتصال تظهر في العلاقة بين التنسيق والتخطيط وإصدار القرارات بالدرجة الأولى ومتابعة تنفيذها بالدرجة الثانية. وهذا كله يؤدي بالضرورة إلى نجاح عملية التجديد داخل المؤسسة. كما أن إلمام المؤسسة بما يجري للعمال في المؤسسة واحترام كرامتهم ومنحهم فرصة لتبليغ انشغالهم وكذا مشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تؤثر على حياة الجماعة يساعد على رفع الروح المعنوية لديهم وهو يشجع على التجديد وتقديم الأفكار الجديدة ويزيد من ولائهم للمؤسسة التي ينتمون إليها.

الجدول رقم 02: يبين نظرة الفاعلين للتجديد داخل المؤسسة

الرقم	نظرة الفاعلين	التكرارات		النسبة المئوية %		المجموع	
		نعم	لا	نعم	لا	العمال	%
11	- أنت على دراية بكل ما يحدث داخل المؤسسة.	39	86	31.2	68.8	125	100
12	- تتلقى تفاصيل عملية التجديد من طرف الإدارة العليا.	97	28	77.6	22.4	125	100
13	- أنت على علم بكل التجديدات التي تحدث في المؤسسة.	08	117	6.4	93.6	125	100
14	- شدة المنافسة هي سبب التجديد في المؤسسة.	124	00	100	000	125	100
15	- أنت راض على إدماج التجديد في المؤسسة.	93	32	74.4	25.6	125	100

16	- إدارة المؤسسة لديها القناعة بتبني التجديد.	119	06	95.2	4.8	125	100
17	- الاتصال داخل المؤسسة جيد.	106	19	84.8	15.2	125	100
18	- يساعد الاتصال على فهم وتقبل الفاعلين لكل ما هو جديد.	125	00	100	00	125	100
29	- يساهم الاتصال في الإعلام حول مشروع التجديد وأهدافه.	125	00	100	00	125	100

المصدر: الدراسة الحالية

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 02 أن نسبة 68,8% من العمال على ليسو على دراية بكل ما يحدث داخل المؤسسة، ونسبة 77,6% ترى يتلقون تعليمات حول طريقة العمل كلما حدث تجديد وذلك بصفة مستمرة، بينما نسبة 93,6% ليسو على علم بكل التجديدات التي تحدث في المؤسسة، ونسبة 100% تؤكد أن شدة المنافسة هي سبب جلاء إدماج التجديد في المؤسسة، ونسبة 74,4% من العمال ليسو راضون على إدماج التجديد ضمن إستراتيجية المؤسسة، ونسبة 95,2% ترى بأن المؤسسة لديها القناعة بتبني التجديد، وكذلك نسبة 84,8% تبين أن الاتصال سيء داخل المؤسسة، ونسبة 100% تؤكد أن الاتصال يساعد على فهم وتقبل الفاعلين لكل ما هو جديد، وأخيرا نسبة 100% تؤكد أن الاتصال يساهم في الإعلام حول مشروع التجديد وأهدافه.

فمن خلال نتائج الجدول رقم 02 تؤكد ما تطرقنا له في الجانب النظري، إن نجاح المؤسسة يعتمد على إدماج التجديد ضمن إستراتيجيتها، وهو يرتبط بدعم مسيري المؤسسة وتبنيهم لسياسة التجديد في كل الأنشطة والعمليات التي تمارسها المؤسسة، كما نجد أن المؤسسة مهما كان نشاطها فهي بحاجة للاتصال، وذلك بتوفير المعلومات الضرورية الخاصة بعمليات التجديد وذلك لضمان استمرارية العملية الإدارية، ثم التحكم في سير هذه المعلومات داخل بنائها التنظيمي باعتبار الاتصال هو العملية التي تتم من خلال نقل الرسائل وتبادلها عبر قنوات اتصالية تفرضها طبيعة العلاقات المهنية التي ترتبط بمختلف مستويات المؤسسة. وذلك بغرض التأثير على سلوكيات العمال والتغيير فيها أو التعديل وكذا تطوير أساليب العمل ونشر ثقافة التجديد. وذلك بتوفير محيط عمل مناسب مبني على أساس علاقة جيدة بين العمال والمشرفين وذلك بتوفير سبل الاتصال تمكن من معرفة مشاكل العمال وسبل حلها في جو يسوده الرضا عن العمل واعتراف الإدارة بأهمية ما يقدم العامل من أداء وذلك بوضعه في موضع تقدير واحترام، فإذا ما تحقق كل هذا تحقق الرضا، فالرأي السائد هو أن الاتصال الجيد ينطوي على أكثر من فائدة فبدونه لا يمكن أن تقوم قيادة صالحة وناجحة وبدونه لا يمكن أن ترقى المؤسسة إلى مستوى أعلى.

الجدول رقم 03: يبين مساهمة الاتصال في التغلب على مقاومة التجديد

الرقم	مساهمة الاتصال	التكرارات		النسبة المئوية %		المجموع	
		لا	نعم	لا	نعم	العمال	%
20	- فقدان المركز الوظيفي هو سبب مقاومة التجديد في المؤسسة.	32	93	25.6	74.4	125	100
21	- ضعف الاتصال يعتبر من معوقات التجديد.	00	125	00	100	125	100
22	- عدم وضوح أهداف التجديد يؤدي إلى وجود مقاومة له.	24	101	19.2	80.8	125	100
23	- الخوف من الفشل يؤدي إلى مقاومة للتجديد.	48	77	38.4	61.6	125	100
24	- تعتمد إدارة المؤسسة إجبار الفاعلين على قبول التجديد.	09	116	7.2	92.8	125	100
25	- نقص المعلومات في المؤسسة تؤدي إلى مقاومة للتجديد.	22	103	17.6	82.4	125	100
26	- مركزية القرار وضعف الاتصال بين مستويات الإدارة تعتبر عائقا في تجسيد عملية التجديد.	04	121	3.2	96.8	125	100
27	- عدم إشراك العمال في التخطيط لعملية التجديد تعد عائقا في تجسيد هذه العملية.	26	99	20.8	79.2	125	100

المصدر: الدراسة الحالية

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 03 أن نسبة 74,4% من العمال يرون بأن فقدان المركز الوظيفي هو سبب مقاومة التجديد في المؤسسة، ونسبة 100% ترى بأن ضعف الاتصال يعتبر من معوقات التجديد بينما نسبة 80,8% ترى بأن عدم وضوح أهداف التجديد يؤدي إلى مقاومة، ونسبة 61,6% تؤكد أن الخوف من الفشل يؤدي إلى مقاومة، في حين نسبة 92,8% تعتبر أن إدارة المؤسسة تحبب العمال على قبول التجديد، وكذلك نسبة 82,4% تبين أن نقص المعلومات في المؤسسة تؤدي إلى مقاومة التجديد ونسبة 96,8% أن مركزية القرار وضعف الاتصال بين مستويات الإدارة تعتبر عائقاً في تحسيد عملية التجديد، وأخيراً نسبة 79,2% تؤكد أن عدم إشراك العمال في التخطيط لعملية التجديد تعد عائقاً في تحسيد العملية.

فنتائج الجدول رقم 03 تؤكد ما تطرقنا له في الجانب النظري، أي أن أسباب مقاومة التجديد داخل المؤسسة عديدة ومن بينها عدم سوء الاتصال قبل القيام بعملية التجديد سيؤدي بالضرورة إلى وجود مقاومة. بالإضافة إلى عدم تقبل العمال للتجديد لأنهم يرون فيه تهديداً لمناصبهم أو تخفيض في الأجور، لذا يجب توعية العمال بضرورة التجديد لضمان استمرارية المؤسسة. وذلك بتقديم كل المعلومات الخاصة بالتجديد للعمال وإشراكهم في التخطيط للتجديد وكذا اتخاذ القرارات. والعمل على الاهتمام بتنفيذ دور الاتصال داخل المؤسسة. باعتبار أن هذا الأخير أهم الأساليب التي تساعد العمال على تقبل التجديد، ومن الأدوات المهمة التي تستخدمها المؤسسة لنشر ثقافة التجديد داخلها. ولابد على مسيري المؤسسة العمل على تشجيع العمال لتقبلهم الأحسن. إن الاهتمام بتطوير نظام الاتصالات يعتمد أساساً على إدخال أفضل الوسائل الحديثة بقدر ما يجب الاهتمام أكثر بعملية الاتصال ذاتها التي يقوم بأدائها المورد البشري، هذا الأخير الذي تقوم عليه الاتصالات بدرجة أكبر ويتقرر نجاحها بمدى استعدادها ورغبته في أداء وظيفة الاتصال على أكمل وجه.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة الحالية إلى عدة نتائج أهمها مايلي:

1. ضرورة اعتماد المؤسسة عملية التجديد كأسلوب إداري متطور بدلاً من الأساليب التقليدية للإدارة من أجل الوصول إلى التحسين المستمر في جميع مستويات النشاط بالمؤسسة وأن تعمل على كيفية التأقلم معه بالتركيز على أسلوب الاتصال لضمان نجاح هذه العملية. حيث نجد أن مؤسسة انفاميديس تتبنى التجديد كما لديها القدرة المادية والبشرية لذلك هذا ما أكدته الدراسة.
2. لا تتوفر المؤسسة محل الدراسة على المحيط المناسب والثقافة الملائمة لتبني التجديد، وهذا يتضح جلياً من خلال نمط التسيير السائد في المؤسسة بحيث لا يشجع على التشاور والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، لأن معظم هذه الأخيرة يتم اتخاذها بشكل مركزي لذا يجب على المؤسسة أن تعمل لتوفير محيط داخلي ملائم للقيام بعملية التجديد بحيث لا تكون فيه مقاومة لهذه الأخيرة. وذلك بالاعتماد على الاتصال كأسلوب لتفادي هذه المقاومة.
3. دلت نتائج الدراسة على عدم فعالية المنظومة الاتصالية على مستوى مؤسسة انفاميديس، مما أدى ذلك إلى نقص المعلومات وغموضها، حيث أكد معظم الفاعلين على أن لهم الرغبة في الحصول على كل المعلومات الخاصة بمؤسستهم إلا أن هناك إجماع على أن المؤسسة لا توفر المعلومات الخاصة بعملية التجديد. حيث أكد معظم الفاعلين أنهم ليست لديهم دراية بما يجري داخل المؤسسة أما فيما يخص توزيع المعلومات فأغلبهم يرون نقص في المعلومات خاصة فيما يتعلق بعملية التجديد على اعتبار أنه توجد عمليات مهمة لا يتلقون حولها معلومات حتى يتم اكتشافها بالصدفة.
4. أكد معظم أفراد عينة الدراسة أن تطبيق عملية التجديد دون العلم بأهدافه وأهميته يجعل الفاعلين يواجهون هذه العملية بالرفض والمقاومة وذلك راجع لعدة أسباب أهمها الخوف من فقدان الوظيفة، نقص المعلومات الخاصة بعملية التجديد، عدم إشراك العمال في التخطيط لعملية التجديد، مركزية القرار وضعف الاتصال بين مستويات الإدارة. لذا على المؤسسة أن تعمل قصار جهدها لتضمن فعالية الاتصال في المؤسسة.

5. من خلال النتائج يتضح ضعف الاتصال في المؤسسة محل الدراسة لذا وجب على المؤسسة بناء نظام معلومات قوي يسمح بتوفير المعلومات الكافية للعمال. لأن نجاح المؤسسة لا يتوقف على كفاءة العمال فقط وإنما على التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي وهو الدور الذي يقوم به الاتصال وهذا ما يؤكد ضرورة الاتصال بالنسبة للمؤسسة.
6. إن المؤشرات تدل على أن مؤسسة انفاميديس تعتبر أن التجديد أصبح حتمية لضمان استمرارية المؤسسة وتطورها. بالمقابل نجد الفاعلين يرون أن هناك تقصير اتجاههم عند القيام بعملية التجديد وذلك من خلال تجاهلهم بعدم إشراكهم في التخطيط لعملية التجديد وعدم الأخذ باقتراحاتهم لذا نجد أن مسيرؤ المؤسسة يعتمدون على سلطتهم لإجبار العمال على قبول التجديد في حالة رفضهم دون مناقشة حيث نجد أن الاتصال في هذه المؤسسة يكون في اتجاه واحد والمتمثل في إصدار الأوامر والقرارات.
7. بعد الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها رأت الباحثة ضرورة إدراك المؤسسة محل البحث لضرورة وجود وظيفة أو قسم مخصص للاتصال على مستوى المؤسسة من أجل التنظيم والتخطيط والرقابة لضمان توزيع المعلومات بطريقة منظمة ومستمرة.

خاتمة عامة:

إن الاتصال نشاط لا يمكن الاستغناء عنه، فلا يمكن القيام بعملية التجديد دون وجود اتصال، وهو ما فرض على المؤسسات الجزائرية الاهتمام به، والعمل على تحسينه ووضع إستراتيجية اتصال للمؤسسات كل هذا من أجل نجاح عملية التجديد من جهة، وتحقيق الأهداف الاتصالية من جهة أخرى. وهذا ما يؤكد أن نجاح عملية التجديد في المؤسسة يستلزم مجموعة من المتطلبات من بينها تفعيل الاتصال من أجل ضمان نشر ثقافة التجديد. لأن الاتصال الجيد يعمل على توفير محيط يسوده التعاون والتفاهم داخل المؤسسة.

الهوامش

- ¹ ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، ط1، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2005، ص.27.
- ² منال طلعت، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2002، ص.20.
- ³ شعبان فرح، الاتصالات الادارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص.170.
- ⁴ فؤاد القاضي، إدارة التغيير، القاهرة، المطبعة العثمانية، 1995، ص.17.
- ^{*} إن أحد المشاكل التي نلتقها عند تحليل التجديد هو غياب اتفاق جامع حول معنى هذا المفهوم، فالتجديد كما نستخدمه هو ترجمة لكلمة **INNOVATION**، «استخدام الموارد المتواجدة بطريقة جديدة بهدف خلق سلع وخدمات جديدة» وعرفه أيضا بأنه «عملية إيجاد وتطور في كل الطرق التي تؤدي إلى إحداث تغييرات في المنتج أو الخدمة»
- (Rodolphe Durand, 2003, Guide du management stratégique, Dunod, Paris, p.73.)
- ⁵ مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص.204.
- ⁶ رشيد مناصرية، أهمية الكفاءات في تطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسة، مجلة الباحث، العدد 11، 2012، ص.196.
- ⁷ مصطفى عشوي، 1992، ص.204.

^{*} ما اقترحه **دولان Dolan** من أنه الموقف الفردي أو الجماعي الشعوري أو اللاشعوري الذي يظهر عند طرح فكرة التغيير وهي بالتالي رد فعل سلمي يتبناه الأفراد عند إدخال تغييرات في محيط عملهم. ومهما اختلف الآراء بخصوص حقيقة رد الفعل تجاه مشروع التجديد فإن المقاومة هي سلوك حتمي لا يمكن تفاديه ولا يمكن تصور غيابه بدرجة أو بأخرى.

(Céline Barei, la résistance au changement: synthèse et critique des écrits, cahiers du CÉTO, centre d'études en transformation des organisations, n°4, HEC Montréal, 2004, p.486.)

⁸ ريم رمضان، 2005، إدارة التغيير في التطوير التنظيمي " دراسة واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات في سورية"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة دمشق، ص.230.

⁹ J.Balogun & H.V.Hailey, Exploring Strategic Change, printice Hall, 1999, p.192.

¹⁰ محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير " رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين"، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص.115.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- 1- ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، عمان ، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2005.
 - 2- شعبان فرح، الاتصالات الادارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
 - 3- فؤاد القاضي، إدارة التغيير، القاهرة، المطبعة العثمانية، 1995.
 - 4- محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير " رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين"، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2006.
 - 5- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
 - 6- منال طلعت، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2002.
- ### الرسائل العلمية:

- 1- ريم رمضان، إدارة التغيير في التطوير التنظيمي " دراسة واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات في سورية"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة دمشق، 2005.

المجلات:

- 1- رشيد مناصرية، أهمية الكفاءات في تطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسة، مجلة الباحث، العدد 11، 2012.

المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Céline Barei, 2004, la résistance au changement: synthèse et critique des écrits, cahiers du CÉTO, centre d'études en transformation des organisations,n°4,HEC Montréal.
- 2- J.Balogun & H.V.Hailey, 1999, Exploring Strategic Change, printice Hall, 1999.
- 3- Rodolphe Durand, 2003, Guide du management stratégique, Dunod, Paris.