

أزمة الاتصال المؤسسي في المؤسسات العمومية - حالة مؤسسة جزائرية -

د. خواني ليلي د. قندوز عبد القادر
جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان جامعة طاهري محمد، بشار
كلية العلوم الاقتصادية، و التجارية، وعلوم التسيير - الجزائر -

ملخص

يتمثل الاتصال المؤسسي في ضرورة إقامة و الحفاظ المؤسسات على علاقاتها مع المتعاملين المتعددين لها، كالدولة، و المستهلك، و العمال، و الموردون، و البنوك، و غيرها. كل هذه العناصر أجبرت المؤسسات على العمل باتصال مؤسسي يمكنها من تحسين صورتها أمام وسائل الإعلام و الرأي العام. الصورة الإيجابية المكتسبة تظل صامدة عند حلول الأزمة، هذا ما نود معرفته من خلال دراسة الاتصال المؤسسي للمؤسسات عند مواجهتها للأزمة مستعرضين حالة مؤسسة عمومية جزائرية. **كلمات المفتاح:** الأزمة، الاتصال المؤسسي، المؤسسة العمومية.

Abstract

Crisis of institutional contact in public institutional
-The case of an Algerian institution -

Institutional contact lies in the need to establish and maintain the relationship between the institutions and its numerous dealers, such as: the state, the consumers, the workers, the suppliers, the banks, and others. Accordingly, all these elements have been forced institutional to work in order to improve its image in front of media and public opinion.

In fact, positive image which is gained remain steadfast when facing the crisis. Therefore, this of what we would like to know from studying institutional contact of institutions while confronting the crisis, taking a case of Algerian public institution.

Key words: crisis, institutional contact, public institutional.

خلال فترة السبعينات أصبحت المؤسسات تعمل على بناء هوية إيجابية استجابة إلى متطلبات المحيط باستعمال الاتصال المؤسسي، و عليه يجب أن تقدم المؤسسة صورة صادقة و إيجابية و أصلية تعكس حقيقة قدرتها و إمكانياتها، و تكتسب من خلال هذه الصورة ثقة المحيط و المجتمع و يقبل المستهلكون على منتجاتها بدون تردد.

الأزمة من جراء حادث طارئ تجعل المؤسسة تقوم بتصرفات تتناقى مع مبادئها التي رسخت في صورتها المؤسسية، و هذا ما يجعلها تفقد توازنها لكون وسائل الإعلام يعتبرها مسؤولة على ما قدمته في ذات الصورة. و للحد من الآثار السلبية اللازمة تلجأ المؤسسة إلى استعمال الاتصال المؤسسي من خلال تحديد إستراتيجية اتصال فعالة تعمل على مواجهة هذا الوضع الحرج.

الإشكالية المطروحة: كيف يمكن للمؤسسة أن تصون صورتها في حالة الأزمات التي توجهها ؟ و ما هي الإستراتيجية الاتصالية التي تنتهجها للحفاظ على الصورة التي اكتسبتها من قبل؟

لمعالجة هذه الإشكالية قسمنا هذه الورقة البحثية إلى قسمين هما:

- الأول يخص دراسة موضوع الأزمة و الاتصال المؤسسي في المؤسسة؛
- الثاني نقوم باستعراض موجز لمختلف المراحل التي مرت بها المؤسسات العمومية في الجزائر، ثم معرفة السلوك الاتصالي فيها أثناء تعرضها للأزمة، و التعامل مع هذه الأخيرة.

أولاً: الأزمة و الاتصال المؤسسي في المؤسسة

أصبحت المؤسسة تعيش أوضاع صعبة تمكنها من دخول أي أزمة و لو كانت بسيطة، فالنظرة الموجهة لها أضحت مغايرة للسابق، فلم تعد مصدر لخلق الثروة بل المسؤولة عن تلوث البيئة و عليه تشوه صورتها من جراء تحرك الرأي العام و انتقاد وسائل الإعلام لها. أمام هذه المعطيات الجديدة تصبح المؤسسة مجبرة على تطوير اتصالها المؤسسي لما له من فوائد لحماية صورتها من عواقب الأزمات.

1. الأزمة أنواعها و مراحلها و أساليب التعامل معها

الأزمة حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم و السيطرة و تؤدي إلى توقف حركة العمل أو هبوطها إلى درجة غير معتادة، بحيث تحدد تحقيق الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة و في وقت محدد (الشعلان فهد احمد، ص 25). كما أن الأزمة هي نقطة تحول، أو موقف مفاجئ، يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة، وتحدث نتائج غير مرغوب فيها، و في وقت قصير، و يستلزم اتخاذ قرار محدد للمواجهة في وقت تكون فيه الأطراف المعنية غير مستعدة، أو غير قادرة على المواجهة. (حواش جمال الدين محمد، ص 38)

الأزمة كلمة عامة ومعروفة في الوسط الاجتماعي بأنها مشكلة يثير استخدامها في كثير من المجالات والنقاشات الحادة حول تحديد مفهوم معين أو اتجاه معين في القضايا العامة أو الخاصة. أما الأزمة في المؤسسة فيعرفها الاختصاصي كريستوف رودى-فور على أنها "انقطاع في سيرها العادي مما يتطلب يقظة سريعة لمتابعة الحوادث في وسط يتصف بحالة عدم اليقين" (

(Christophe roux-Dufort, p 191)

نستخلص من هذا التعريف أن الأزمة في المؤسسة تعتبر حادث غير متوقع لم تعهده المؤسسة، و هذا الحادث يقتحم نمط وظيفتها و يعرض سمعتها للخطر.

كما تمس الأزمة كل جوانب الحياة، الفرد، و المؤسسة، و الدولة مما أدى إلى تنوع مفهومها حسب مجالات الاجتماعية، و الاقتصادية، و السياسية، و الإدارية. فالأزمة من الناحية الاجتماعية توقف أحداث المنظمة و المتوقعة و اضطراب العادات مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن، و لتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة. (عليوة السيد، ص13)

هذا النوع من الأزمات يهز المجتمع بأسره كأزمات الكوارث الطبيعية الغير المتعمدة مثل الفيضانات التي تسببها الأمطار الغزيرة، و الزلازل، و الرياح، والعواصف، و الثلوج، و الحريق، و البراكين، و الجفاف التي تنتج من قلة المياه بالإضافة إلى انتشار مرض معدي في المجتمع، أو وفاة زعيم الأمة.

كما يقصد بالأزمة من الناحية السياسية أنها حالة أو مشكلة تأخذ بأبعاد النظام السياسي و تستدعي اتخاذ قرار لمواجهة التحدي الذي تمثله سواء كان إداريا، أو سياسيا، أو نظاميا، أو اجتماعيا، أو اقتصاديا، أو ثقافيا. (عليوة السيد، ص13)

و تمس المجتمع الدولي مثل التلوث البيئي، و الحروب الكبيرة بين أكثر من دولة، و التسرب الإشعاعي، و تجارة المخدرات، و الفساد الاجتماعي كالنشاطات الإجرامية، و الهدف من ورائها زعزعة أمن الدولة فهي أزمات مستهدفة لكونها تكون من صنع البشر.

من الناحية الاقتصادية فهي تعني انقطاع في مسار النمو الاقتصادي حتى انخفاض الإنتاج أو عندما يكون النمو الفعلي اقل من النمو الاحتمالي (هلال محمد عبد الغني، ص51). و يغلب على هذه الأزمة الطابع المادي المؤثر في اقتصاد الأشخاص أو المجتمع أو الدولة كضرب العملة وتدهورها، والإفلاس، و تكديس المنتجات وعدم القدرة على تصريفها. بالإضافة إلى الأزمة الفردية أو الجماعية ذات طابع معنوي تمس الجانب الإنساني أو الاجتماعي مثل الطلاق، و المرض الشديد، و الطرد من العمل، و وفاة أحد الوالدين، إلى غير ذلك من المشكلات والأزمات الشخصية. أما الأزمة الإدارية تتعلق بالمنظمة كاحتراق ملفات المنظمة أو إضراب الموظفين عن العمل، و نقص المواد الخام، و العجز المالي، و الخلافات الحادة بين الإدارة العليا.

و عليه يمكن تصنيف الأزمات حسب معايير نذكر من بينها:

- حسب مضمون ونوع الأزمة، ضمن التصنيفات المذكورة أنفا تظهر تصنيفات فرعية كالأزمة المالية التي تكون ضمن الأزمة الاقتصادية؛

- حسب المدى الزمني و نجد نوعان هما: الأزمة الانفجارية السريعة، و الأزمة البطيئة الطويلة؛

- حسب النطاق الجغرافي للأزمة، نذكر في هذا المضمون الأزمات المحلية التي تقع في نطاق جغرافي محدود أو ضيق كحادث قطار في بعض المدن؛

- حسب حجم الأزمة فيوجد الصغيرة منها، و المتوسطة، و الكبيرة، و يعتمد هذا النوع على معايير مادية كالحسائر الناجمة على تعطل في توليد الطاقة الكهربائية؛

- حسب طبيعة التهديدات التي تخلق الأزمة و نصنفها إلى تهديدات خارجية موجهة للمعلومات، و اقتصاد المنظمة بالإضافة إلى تهديدات نفسية، والأمراض المهنية.

أما مراحل الأزمة فيمكن تصنيفها حسب المراحل التالية:

المرحلة الأولى: تعلن عن بداية الأزمة أو إنذار بخطر وقوع شيء مبهم، فإذا استطاع متخذ القرار على استيعاب هذه المرحلة تمكن من القضاء عليها عن طريق تجميدها أو امتصاص قوة الدفع المحركة لها فلا تحقق أي خسارة بين الأطراف المعنية.

المرحلة الثانية: إن فشل القضاء على الأزمة يؤدي إلى نموها و تطورها في هذه الحالة وجب التدخل قبل تفاقم الأوضاع، أو إيقافها بعزل المغذيات الخارجية التي عملت على تدعيمها.

المرحلة الثالثة: تصبح الأزمة في قمة النضج و يستحيل السيطرة عليها مما يؤدي إلى الخسارة.

المرحلة الرابعة: بعد توسع الأزمة تليها مرحلة التقلص التي يحدث فيها نوع من الانكسار و التفتت دون القضاء عليها فهي بمثابة الأمواج الضعيفة الغير المستقرة، واختفاؤها يكون باختفاء مصادر تغذيتها التي تستمد منه قوتها.

المرحلة الخامسة: التي تتمثل في المرحلة الأخيرة من دورة حياة الأزمة بحيث تبدأ في التلاشي، و الاختفاء طالما فقدت قوى الدفع المولدة لها.

من أساليب التعامل مع الأزمات نجد؛

الأسلوب التقليدي

- إنكار الأزمة، تستعمل هذه الطريقة حين يرفض الاعتراف بالأزمة قصد التعقيم الإعلامي و السيطرة عليها؛
- كبت و إخماد الأزمة، تعمل على تأجيل ظهورها ثم تدميرها بغض النظر على المشاعر، و القيم الإنسانية؛
- بخس الأزمة، و التقليل من شأنها باعتبارها غير هامة؛
- تنفيس ضغوط الأزمة قصد التخفيف دون الانفجار؛
- تفرغ الأزمة، ويكون بمواجهة القوى الدافعة للأزمة، ثم وضع البدائل، و أخيرا التفاوض حتى تقلل من خطورتها؛
- عزل قوى الأزمة لمنع انتشارها حتى يسهل التعامل معها و القضاء عليها.

الأسلوب الحديث

- طريقة فرق العمل تتطلب وجود مختصين في مجالات مختلفة من الإطارات المتخصصة التي يتم تشكيلها لمواجهة الأزمات؛
- طريقة المشاركة الديمقراطية و تستخدم في حل أزمة الموارد البشرية بحيث يتعامل المدير بطريقة شفافة مع العمال؛
- طريقة الاحتواء يستعمل فيها الحوار مع قيادات الأزمة قصد حصرها في نطاق محدود؛
- طريقة تصعيد الأزمة تستخدم حين تكون معالم الأزمة غير واضحة، للتقليل من ضغطها؛
- طريقة تفرغ الأزمة من مضمونها سواء كانت سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية و غيرها، و يكون التفرغ عن طريق تفتيت الأزمات أو تفجيرها من الداخل أو احتواء الأزمة، و تحويل مسارها للتقليل من مخاطرها.

2. الاتصال المؤسسي عناصره و سياسته المنتهجة كحل للأزمة

الاتصال المؤسسي هو الاتصال الذي يعني بناء و ترقية صورة المؤسسة التي تعرض أمام أجهزة الإعلام، و الرأي العام، و المحيط. فهذا المستوى من الاتصال بمثابة خطاب ثقافي، و أخلاقي تهدف المؤسسة من ورائه إلى إبراز صورة لائقة بها، فهو لا يسائر الاتصال التجاري التسويقي باعتبار هذا الأخير خطاب منحصر على توضيح القدرات الإنتاجية للمؤسسة كالعلامة التجارية مثلا.

يعتبر الاتصال المؤسسي أوسع من الاتصال التجاري لكونه يبرز صورة المؤسسة التي تعتبر بمثابة إدراك لمحاسنها، و مساوئها، وعليه تتطلب الصورة المؤسسية لبنائها عدة عناصر و المتمثلة في النقاط التالية: (Francis Merlin, P55-56)

- اسم و رمز المؤسسة، و هو عبارة عن رسم رمزي يمثل صورة المؤسسة من اسم و رمز بياني يستعمل فيه مجموعة إشارات كالبيان، و الألوان، و الكتابة؛
- صورة المنتجات التي تشمل المنتج و خصائصه المادية؛
- صورة المستخدمين التي تضم الكفاءات المهنية، و المالية لعمال المؤسسة؛

- الصورة المادية (الهوية البصرية) و التي تتمثل في رمز المؤسسة، و المقر الاجتماعي، و تغليف المنتج، و سمة ثياب عمل المستخدمين؛

- صورة الاستقبال و التي تلتخص في خطة الدخول و عموما تخص المظهر البصري ليهو الاستقبال، و التكفل الجيد للزوار من خلال استقبال المضيفات إلى جانب الاستقبال عبر الهاتف؛

- صور أخرى مرتبطة بنشاطات المؤسسة كالصورة المالية، و الابتكار، و التسويق، و غيرها.

تعتبر الصورة المؤسساتية مهمة لذا وجب إتباع سياسة محكمة تراعى فيها كل العوامل المذكورة أي تجانس كل الصور.

يعتمد الاتصال المؤسساتي على مجموعة من الأهداف، و القيم حتى تتمكن المؤسسة من مواجهة الأزمة و دون المساس بصورتها المؤسساتية، و عليه سوف نتطرق إلى عناصر الاتصال المؤسساتي في حالة أزمة و المتمثلة في:

تبلور الاتصال المؤسساتي في حالة أزمة: ظهر هذا النوع من الاتصال في القرن التاسع عشر من طرف ايفي لي (Yvy lee) عند وقوع حادث السكك الحديدية، ثم في فرنسا 1968 لكن شهد تطورا حقيقيا في الثمانينات بعد وقوع سلسلة من الحوادث و هي كالتالي:

- حادثة تشرنوبيل (Tchernobyl) النووية في روسيا؛

- انفجار المكوك الفضائي شالنجر (Challenger) الأمريكي؛

- حريق الجمع الكيميائي ساندوز (Sandoz) الفرنسي.

كل هذه الحوادث عملت من الاتصال المؤسساتي ضرورة لمواجهة المحيط من الإعلام، و الرأي العام و غيرها، فالسبيل الوحيد عند وقوع الأزمة هو العمل على إستراتيجية اتصال شاملة حتى لا تشوه سمعتها، فزمن التي كانت المؤسسة تنتج و تباع انتهى. فالأزمة تقوم بانعكاسات سلبية على صورة، و سمعة المؤسسة، و هذا ما يفقدها ثقة المستهلكين في مناخ تنافسي صعب يعني زوالها، ففي ظل هذه المعطيات الجديدة قامت السلطات العمومية بفرض قوانين تجبر المؤسسات على توفير الأمن و الاحتياط من حدوث الأخطار.

و عليه يرى المختصون في مجال الأزمات أن الوقت الراهن يتميز بثلاث خصائص و هي:

- تطور الإنتاج الصناعي أدى إلى تزايد الأزمات؛

- اختلاف الأزمات، جعل المؤسسة تواجه أخطار غير معروفة؛

- تدخل وسائل الإعلام في إبلاغ الرأي العام.

نستنتج مما سبق أن المؤسسات التي تتوفر على اتصال مؤسساتي فعال تستطيع الخروج من الأزمة دون أن تتعرض سمعتها إلى التدهور، نذكر المثال السابق الخاص بالمؤسسة الفرنسية للكهرباء التي تعرضت إلى أزمة انقطاع الكهرباء في كل المناطق التي مستها العاصفة، فرغم هذا لم تتأثر سمعتها و صورتها المؤسساتية.

مشاكل الاتصال المؤسساتي في حالة أزمة: تواجه المؤسسة في إعداد سياسة اتصالها مشكلتين يمكن حصرهما في:

أ. مشكلة ظرف التي تنشأ في بداية الأزمة و تكون ناتجة عن ضغوطات من رجال الإعلام و الرأي العام ليحصلوا على معلومات تفسر لهم الوضع المتأزم، و أن لا تتأخر عن التصريح حتى لا يعود عليها بالضرر، ففي هذه الظروف لا تملك المؤسسة لا الوقت و لا الجرأة على تفسير الوضعية المفاجئة التي تعيشها لإبلاغ الرأي العام بما يصيبها.

ب. مشكلة المعلومات الناتجة عن ضعف العلاقة بين المؤسسة، و رجال الإعلام، و الرأي العام، فالوضعية الصعبة الناتجة عن الأزمة تجعل المؤسسة ملزمة بإصلاح ما يجب من خسائر مادية، و معنوية، ثم يأتي دور الاتصال في المرتبة الثانية لعدم قدرة المؤسسة في التحكم في المعلومات الواجب إبلاغها للمعنيين بالأمور.

السياسة التي تنتهجها المؤسسة كحل للأزمة المتعلقة بالاتصال المؤسساتي

المؤسسة معرضة لكثير من الحوادث تعرضها إلى خسائر فاضحة، و وسائل الإعلام لا ترحمها من خلال الانتقادات الموجهة إليها، لذا وجب على المؤسسة التصدي إلى مخالفات الأزمة من خلال الاتصال. الاتصال السيء يزيد الأزمة تفاقمًا، لكن الاتصال الجيد يجعل من الترويج الإعلامي في صالحها بحيث يدرك الرأي العام الوضعية الصحيحة حتى لا تكون محل تأويل، و إشاعة من طرف وسائل الإعلام، و تشوّه صورتها المؤسساتية. و رغم هذا تبقى المؤسسة أمام خيارين في استعمالها للاتصال وقت الأزمة باتخاذ إستراتيجية الصمت و الرفض، أو إستراتيجية الاعتراف و الشفافية و هذا ما سنوضحه لاحقًا.

إستراتيجية الصمت: تتمثل في تبني المؤسسة للصمت حالة حادث عنيف غير منتظر، فإستراتيجية الصمت تؤدي إلى ظهور الإشاعة في ظرف تقل فيه المعلومات حول الأزمة، بحيث يلاحظ كريستوف رودى فور أن الأزمات تدخل الشك في ما تعتبره المؤسسة و الأفراد اليقين المؤكد و الدليل البين فتخلق ثغرة في طرق تنظيم المؤسسة، و في طريقة تفكير الأفراد و تدفع بهم إلى خلق و تبني إدراكا و دلائل جيدة لفهم ما يقع من حوادث جارية. (Christophe roux-Dufort, p 191)

الإشاعة تزيد من تفاقم الأزمة و تشوّه صورة المؤسسة، و هذا ما يوضحه إيمريك مانتو في كتابه المؤسسات و قيودها في الرد على الحسابات بقوله أن "غياب تفسير الأزمة يعطي الشعور أن المؤسسة تخفي شيئًا و هو الدليل القاطع على أنها مذنبه" (Aymétrie mantoux, p39)

إستراتيجية الرفض: هي عدم اعتراف المؤسسة بتورطها في حدوث الأزمة، و رفض التهم الموجهة إليها، و هذا ما يؤدي إلى الإضرار بسمعتها، و على سبيل المثال نذكر مؤسسة "بيك" (BIC) التي احتضنت في إنتاج القداحة ذات الاستعمال القصير فوسائل الإعلام كشفت سنة 1970 على الخطر الموجود في هذا المنتج باعتباره ذو جودة رديئة و الذي عمل على إصابة الضحية بالحرق لكن المؤسسة انتهجت إستراتيجية الرفض.

إستراتيجية كبش الفداء: تتمثل هذه الإستراتيجية في عدم اعتراف المؤسسة في تورطها في الأزمة، و تعيين طرف آخر كمسؤول على وقوعها، من خلال المثال السابق المتعلق بشركة "بيك" الفرنسية التي لم تكتفي بانتهاج سياسة الرفض بل وجهت أصابع الاتهام إلى صانعي الكبريت لتفادي مواجهة الإعلام، كما تضررت المؤسسات المنافسة من ذلك باعتبار طريقة صنع القداحات موحدة.

إن إتباع الاستراتيجيات الثلاث من طرف المؤسسة يعني تسليمها للأمر الواقع، و عدم قدرتها و عجزها على تفسير و السيطرة على الحوادث الجارية إلى جانب كبريائها، و الثقة المفرطة في مسيري المؤسسة. كما تعتبر المؤسسة أن وسائل الإعلام أعداء لا يمكن العمل معهم رغم ضرورة وجودهم، فهم دائما يتربصون لكل هفوة ليسيئوا إلى صورة المؤسسة.

إستراتيجية الاعتراف و المسؤولية: تتمثل هذه في إعلان المؤسسة عن مسؤوليتها الكاملة تجاه الحادث بتقبلها النتائج و الأضرار المتسببة في الأزمة، و الهدف من هذه الإستراتيجية هو تجنب أي تأويل من أجهزة الإعلام بعدم إعطائهم الفرصة باتهامها، و القساوة عليها من خلال تدمير صورتها المؤسساتية و الثقة التي اكتسبتها على مر السنين.

المجموعة الفرنسية " توتال " المتخصصة في الصناعات الكيماوية انفجر احد مصانعها عام 2001 و خلف هلاك ما يقارب 20 عامل، فصرح مديرها العام من مكان الحادث انه يعمل على تحمل كل الأضرار المتعلقة بالكارثة و التي تجاوزت مليارين أورو. (Jean-Paul besset, P 55)

عملت هذه المجموعة على إستراتيجية المسؤولية دون اعترافها بذنبها، حيث اعترضت على التحقيق القضائي الذي أرجع سبب الانفجار إلى عدم احترام قواعد الأمن المعمول بها.

إستراتيجية الشفافية: تتمثل في إعطاء المؤسسة كل المعلومات الخاصة بالأزمة وقت اندلاعها، ويرى المحللون أن "الأزمة لا تنحصر فقط على الحادث المطلق بل للمؤسسة القدرة على إعطاء المعلومات بطريقة مناسبة" (Thierry libaer, P82.) الشفافية في تسير الأزمة يكون مرحب بها من طرف وسائل الإعلام، فالمؤسسات لها الخيار في انتهاز كل إستراتيجية على حدى أو العمل بهما في وقت واحد.

إن العمل بإستراتيجية كاملة يتجسد في فعالية الانسجام المنطقي بين الاعتراف، و الشفافية و لتوضيح ذلك نستعين بأزمة المؤسسة الفرنسية للكهرباء في أواخر التسعينات بحيث أثر انقطاع الكهرباء على حوالي أربعة ملايين عائلة بسبب العاصفة، فاستعملت الاستراتيجيتين حتى تمكنت من الخروج من الأزمة بدون ضرر و الحفاظ على صورتها المؤسسية، فقد اتضح من بعد الأزمة (من خلال سبر الآراء) أن معظم الفرنسيين راضون على الموقف المنتهج من طرف المؤسسة.

السؤال الذي يبقى مطروح، ما هي الإستراتيجية الأفضل لمواجهة الأزمة و التي تحمل قيم اتصالية؟

يرى المحللون أن الإستراتيجية الأمثل هي التي تسمح بالإجابة على الأسئلة التالية:

- لماذا حدثت الأزمة؟

- وكيف يمكن الخروج منها؟

في هذا المضمار قامت أكبر وكالات الاستشارة الخاصة بالاتصال بدراسة تهدف إلى صلاحية إستراتيجية الاعتراف و الشفافية، و النتيجة المتوصل إليها أن المؤسسات التي تعمل بهذه المبادئ تكون قادرة على التحكم في الأزمة. (Direction des stratégies, P12.)

نستنتج مما سبق أن السياسات المنتهجة من طرف المؤسسات في حالة مواجهتها لأزمة الاتصال المؤسسي، أنها تأخذ بإستراتيجية الاعتراف و الشفافية التي تعمل على المواجهة و الخروج من الأزمة بأقل الأضرار دون المساس بصورة المؤسسة.

ثانيا: واقع الاتصال المؤسسي في المؤسسة الجزائرية

تعمل المؤسسة العمومية الجزائرية في حالة الأزمة على تحسين صورتها المؤسسية أمام الرأي العام و وسائل الإعلام و خاصة في ظل الظروف الجديدة، فقبل التطرق إلى هذه النقطة وجب الإلمام بالظروف الاقتصادية، و الاجتماعية، و التاريخية التي مرت بها المؤسسة.

1. نظرة عامة حول تطور المؤسسة العامة الجزائرية

المؤسسة الوطنية العمومية تعتبر ركيزة التنمية الوطنية و أداة لتجسيد إستراتيجية البناء الاقتصادي و الاجتماعي، و لقد مرت المؤسسة العمومية بعدد المحطات منذ الحصول على الاستقلال الوطني سنة 1962 إلى اليوم، و على امتداد هذه الفترة عرفت المؤسسة العمومية تراكمات كثيرة من التجارب و الإصلاحات المتكررة و التي يمكن تقسيمها إلى ما يلي:

مرحلة البناء و التسيير الذاتي للمؤسسات العمومية: في عام 1962 واجهت الحكومة الجزائرية وضعا مؤلما ، ناتج عن تطبيق فرنسا سياسة الأرض المحروقة التي عملت على تدمير الهياكل الاقتصادية في البلاد حتى لا ينتفع الجزائريون بعد الاستقلال بأي أنجاز، و تميزت هذه المرحلة بظرف عصيب يرجع أساسا إلى ثقل التركة الاستعمارية.

الانطلاقة كانت من الصفر قصد تقليص التبعية تجاه الخارج و بعث قطاع اقتصادي تابع للدولة يأخذ على عاتقه عملية البناء الاقتصادي، و الاجتماعي، وعلى اثر ذلك قامت الدولة باتخاذ أول إجراء هو إعلان أملاك المعمرين "دون مالك" و هكذا ظهر نظامان في إدارة الوحدات الاقتصادية: (أحمد هي، ص 22)

- التسيير الذاتي للأملاك دون مالك و لاسيما منها المزارع، و الوحدات الصناعية التي تركها المعمرين (مراسيم 1963 حول التسيير الذاتي)؛

- إنشاء دواوين وطنية، وشركات وطنية سواء على أساس هياكل موجودة سابقا مثل شركة الكهرباء، و الغاز، أو مراقبة جديدة لبعض الشركات مثل ديوان التجارة أو الشركة الوطنية لنقل و تسويق المحروقات.

مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات العمومية: اثر صدور "ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات" سنة 1973 تم تحويل جميع الشركات الوطنية إلى مؤسسات اشتراكية، بحيث تحول تسييرها من الأسلوب التقليدي إلى أسلوب جديد يعتمد على مساهمة العمال في اتخاذ القرار، و الرقابة على سير المؤسسة. فالشركات الوطنية هي مؤسسات تتحمل كل واحدة منها نشاط فرع صناعي بأكمله كشركة المحروقات و المناجم.

مرحلة إعادة الهيكلة للمؤسسات العمومية: قامت السلطات بعملية إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية قصد إلغاء التنظيم الفرعي بحيث قسمت الشركات الكبرى إلى عدد اصغر قياسا و أسهل إدارة وأكثر تخصصا. و لقد شهدت المؤسسة العمومية شكلين في إعادة الهيكلة هما:

أ. إعادة الهيكلة العضوية التي تعمل على التخصص في تقسيم شركات الدولة، بحيث تم إحلال المؤسسات الوطنية و التي كان عددها 85 مؤسسة إلى 145 مؤسسة صغيرة ومتوسطة الحجم، نفس العملية بالنسبة للمؤسسات الجمهورية والمحلية و التي كان عددها 526 و أصبح 1200 مؤسسة (التقرير النهائي لإعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات الوطنية).
لكن هذه العملية عرضت المؤسسات إلى تشوهات تمثلت في ضعف أرباحها و إنتاجاتها هذا ما استدعى السلطات (وزارة التخطيط) اللجوء إلى إعادة الهيكلة المالية.

ب. إعادة الهيكلة المالية بحيث جاءت هذه العملية سنة 1983 نتيجة ارتفاع المديونية المالية الداخلية للمؤسسات العمومية، و الهدف تصفية الوضعية السالبة و التحكم الجيد في تكاليف الإنتاج حتى يفتح المجال للمؤسسة أن تتكفل بأمورها.
لكن هاتين السياستين لم تتلاءم مع النظام الإداري السائد، وبرزت عدة مشاكل منها ما ارتبط بالعجز في التمويل و آخر بالتسيير ، لذا طرح مشروع بديل تمثل في استقلالية المؤسسة العمومية التي تعمل على سياسة تحرير السوق.

مرحلة استقلالية المؤسسات العمومية: الاستقلالية ترد الاعتبار لشخصية المؤسسة، بعدما كانت تعرف بامتداد للمصالح المركزية، و للعملية دليل مزدوج الأول ذو طابع قانوني، والثاني ذو طابع اقتصادي، و قد تحقق هذا في الجزائر نهاية 1987 حيث صادق المجلس الشعبي الوطني على قانون 88-01 المتعلق بتوجيه المؤسسات العمومية و المتعلق بالتالي؛

- الاستقلالية القانونية، التي تتمثل في إجراءات قانونية تعمل على تحسين فعالية المؤسسات الاقتصادية؛

- الاستقلالية الاقتصادية، تتمثل في تمتع المؤسسة بذمة مالية منفصلة عن الذمة المالية للدولة و عن الخزينة العمومية.

مرحلة الخصخصة للمؤسسات العمومية: كانت بداية الخصخصة في الجزائر بصدر المرسوم التشريعي لسنة 1994، حيث أكد على أن الأملاك التابعة إلى المؤسسات الاقتصادية قابلة للتنازل عنها حسب القوانين و الإجراءات التي ينص عليها القانون التجاري. (تقرير المجلس الوطني الاقتصادي و الاجتماعي) إن عملية الخصخصة سمحت لأول مرة بالتنازل عن المؤسسات الوطنية العمومية و فتح رأس مال الشركات التابعة للدولة و المتعاملين الخواص تمثلت في:

- ثلاث عمليات للبورصة، فتح رأس مال لشركات صيدال و فندق الاوراسي 20%؛

- التنازل لبعض الصيدليات العمومية؛

- ثلاث عمليات شراكة مع متعاملين أجنب (سيدار، فرفوس، أناد)؛

- التنازل عن أصول بعض الشركات العمومية لبعض العمال.

إلى جانب هذه العمليات صدر أمر جديد يوم 20 أوت 2001، بمقتضى هذا الأمر نظمت الدولة المزيد من عمليات الخصخصة باستثناء سونا طراك، والأرقام المنشورة من طرف وزارة المساهمة و ترقية الاستثمار تمثلت في 1270 شركة معنية بالخصخصة، منها 459 مؤسسة عمومية اقتصادية و 713 فرع خاص بمؤسسات متوسطة، و 145 تمثل شركات كبيرة.

2. واقع الاتصال في المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية

تعتبر المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية من المؤسسات العمومية التي فرضت نفسها في السوق الجزائري بمنتجاتها ذات الجودة العالية و في تناول الفرد الجزائري، و ما مكنها من احتلال هذه المكانة هو تحكمها التكنولوجي في مجال الإلكترونيك، و وجود إطارات ومسيرين كفاء، و كبر حجمها، كل هذه العوامل توجي لنا باستعمال الاتصال في تسييرها لتبرز من خلاله صورتها المؤسساتية.

كانت المؤسسة العمومية قبل إعادة هيكلتها عبارة عن شركة وطنية للإنتاج و التركيب الالكتروني و الكهربائي، بعد ها تحولت بموجب المرسوم 82-230 المؤرخ في 23-10-1982 إلى مؤسسة وطنية للصناعة الالكترونية، و تختص في صناعة أجهزة الفيديو، والأجهزة السمعية، و آلات الحاسوب، و بعض الأجهزة الطبية، و أجهزة القياس الالكتروني، و الأجهزة التلفزيونية الملونة الذي يعتبر منتجها الأساسي التي تشتهر به.

كما تعمل المؤسسة الوطنية للصناعة الالكترونية على مخطط عصري مؤسساتها بتكلفة استثمارية تقدر بحوالي 14 مليار دج يمكنها من دخول مرحلة جديدة من النشاط الصناعي و عهدا جديدا في الميدان التكنولوجي، وعليه يتطلب المشروع توسيع مساحة المصنع الرئيسي للمؤسسة من 28 إلى 54 هكتار و رفع عدد العمال من 1090 عامل إلى حوالي 2500 عامل. و يضم هذا المخطط انجاز وحدات صناعية جديدة في مجال الإلكترونيك على غرار البطاقات الالكترونية و تطوير الألواح الشمسية إلى جانب تجسيد مركز للبحث التكنولوجي. (وكالة الأنباء الجزائرية، يوم 15.11.2012)

في مطلع القرن الحالي عملت المؤسسة بشراكة مع ثلاثة شركات عالمية متخصصة في إنتاج الأجهزة التلفزيونية المتفوقة في الجودة نخص بالذكر الشركة الألمانية "Nokia"، و الشركتين الكوريتين "Gold star" و "LG"

أدخلت المؤسسة الوطنية وظيفة الاتصال في هيكلها التنظيمي عام 1987، قبل هذا التاريخ لم يرى المسؤولون ضرورة لإدخاله لإبلاغ الشعب بما تقوم به باعتبارها ملك للشعب، أما من الناحية الاقتصادية فالسوق آنذاك كان يتميز بفائض في الطلب مقابل عجز في عرض السلع لذا لم تعتبر المؤسسة الاتصال ضرورة تجارية للتعريف بمنتجاتها.

بعد ذلك أدخلت المؤسسة هذه الوظيفة ضمن مديرية التسويق لأغراض تجارية قصد التعريف بالمنتج و بيعه في السوق، و تستعمل لهذا الغرض الرسائل الاشهارية لتعرف بمنتجاتها عبر اللوحات الاشهارية الموجودة عند مدخل المؤسسة، و عبر شاشة التلفاز، و شبكة الانترنت لكن مديرية التسويق تشتكي من السعر المرتفع للإعلان، و عليه تريد المؤسسة الوطنية إعطاء بعدا تجاريا يقرن اسمها باسم منتجاتها.

أما الموقع الإداري للاتصال في المؤسسة، فنجد أن رئيس دائرة الاتصال لا يشارك في مجلس إدارة المؤسسة باعتباره ليس عضو فيها، بينما القسم التجاري يحظى بالمشاركة. فأدوار رئيس دائرة الاتصال تعتبر محدودة و غير فعالة و تنحصر في الدور الاستشاري الذي يطلب من طرف رئيس القسم التجاري، فعلى هذا الأساس لا يمكن له القيام بالأعمال التالية:

- صياغة برنامج الاتصال بل يُفرض عليه ليقوم بتطبيقه؛

- لعب دور الوسيط بين المحيط الواسع و المؤسسة؛

- القيام بدور المنسق بين مختلف المصالح؛

- صياغة نظام منسجم للاتصال.

نتعرض إلى دراسة الاتصال في حالة الأزمة التي عاشتها المؤسسة العمومية، و ما هي الاستراتيجيات المطبقة من طرف المسؤولين القائمين على الاتصال، فالمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية عرفت على الأقل ثلاث أزمات تتمثل في:

الأزمة الأولى: أزمة تمثلت في حرق مصنع تابع للمؤسسة بضواحي الولاية عام 1994، من جراء أعمال التخريب التي خصت المنطقة و الوطن بصفة عامة. أمام هذا الوضع لم تتحرك المؤسسة الوطنية على الإطلاق، و يعتبرون المسؤولون أن هذا النوع من الحادث مس جل المؤسسات بسبب الإرهاب. و عليه لا يمكن اعتبار الحادث أزمة كونه لم يؤثر في العملية الإنتاجية، و لم يسجل أي ضحية لان الحرق وقع ليلا ، و انه يوجد في منطقة غير آمنة. كما يصنف بعض الأخصائيون الحادث ضمن المجال السياسي ، و يرى آخرون انه حادث خارجي و يرتبط بالطبيعة البشرية الاجتماعية.

الأزمة الثانية: تصريح العمال من المؤسسة الوطنية، بسبب إعادة هيكلة المؤسسة، و عليه وجهت أصابع الاتهام إلى الإدارة العامة حيث كان النزاع قائم بينها و بين النقابة بخصوص توقيف العمال، و طريقة اختيارهم، و مبلغ التعويض و عليه لم تعترف المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية رسميا بحادث الأزمة، باعتبار أن المؤسسة الوطنية تشهد بوادر أزمة اجتماعية بسبب الخطة التي وضعتها الإدارة العامة المتعلقة بتقليص عدد العمال (1200 منصب) مقسمة على ثلاث سنوات. كما يصنف هذا الحادث هو الآخر إلى مصدرين مختلفين، فالأول يعود إلى الطبيعة الاجتماعية و البشرية و الثاني إلى المجال الاقتصادي و الاجتماعي.

الأزمة الثالثة: عرفت المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية "أيني" في السنوات الأخيرة سلسلة من الإضرابات لعمال مصنع المؤسسة، بحيث شهد شللا تاما في الإنتاج بعدما دخل العمال في إضراب غير محدود عن العمل، احتجاجا منهم على عدم تلبية مطالبهم التي وصفوها بالمشروعة. و تمثلت هذه المطالب في مراجعة سلم الأجور، والظروف المهنية لجميع العمال إلى جانب تسوية منحة المر دودية الجماعية حسب المعايير، حيث أصبحت هذه الأخيرة تحسب بمعدل 10% على الراتب القاعدي شهريا بدل احتسابها ب 30% على الراتب القاعدي.

جاءت نسبة 10 بالمائة التي اعتمدتها الإدارة في صرف منحة المر دودية الجماعية، بمثابة القطرة التي أفاضت الكأس، ودفعت بالعمال إلى تجميد نشاطهم لمدة غير محدودة، بعدما وجدوا في القرار تمجيذا للامساواة بين عمال مختلف الوحدات التابعة للمؤسسة الأم، بعدما استفاد عمال مختلف الوحدات من نسبة تراوحت بين 25 و 30 بالمائة.

وقال العمال المحتجون في لقاءهم بـ "الشروق" (نفس المصدر السابق، وكالة الأنباء الجزائرية)، أن تصرف الإدارة جاء في الوقت الذي كان فيه الجميع يتقرب وفاءها بالوعود التي سبق وأن تقدمت بها حول مراجعة سلم الأجور، الذي سبق وأن اقترحت نقابة المصنع حل وسط يقضي برفع الأجر الأساسي للعمال بنسبة 30 بالمائة، من أجل فرض المساواة مع باقي عمال بعض الفروع الذين عرفت مرتباتهم الشهرية ارتفاعا بنسبة تقارب 50 بالمائة. وعليه تكبدت المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بسيدي بلعباس خلال 03 أيام خسارة مالية قدرت بـ 2.6 مليار سنتيم بسبب الإضراب.

كما عرف ذات المصنع إضراب آخر الذي شنه عمالها حيث قاموا بتجميد كل وحداتها. لإجبار الإدارة على تنحية الأمين العام لنقابة المؤسسة انتهت عهده منذ سنة 2007 و ما زال ينشط دون وجه حق و يسير المؤسسة حسب رغباته ، و هذا الإضراب كلف المؤسسة الوطنية خسارة مالية قدرت ب 30 مليون دج خلال يومين.

و من جهتها أودعت المديرية العامة لمؤسسة "أيني" شكوى لدى وكيل الجمهورية ضد المضررين بتهمة الإضراب الغير القانوني المؤدي إلى عرقلة السير الحسن للمؤسسة و خصم من مرتباتهم، ومن جهتها فندت المديرية العامة لمؤسسة أيني في بيان لها أن تكون النقابة قد استوفت عهدها و إنما تنشط بكل شرعية، مؤكدة أن تنحية الأمين العام للنقابة ليس من اختصاص المديرية العامة للمؤسسة، و لا من صلاحية المدير العام لايني و يضيف أنه تم اتخاذ كل الإجراءات القانونية لوضع حد للإضراب الغير قانوني و إطلاق وحداتها الإنتاجية لمنع مزيد من الخسائر المادية للمؤسسة.

ومن جهته صرح مدير مصنع "أيني" للشروق، أن الإضراب غير شرعي وأن الاحتجاج ما هو إلا صراع نقابي من أجل بلوغ أهداف خاصة ووضع العمال كرهائن، بحكم أن الشريك الاجتماعي على علم تام بأن مطلب مراجعة سلم الأجور هو من صلاحيات الجهات المركزية، مضيفا أن الفرع التابع للمؤسسة هو سيد في ضبط أجور عماله، وفي رده على اتهامات انتهاج السياسة "مافيوية" أي تعسفية في التسيير، قال مدير العام أن سياسة "المافيا" لا تحقق نسبة أرباح تفوق 47 مليون دج خلال سنة 2012.

نستنتج مما سبق أن المؤسسة استعملت إستراتيجية الصمت و الرفض في أن واحد بحيث يتبع هذا النوع عندما تتعرض أي مؤسسة إلى حادث غير متوقع، و كرد فعل طبيعي لذلك تنتهج هذا النوع من الإستراتيجية لكونها لا تدرك ما وقع. فالمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية و في محاولتها إدراك الأسباب انتهجت ما يلي:

- إستراتيجية الصمت التي تمثلت في عدم دراية الرأي العام و وسائل الإعلام؛
- إستراتيجية الرفض التي ترتبت عن الإستراتيجية الأولى، أي الاعتراف بما يجري في المؤسسة (حالة الإضراب).
- سلوك المؤسسة في انتهاج هذه الإستراتيجية يعود إلى غياب الاتصال المؤسساتي في حالة الأزمة، و يرجع السبب إلى:
- الصمت و الرفض يدلان على عدم الاعتراف بالأزمة، و عدم تخوف المؤسسة من النتائج السلبية؛
- درجة التأثير بالأزمة كان ضعيف؛
- غياب المطلق لوسائل الإعلام، و الرأي العام؛
- عدم تعرض المؤسسة للكثير من الأزمات في حياتها أو العكس وبالتالي حاولت تجاهلها؛
- العمل بالاعتقاد السائد أن مشاكل المؤسسة تحل بداخلها دون تدخل أطراف خارجية.

خاتمة و توصيات

الاتصال المؤسساتي هو بناء و ترقية صورة المؤسسة بصفة كاملة باتجاه السلطات العمومية ، و المؤسسات الأخرى، و المستهلكين.....الخ. و يستعمل هذا النوع من الاتصال للتحدث عن نفسها و عن قدراتها الإنتاجية و تفوقها و نجاعتها الاقتصادية، و يندرج ضمن الاتصال المعنوي الذي يتمثل في إصدار القيم الذاتية للمؤسسة كالصورة، و الثقافة، و المهارة. الاتصال المؤسساتي يعتبر أداة لتقويم الواقع و الحقيقة، و هذا ما تطرقنا إليه في الجانب النظري لهذه الورقة البحثية بحيث شملت مختلف السياسات المنتهجة لمواجهة الأزمة في المؤسسة بصفة عامة، و التي تمثلت في إستراتيجية الصمت، و إستراتيجية الاعتراف، و الشفافية، و تعتبر هذه الأخيرة إستراتيجية مهمة للتخرج من الوضعية الصعبة التي تعيشها مختلف المؤسسات بأقل التكاليف فيما يخص صورتها.

المهدف من وراء هذه السياسات هو محاولة إسقاط النظرية على الدراسة التطبيقية، التي تمثلت في دراسة سلوك المؤسسة العمومية الجزائرية التي عانت على مر تطورها من العديد من الوضعيات الصعبة. وقد وقع اختيارنا على المؤسسة العمومية المختصة في الصناعات الالكترونية بأحد ولايات الوطن والتي تحقق تفوق في تسويق منتجها الذي مكنها من احتلال مكانة معتبرة في المجتمع. فرغم المكانة الإيجابية التي اكتسبتها في السوق الجزائري إلا أنها عملت على انتهاج إستراتيجية الصمت، ورفض في حالة مواجهتها للآزمات التي تعرضت إليها. فإتباعها لهذه السياسة يرجع سببها إلى العوامل التالية:

- عدم حاجة المؤسسة إلى تطوير اتصالاتها المؤسساتي؛
 - الفهم الضيق للاتصال، الذي استعمل في إصدار المعلومات أكثر منه تبادل للمعلومات؛
 - الخلط ما بين الاتصال المؤسساتي و الاتصال التجاري، فالأول يعمل على بناء و ترقية صورة المؤسسة بكاملها و الثاني يعمل على تعريف و ترقية منتجاتها؛
 - كما تعمل المؤسسة على اتصال إشهاري ذو طابع تجاري بحث (إغراض تسويقية بحتة)؛
 - غياب الرأي العام، و وسائل الإعلام الذي يدفعها إلى انتهاج سياسة الشفافية و الاعتراف؛
 - تسويق منتجها في السوق مضمون لكونها مؤسسة عمومية.
- هذه العوامل تقودها إلى عدم تسريح المؤسسة العمومية بما يحدث بداخلها، و تحل مشاكلها بمفردها باستغناء عن الاتصال باعتباره غير ضروري. و عليه يمكن أن نستخلص بعض التوصيات نجيزها في الآتي:
- إدراج الاتصال المؤسساتي ضمن الإدارة العامة بإعادة هيكلة هذه الأخيرة؛
 - فصل الاتصال على الوظيفة التسويقية؛
 - ضرورة تطلع الرأي العام على الاتصال.

المراجع

المراجع باللغة العربية

- أحمد هني، اقتصاد الجزائر المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1991.
- التقرير النهائي لإعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات الوطنية- اللجنة الوطنية لإعادة الهيكلة- وزارة التخطيط- الجزائر- مارس 1980.
- الشعلان فهد احمد، إدارة الأزمات: الأسس-مراحل-الآليات، جامعة تاييف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002.
- تقرير المجلس الوطني الاقتصادي و الاجتماعي 1998.
- حواش جمال الدين محمد، إدارة الأزمات و الكوارث ضرورة حتمية، المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات و الكوارث ضرورة حتمية.
- عليوة السيد، إدارة الأزمات و الكوارث: مخاطر العولمة و الإرهاب الدولي، دار الأمين للنشر و التوزيع، ط2، القاهرة 2002.
- هلال محمد عبد الغني، مهارات إدارة الأزمات، مركز تطوير الأداء و التنمية، القاهرة، ط4، 2004.

المراجع باللغة الفرنسية

- Aymétrie mantoux, les entreprises contraintes de rendre des comptes, le nouvel économiste, 12 octobre, 2001.
- Christophe roux-Dufort, gérer et décider en situation de crise, Paris, dunod, Cole fonctions de l'entreprise, série direction-conseil, 2000.
- Direction des stratégies, relaxions sur les situations et les opportunités pour Astome, DDB et Co, 2002.
- Francis Merlin, stratégie de communication B to B, édition organisation, Paris, Novembre 2000.
- Jean-Paul besset, totalffina-elf opte pour une stratégie de responsabilité, le monde, 2002.
- Thierry libaer, communication de crise le choix des messages, humanisme et entreprise, n 236, 1999.