

بن زروق جمال
قسم علوم الإعلام والاتصال-جامعة
عنابة

الاتصال التنظيمي ومسار التغيير داخل
المنشأة
(من منظور نسقي اتصالي)

ملخص:

هذا المقال يتعرض بالدراسة إلى العلاقة بين الاتصال التنظيمي والتغيير داخل المنظمة وذلك انطلاقا من مقارنة نسقية اتصالية نحاول من خلاله التطرق إلى مفهوم الاتصال التنظيمي، وظائفه وهياكله ودوره داخل المنشأة من ناحية ثم مفهوم التغيير التنظيمي ومراحل ومقاومة الفاعلين له انطلاقا من أدبيات التغيير التنظيمي، لنصل في الأخير إلى مناقشة العلاقة بينهما مع إبراز أهمية إدماج الاتصال التنظيمي واستعماله كأداة وليس كغاية لإنجاح مشروع التغيير داخل المنشأة من خلال الدور الذي يؤديه في التقليل من شدة المقاومة للتغيير أو القضاء عليها.

الكلمات المفتاحية (mots clés):

الاتصال التنظيمي، التغيير التنظيمي، مقاومة التغيير.

Résumé :

Cet article traite la relation entre la communication organisationnelle et le changement au sein de l'organisation d'une approche systémique et communicationnelle pour décrire le concept de la communication organisationnelle et ces fonctions et sa structure au sein de l'entreprise d'un côté, ensuite le concept du changement organisationnelle et ces étapes et la résistance des acteurs du point de vue de la littérature du changement organisationnelle. enfin une discussion autour de la relation entre les deux concepts clés en basant sur la nécessité de l'intégration de la communication organisationnelle comme outil de changement et pas comme finalité ; en prenant en considération sa contribution pour la réussite du changement.

مقدمة:

إن دراسة المنشأة من المنظور النسقي باعتبارها نسقا مفتوحا يعتمد أساسا على مبدأ التوازن والذي يمثل الهدف المتطلع إليه من قبل مختلف المنظمات وهي في سعيها هذا تبحث دائما عن الوضعية الملائمة التي تجعلها قادرة على مسايرة الأحداث وتغيرات البيئة. ومن أجل هذا، فالمقاربة النسقية والاتصالية للمنظمات⁽¹⁾ تحاول أن تقدم قراءة خاصة بعلوم الإعلام والاتصال للظاهرة التنظيمية مثل القراءة السياسية أو الاجتماعية لها (Mucchielli, A (1998) P 153) وهذا يبرز من خلال تركيزها على الظواهر الاتصالية والنسقية، أي اعتبار النموذج النسقي التفاعلي مرجعا والذي تعود أصوله الأولى إلى أعمال مدرسة بالوالطو (Palo Alto)⁽²⁾.

أولا، في إشكالية الفهم:

إن اعتبار المنشأة منظمة وتصورها على أنها شبكة متداخلة من الاتصالات ونسق⁽³⁾ عقلائي من التبادلات يدفعنا إلى القول أن التغير داخلها مرتبط بالنسق الاتصالي ويمثل إعادة نظر في سلوكيات الفاعلين وعلاقاتهم القبلية والبعدية من جهة، وتغيرا لاتجاهاتهم والسياق الذي يخلقون فيه المعاني من جهة أخرى، لهذا فمقاومته ليست بالضرورة حاجزا أمامه بل نتيجة له (Taylor, J.R (1988) : P 305). وفي سياق آخر، يبدو التغير التنظيمي على أنه انتقال من وضعية حالية غير مريحة إلى وضعية مرغوب بها سواء كان - ذلك على المستوى الفردي أو الجماعي - (Abravanel et al (1986) : P 14) وهو نتيجة لتيارات وعوامل سياسية وأخرى اقتصادية يتداخل بعضها ببعض وهو ما تعيشه وما تختبره مختلف المجتمعات، والتي يغدو فيها التغير تراكميا (cumulative) في نظرتها إلى العالم والوجود وفي قيمها وأساليب التفكير لديها ومختلف السلوك لدى مواطنيها (عبد الله ساقور (2001): ص59). فعملية التغير إذن شديدة التعقيد مما يؤدي إلى ظهور

مقاومة لها داخل المنظمة والتي تظهر في عدة مظاهر⁽⁴⁾ مما يدفعنا للقول أن للفاعلين داخل النسق زاويتهم الخاصة التي ينظرون منها إلى التغير فمنطق النسق ليس هو منطق الفاعلين فكل منهما له سلطة، وكل صيرورة تغير هي تحول لعلاقة السلطة نتيجة لعمليات مستمرة لهذا فإن المشروع الذي لا يدمج جميع أبعاد النسق وفاعليه سيتعرض للفشل (P42: (Croizier.M, Friedberg.E (1977)، فما هو السبيل إذن لضمان نجاح التغير من خلال جلب انخراط الفاعلين حوله وتكيفهم معه ومن ثمة عدم مقاومتهم له؟

ثانياً، الخلفية النظرية:

تعرضت الكثير من الدراسات الخاصة بالتغير داخل المنظمة إلى محاولة إيجاد حلول لذلك، فمنهم من يرى أن نجاح العملية مرتبط بالجانب الكيفي والذي يركز على بعدين هامين هما محتوى التغير وصيرورته (Bartoli,A 140:P (1991)) وهناك من ركز على ما يتم تغييره داخلها فليفيت (Leavitt) مثلاً اهتمت دراسته على بالهيكل التنظيمي والإجراءات العملية والتنفيذية (اندرو ديب سيزلاقي (1991:ص142)، أما كورت ليفين (Lewin,k) فقد قدم رؤية واضحة حول التغير التنظيمي من خلال دراسة مراحله الثلاث والمتمثلة في: مرحلة التحلل من القديم أي الاستعداد، مرحلة التغير، ثم مرحلة التعزيز والمتمثلة في تثبيت التغير (فؤاد القاضي (1997: ص98) ويعتبر هذا الرأي الأخير الأكثر أهمية في مداخل دراسة التغير التنظيمي لأنه يتعرض بطريقة منتظمة ومنطقية لحدوثه واحتمال ظهور مقاومة له الشيء الذي يتطلب ضرورة معرفة الفاعلين لمحتواه، صيرورة تنفيذه، وما يمكن أن يقدمه لهم خاصة وللمنشأة عامة، وهذا لن يتأتى إلا بإرفاقه ببرنامج اتصالي يسمح بتهيئتهم له وإعدادهم لتقبل نتائجه وخلق روح المشاركة عندهم تحفيزاً لهم على إحداثه وتحقيق نجاحه. على هذا الأساس

تبذل محاولة لإبراز العلاقة بين الاتصال التنظيمي والتغير التنظيمي داخل المنشأة من خلال التطرق إلى كل مفهوم على حدى يكون مشفوعا بمناقشة.

ثالثا، مفهوم الاتصال التنظيمي:

هناك عدة شروحات لهذا المفهوم، نتخير منها الآتي:

"الاتصال هو نشاط تبادل غير متوقف وغير محتمل أحيانا يكون بين اثنين أو مجموعة وحدات (فردية، تنظيمية، اجتماعية) ويبحث عن تغيير سلوكيات الأفراد للتقليص من الشك الناتج عن اختلاف الوحدات عن بعضها البعض" (P10:

(Orgogozo, I(1988)). فهو يساهم إذن في إقامة علاقات بين الأفراد ويعمل على تحديد الأشكال المجتمعية كما يساهم في نقل الحضارات عبر الزمن من جيل لآخر. ويعرف عالم الاجتماع "تشارلز كولي" الاتصال في كتابه "التنظيم الاجتماعي" بقوله: الاتصال هو الميكانيزم الإنساني الذي من خلاله تتواجد العلاقات الإنسانية وتتطور، ويحتوي على جميع رموز الروح ووسائل نقلها عبر الفضاء، والحفاظ

عليها عبر الزمن كما يحتوي تعابير الوجه، الاتجاهات، الإشارات، الصوت، الكلمات، الكتابات، وكل شيء حتى الوصول إلى الفضاء والزمن (Mucchielli, R(1980): p33). فظاهرة الاتصال إذن هي من أهم الظواهر الإنسانية وأقدمها من حيث الظهور والممارسة، وقد اختلفت تعاريفه من باحث لآخر حسب الانتماء العلمي، لكن يمكن تقديم تعريف موجز له يجمع بين الخصائص المشتركة والمتفق عليها من طرفهم: "الاتصال هو صيرورة نقل وتبادل الأفكار والأحاسيس والقيم والإشارات من طرف لآخر عن طريق الحواس بمختلف أنواعها وما تصدره من رموز وغيرها، وذلك بهدف التأثير، فهي بذلك تساهم في سير المجتمع والتبادل بين الفاعلين والعيش اليومي والتطور". ولكن كيف يقارب الدارسون هذا المصطلح؟

ثالثاً، 1- تعريف الاتصال التنظيمي:

وردت عدة تعاريف لهذا المفهوم، وتعتبر مدرسة الأنساق المفتوحة من أولى المدارس التي تعرضت له حيث حاولت دراسة الاتصال الرسمي وغير الرسمي على جميع المستويات التنظيمية، واهتمت بتفاعل البيئة الخارجية معها وخاصة في مجال تبادل الطاقة بأشكالها المختلفة والحصول على المعلومات، ويرى روجرز (مصطفى عشوي (1991:ص141) أن الاتصال الذي يحدث ضمن المنظمة ماهو سوى عملية هادفة تتم بين طرفين

أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء والتأثير في المواقف والاتجاهات". أما محمد علي شهاب فيعتبره من أهم مهام التنظيم الإداري لأنه يسهل من تدفق المعلومات من أجل صنع القرارات الرشيدة، فهو بمثابة المصدر الرئيسي للمعلومات بين مراكز اتخاذ القرار بالمنظمة، كما يمكنه معرفة مشاعر واتجاهات الفاعلين العاملين في مختلف المستويات التنظيمية (محمد علي شهاب (1982) :ص 243). ومن ناحية أخرى فالاتصال التنظيمي يمكن أن يكون وسيلة لتحقيق الذات عند الفاعلين حيث ينظر إليه أحمد بدوي على أنه: "مجل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين ويهدف إلى إنجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة، كما يسمح لكل فاعل داخل المنشأة أن يكون معروفاً بشخصه ومهمته فيها، ويعمل على ازدهارها وبالتالي ضمان حياته وفعاليتها فيها، ويتم هذا النوع من الاتصال وفقاً للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المنشأة (أحمد بدوي (1985) :ص:44). أما عن علاقته بالتغير التنظيمي فإن محمد فهمي العطروري ينظر إليه على أنه: "عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى أي عضو آخر قصد إحداث التغير، فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث التعديل في سلوكياتهم". (محمد فهمي العطروري (1989) ص 35)

ثالثاً، 2 - وظائف الاتصال التنظيمي:

يؤدي الاتصال التنظيمي داخل المنشأة دوراً هاماً وأساسياً، حيث يستشهد الباحث مصطفى عشوي ((1992) ص 142) بأراء المؤلفين كاتروكا هن (1978) وهما من رواد مدرسة الأنساق المفتوحة والذان يؤكدان على أنه لا يجب اعتبار الاتصال مجرد عملية تحدث بين مرسل ومستقبل فقط بل ينبغي النظر إلى علاقته بالنسق الاجتماعي الذي يحدث فيه. ويمكن تقسيم وظائف⁽⁵⁾ الاتصال التنظيمي داخل المنشأة إلى ثلاث رئيسية:

1- وظيفة الإنتاج:

إن مساهمة الاتصال التنظيمي في الإنتاج حقيقة لا مفر منها داخل المنشآت (خاصة الاقتصادية)، إذ يرى كيث ديفير ((1974) :ص522) في هذا المجال أن: "الاتصال الجيد يؤدي إلى إنجاز أفضل للعمل مع وجود الإشباع المهني اللازم، فهو يعمل على الإمداد بالمعلومات الضرورية لإنجاز العمل والتعاون الفعال والمهارة والرغبة في العمل"، ومن هنا يتضح أن تواجده داخل المنشأة أكثر من ضروري فهو يحدد سير الإنتاج من حيث كميته ونوعيته، كما يحدد التوجيهات المرتبطة بالأداء والتنفيذ: مثل توجيه الإنذارات بسبب التقاعس والتغيب عن العمل، وإبداء الإعجاب أو الإعلان عن مكافأة مقابل أداء جيد، إضافة لإرسال المذكرات وعقد اجتماعات خاصة لمناقشة المشاكل ورفع الإنتاجية وتحسين ظروف العمل أو النوعية. وقد بينت بحوث كثيرة ابتداء بدراسات هاوثورن⁽⁶⁾ مدى تأثير الاتصال التنظيمي الرسمي الذي يترتب عن التنظيم غير الرسمي لجماعات العمل في تقنين الإنتاج وتقييده، ووضع معايير سلوكية يعزز بعضها بالشائعات والأقوال، ويعزز بعضها بما يسمى بالاتصال الغير لفظي مثل استعمال الإشارات والإيماءات والنظرات، ومختلف الحركات والإيماءات التي تدل على معنى سلوكي - اجتماعي معين من قبيل الرضي والاشمئزاز.

ب- وظيفة الإبداع:

عرف (فراس وآخرون 1977) الإبداع على أنه: إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المنشأة (مصطفى عشوي (1992) :ص 140)، وتعتبر هذه الوظيفة أقل ممارسة داخل المنشآت نظرا للمقاومة التي تبديها جميع الأطراف للتغير لأن السلوكيات التنظيمية المكتسبة طيلة فترة من الزمن: الروتين، والتقنين، والنمطية جميعها من مميزات أداء العمل ستقف وجها لوجه أمام الأفكار الجديدة، والمبادرات المبدعة، خاصة إذا كانت تتطلب بذل مجهود إضافي وكبير لمواكبة الأفكار والأنماط السلوكية الجديدة، بحيث كلما كان المجهود المطلوب بذله أكبر كلما كانت المقاومة للتغير أكبر واشد، وترتبط وظيفة الإبداع للاتصال التنظيمي ببعدين رئيسيين :البعد الأول هو تقديم الأفكار والاقتراحات والمشاريع والمخططات الجديدة، أما البعد الثاني فهو عملية تنفيذها. من هنا يتضح أن الاتصال التنظيمي داخل المنشأة يسمح بالإبداع من خلال توفيره لمنابر تطرح فيها الأفكار الجديدة والإبداعات والتي تتطلب انخراطا ووفاء حولها، لهذا فالمنشآت التي تتواجد في الطليعة تشجع هذه الحركات لأنها تعرف أن تسهيل المبادرات المجددة والمبدعة والحرية يخلق القيمة المضافة للمنشأة والأشخاص (Gelenier.O(1984):P294).

ج- وظيفة الصيانة:

يؤدي الاتصال التنظيمي داخل المنشأة دورا كبيرا في الحفاظ على المناخ الملائم للعمل المتقن وذلك من خلال مساهمته في تدعيم التفاعلات بين الفاعلين وتقوية بعض القيم التنظيمية عندهم والتي تؤثر كثيرا على سير المنشأة وتكيفها مع البيئة، ويبرز دوره في ثلاث مهام :

- **حفظ الذات وما يتعلق بها من مشاعر وأحاسيس :** إن تواجد نسق اتصالي فعال ومحكم داخل المنشأة يساهم بقدر كبير في تزويد الأفراد بالأمن، روح الانتماء، التقدير، وهذا من خلال السلوكيات الاتصالية المتعددة التي تقوم بها الإدارة تجاههم

كبعث رسائل الشكر والمدح، الزيارات الميدانية، لوحات التقدير لان الاتصال المباشر من طرف الرؤساء داخل المنشأة مع الفاعلين المتواجدين في القاعدة له أهمية كبيرة فهو يمنحهم الإحساس بالانتماء إلى المنشأة والتعلق بها (P145 Peters.T, Waterman.R (1983).

- **تغير موقف الأفراد للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم:** يرى كورت لوين أن سلوك الفاعل هو محصلة لتفاعله (أي خصائصه) مع البيئة المتواجد فيها، أما في المنشآت فإن سلوك الفاعل هو محصلة لتفاعل خصائصه مع خصائص وظروف بيئة العمل داخلها (أحمد صقر عاشور (1989) ص 278)، لهذا فإن غياب الاتصال داخل المنشأة يؤدي إلى أن الفاعل لا يستطيع نقل أفكاره الخاصة بتحسين العمل ولا يمكنه التدقيق مع مسئوله المباشر في إطار مهمته وأهدافه وأفاقه في غياب إطار رسمي للاتصال، كما أنه لا يستفيد من التفكير الجماعي لزملائه مما يجعله ينظر إلى منشأته نظرة سلبية لأنه يرى نفسه معزولا فيها، فالاتصال التنظيمي إذن يساهم في تغيير نظرة الفاعل للتفاعلات داخلها .

- **ضمان استمرارية الوظيفة الإنتاجية والإبداعية:** اعتبارا من أن المنشأة نسق متكون من أجزاء متفاعلة فيما بينها فإن وظائفها مرتبطة كذلك ،وعلى هذا الأساس فمن المهام الرئيسية لوظيفة الصيانة عند الإتصال: هو المحافظة على استمراريةوظيفتين السابقتين (الإنتاجية، الإبداعية) والإنجاز الجيد للعمل، كما يحافظ على مناخ ملائم ومستقر للتجديد والإبداع داخل المنشأة.

باختصار، يساهم الاتصال التنظيمي بإعطاء مميزات للمنشأة تسمح لها بالسير الحسن والتكيف مع البيئة الموجودة فيها، هذه المميزات هي: الانفتاح (الاتصال بالبيئة)، التطور (القضاء على الروتين والإجراءات البيروقراطية)، المرونة (التكامل بين الاتصال الرسمي واللا رسمي)، الغائية (وضوح الهدف ودقته)، هذه المميزات جميعها تتحقق بواسطة الوظائف التي سبق ذكرها والتي لا تتفصل عن الهيكل التنظيمي (هيكل الإتصال)، ذلك أن مفهوم الوظيفة يتعلق

بمضمون الرسالة (العملية الاتصالية) وأهدافها. أما هيكل الاتصال فإنه يعبر عن المسارات والأشكال والمستويات التي تتحرك فيها المعلومات، مما يسمح بتكوين شبكات وقنوات للاتصال، ولهذه الأسباب يجدر التعرض إليه بطريقة مفصلة.

ثالثاً: 3- هيكل الاتصال التنظيمي:

يتكون النسق من مجموعة أنساق فرعية تتفاعل فيما بينها، هذه الأخيرة يمكن التعبير عنها داخل المنشأة بوحداث ومستويات تشكل هيكلها ونظامها الإداري والذي يحدد بصفة رسمية مكانة ودور كل فاعل داخلها ولا يمكن فصل الهيكل التنظيمي عن السلطة، فهذه الأخيرة هي التي تحدد الأدوار التنظيمية المرتبطة بمناصب العمل. لكن تسارع وتعدد التكنولوجيات واختلاف المنشآت، إضافة لعدم استقرار البيئة الاجتماعية جعل من بقاء المنشأة رهن قدرتها على التجاوب والتكيف مع كل هذه التطورات، فضرورة إعطاء جواب سريع ومتكيف مع الوضع الجديد شجع ظهور عامل جديد وهو الإتصال التنظيمي. هذا الأخير أصبح وسيلة للقيادة والسلطة، فمن أمتلكه وراقبه أمتلك مفاتيح السلطة، عكس السنوات السابقة التي تميزت بسلطة الطاقة (Fanelly, N.T (1991) p 7) ونتيجة للتفاعل الذي يحدث بين الفاعلين في إطار الهيكل التنظيمي والذي يتطلب تبليغ الأوامر والمعلومات والتعليمات والمطالب والانشغالات إلى مختلف المستويات ظهرت منافذ ومسالك لهذه العملية والتي نعبر عليها بالهيكل الرسمي، والذي يتميز بأشكال وأنماط رسمية لحركة المعلومات، وبهذا يمكن التحدث عن اتصال تنظيمي رسمي يرتبط بالهيكل الرسمي، هذا الأخير كذلك يمكن أن يتواجد به اتصال تنظيمي غير رسمي يرتبط بجماعات معينة.

النوع الأول: الاتصال التنظيمي الرسمي:

هو اتصال مبرمج ومهيكل يتم بين الفاعلين داخل المنشأة أو ما بين المنشآت بالطرق الرسمية والتقاليد المتعارف والمتفق عليها، كأن يعتمد على الخطابات

والمذكرات أو التقارير وعروض الحال ويمكن أن يأخذ أربع اتجاهات فقد يكون نازلا ويقصد به تدفق المعلومات من المستويات العليا إلى الدنيا ويتضمن القرارات والتوجيهات والأوامر، ويمكن أن يكون أفقيا أي أن المعلومات تنتقل بين الفاعلين المتواجدين في نفس المستوى التنظيمي، ويسمح هذا النوع لهم أحيانا من الوصول إلى المعلومات التي لم يتمكنوا من الحصول عليها بواسطة النوع السابق خاصة إذا كان هناك احتكار لها داخل المنشأة، أما النوع الثالث فهو **الصاعد** والذي يتأثر بطبيعة القيادة الموجودة داخل المنشأة التي إذا كانت ديمقراطية صار سهلا وممكنا أما إذا كانت سلطوية غدا قليلا وصعبا ويمتاز بأنه غير توجيهي ويتضمن غالبا تقارير عن الأداء وظروف العمل أو طلب توضيحات واستفسارات، أما النوع الرابع فهو **الاتصال المحوري** وهو أقل ممارسة داخل المنشآت وغالبا ما نجده في تلك التي تسودها تعددية سلطوية أو سلطة مقسمة إلى تنفيذية ووظيفية وهذا النوع يساهم في توفير الوقت فعوض اللجوء إلى جميع المسالك والمستويات بالترجح لتبليغ الرسالة والتي يمكن أن تدوم طويلا يلجا صاحب الرسالة إلى المعني بها مباشرة مما يوفر عليه الوقت والجهد والتكلفة.

النوع الثاني: الاتصال التنظيمي الغير رسمي:

الاتصال التنظيمي الغير رسمي هو اتصال غير مباشر، يتواجد مع الإتصال الرسمي داخل المنشأة، ويتم خاصة بين الأفراد ورفاق العمل، حيث تتصف العلاقات فيما بينهم بالاستقلالية عن الوظيفة والسلطة الرسمية (عبد الغفار حنفي: 1990، ص 537) ويتميز بالتلقائية والعفوية ويظهر عادة عند قيام الإدارة بمراقبة المعلومات أو تصنيفها أو عدم وضوحها وبالتالي ظهور التأويل والتفسير الشخصي كما يمتاز بسهولة وسرعة انتشاره وليست له أنواع بل مظاهر منها اللقاءات في المكاتب أو الاتصال من شخص إلى آخر (من الفم إلى الأذن) والذي ينقل بسرعة وبصفة سرية المعلومات والتي تكون غالبا أقل أمانة من الرسالة الأصلية، ويساهم هذا النوع في الإشباع النفسي الداخلي للفاعلين.

رابعاً، مفهوم التغير التنظيمي:

يظهر التغير التنظيمي عادة بعد إدراك الفجوة بين سير المنشأة وهدف وسبب وجودها، ويؤكد أريك تريست على هذا في قوله: "إن تهيئة المناخ التنظيمي بالمنشأة والانفتاح فيها يجب أن يسير موازياً مع انفتاحها على البيئة المحيطة فكل منهما يكمل الآخر كما يرى أنه إذا لم تتعلم المنظمة كيف تتطور في معاملاتها فهي لن تستطيع أن تجابه وتساير الحقائق البيئية أو تهيئ النطاق لنمو الشخصية الإنسانية" (فؤاد القاضي: 1997، ص 17). فالتغير التنظيمي إذن هو محاولة المنشأة الانتقال من وضعية إلى أخرى سواء بصفة شاملة أو جزئية، وفي هذا السياق يرى عبد الرزاق جلبي أن التغير التنظيمي هو: "اختلاف حجم المنظمة من وقت لآخر، وتباين بنائها عبر الزمن، وتغيير أهدافها ووظائفها مع الوقت. وقد يتغير حجم المشاركين في المنشأة وتباين أهدافهم وخصائصهم وأساليب الاتصال وأنساقه، وتتنوع الاختصاصات ويتعدد العمل وتقسيمه، وقد تبدل أهدافها بأهداف أخرى وتلتزم بمسؤوليات مغايرة تجاه بيئتها، وهكذا...." (عبد الرزاق جلبي (1986: ص 14). وتتطلب هذه العملية سلوكيات جديدة من طرف الفاعلين وهذا يتم بتعديل السلوكيات السابقة، ويرى بوفلجة غياث ((دت: ص 60) أنه بدون الفاعلين يمكن أن تفشل كل عملية تغير وتتحرف عن أهدافها المسطرة، وكل تغير مهما كان نوعه سواء عن طريق تصميم هيكلية جديدة أو عن طريق برامج جديدة هو في الواقع محاولة لدفع الفاعلين لتبني أنماط سلوكية جديدة وقواعد تنظم العلاقات بين بعضهم البعض.

رابعاً، 1- تعريف التغير التنظيمي:

التغير التنظيمي هو ظاهرة مرافقة لنمو المنشأة وتطورها، وهو يعبر عن انتقال من مرحلة سابقة أصبحت غير متكيفة مع البيئة إلى مرحلة جديدة يرغب قادته في الوصول إليها وتتميز عن سابقتها بمواكبتها للتغيرات البيئية، ويمكن أن تمس

عملياته كل المنشأة مثل نشاطاتها وهيكلها وتكنولوجيتها وثقافتها وجانبها البشري - اجتماعي.

رابعاً، 2- عوامل التغيير التنظيمي:

يظهر التغيير التنظيمي استجابة لما يحدث في البيئة، فالمنشأة باعتبارها نسفاً مفتوحاً تؤثر في البيئة وتتأثر بها من خلال التبادلات التي تحدث بينهما من مدخلات ومخرجات (Input and Output) ويمكن اختصار هذه العوامل فيما يلي:

- **تزايد حجم المنشأة :** يؤدي ازدياد حجم المنشأة إلى مجموعة من الأعراض والمشاكل المترابطة، فمثلاً يتلزم كبر الحجم مع انخفاض مستوى إشباع حاجات العاملين والذي يؤدي بدوره إلى ارتفاع نسبة الغيابات مما يعقد عملية التنسيق لأن معظم الأعمال مترابطة بصفة كبيرة، الشيء الذي يزيد من درجة الإحباط في العمل، ويصبح النظام في حد ذاته سلسلة من المعوقات الاجتماعية والإنسانية.

- **تغيير الأفراد :** يساهم الأفراد داخل المنشأة بدور كبير في سيرها أو سيرها، فهم الذين يخلقون القيمة المضافة داخلها، وعادة ما يشكل هؤلاء أحد العوامل التي تؤدي بالمنشأة إلى التغيير، فمثلاً هناك أفراد يحالون على التقاعد، وآخرون ينهون مهامهم أو يموتون والبعض يبعدون أو يرقون، وفي حالات أخرى يصبح هناك أفراد ليست لهم أهمية ذلك أنهم فقدوا المهمة التي يقومون بها، أو تغيرت تدريجياً. (Beaufils, A et autres 1985 :p294).

- **تغيير المنتج والمناهج:** يدفع تفاعل المنشأة مع بيئتها إلى محاولة التكيف مع متطلباتها، ويتجلى ذلك خاصة في تحسين نوعية منتجاتها من سلع أو خدمات، وقد لا يقف التغيير عند هذا الحد بل يمكن أن يشمل طريقة الإنتاج في حد ذاتها بإدخال مناهج وتجهيزات جديدة.

- **البحث عن تطوير المنشأة:** إن تطوير المنشأة من أكثر العوامل التي تدفع بها إلى التغير بشكل يجعل البيئة التنظيمية لها تساعد وتشجع على تدفق المعلومات والأفكار البناءة وتثير روح الخلق والإبداع وإيجاد الحلول السريعة للمشاكل والصعوبات، وعادة ما يهدف التطور التحكم في التكاليف والوصول إلى درجة من الفعالية تمكنها من المنافسة مع مثيلاتها.

- **البيئة الاقتصادية:** تمثل العلاقة بين الأعمال التجارية والحكومية قوة خارجية للتغير ذات تأثير كبير مثل تنظيم الحكومة (تدخلها) لهذه الأعمال والضرائب والتشريعات المتعلقة بالتوظيف ومشكلات التكتلات الاحتكارية والعلاقات مع الحكومات الأجنبية. (أندرو دي سيزلاقي (1991): ص 99)

- **التطور التكنولوجي:** يمس التطور التكنولوجي كل المنشآت في جميع المجالات والنشاطات. وهو يساعد على تحقيق الفوائد الانتاجية كما يؤدي إلى التقليل في حجم العمل الإضافي، وظهور مؤهلات جديدة، كما يشترط في المنشأة ضرورة التكيف وذلك من خلال الاستغناء عن بعض المهام والاعتماد على التدريب فضلا عن توظيف أيدي عاملة ذات مؤهلات وكفاءات عالية.

رابعا، 3- **مراحل التغير التنظيمي:**

كثيرا ما ينظر إلى التغير على أنه صيرورة خطية للعبور من وضعية غير مرغوب بها إلى وضعية أحسن وأفضل، لكن كورت لوين يرى أنه مفهوم أعمق من ذلك فهو ظاهرة تنظيمية تصاحب المنشأة باعتباره استجابة لتحولات ومتطلبات البيئة، وقد مثله بالتحول الكيميائي أين يكون التحول من الجامد إلى السائل ثم الجامد مرة أخرى لكن بشكل مغاير. وقد قسم هذه العملية إلى ثلاث مراحل رئيسية:

أ- مرحلة التحلل من القديم والتعبئة - Unfreezing - le dégel.

ب- مرحلة التغير. - Changing - le changement.

ج- مرحلة تثبيت وتعزيز التغير. - Refreezing - la consolidation.

وتتميز المرحلة الأولى بالعمل على إضعاف القوى التي تربط الفاعل بالوضعية الحالية من خلال إبراز مساوئها وإعداده لقبول التغيير الذي يتخذ قراره في هذه المرحلة ويمكن أن يمس المنشأة كلها أو جزء منها، أما المرحلة الثانية فيتم فيها تحديد اتجاهات التغيير والقيام بعمليات تنفيذه. وفي المرحلة الأخيرة يتم تثبيت التغيير وتعزيزه من خلال تدعيم المواقف والقيم والعادات الجديدة وذلك بربط الحوافز بتغيير قيم الجماعة أو إحداث تعديلات في السياسة العامة أو الهياكل التنظيمية لكي لا يعود الفاعل إلى المواقف القديمة. وقد أوضح (K.Lewin) أن هذه المراحل الثلاثة هامة وضرورية لكل تغيير. وتعتبر المرحلة الأخيرة من أصعبها وتحتاج لوقت وصبر كبيرين والتي تؤدي الإدارة فيها دورا هاما من خلال مراقبتها وتقييمها وتحديد لها لمصادر المشاكل، وإيجاد الحلول لها بالاعتماد على وسائل تساعد على إنجاحه مثل التسهيل والتفاوض والدعم والاتفاق أحيانا، أو التهريب الصريح والضمني إن تطلب الأمر ذلك أحيانا أخرى.

رابعاً، 4- مقاومة التغيير التنظيمي:

1- علاقة الفاعل بالتغيير التنظيمي:

يتوقف إحداث التغيير وإعادة التنظيم بالدرجة الأولى على قبول الفاعلين وتعاونهم في إتاحة الفرصة لنجاحه، وما يثير الاهتمام هنا هو تأثير التغيير على الفاعلين في المنشأة والذين يتبعون سلوكيات تتأثر بمجموعة من العوامل: النفسية، الاجتماعية، الحضارية، التنظيمية والمادية، فالفاعل يبحث دائماً عن تحقيق أهدافه ورغباته، ولهذا فعند حدوث التغيير مهما كانت أسبابه وأهدافه فهو ينظر إليه من زاوية خاصة تتلاءم مع العوامل المؤثرة فيه. وقد عبر فؤاد القاضي عن موقف الفاعلين أمام التغيير في أربع احتمالات: (فؤاد القاضي: 1997، ص 267)

نوع الاستجابة

التغير المقترح

- 1- الفاعل يدرك أن التغير ضار وهدام. - المقاومة علنا
- 2- الفاعل يدرك أن التغير قد يمثل تهديدا لأمنه. - المقاومة سرا
- 3- الفاعل يدرك أن التغير غير واضح النتائج بالنسبة له - احتمال التغير او الحذر منه
- 4- الفاعل يدرك أن التغير مفيد و وسيلة لتحقيق درجة - مشاركة في إحداثه ونجاحه

ما يمكن استخلاصه من هذا أن مقاومة التغير يمكن أن تكون سرية أو علنية حسب درجة الأضرار التي يتركها، وإن عدم الوضوح يمكن أن يكون كذلك سببا في إعاقة العملية.

2 - أسباب مقاومة التغير:

مقاومة التغير هي استجابة طبيعية وانفعالية تنشأ أساسا من عدة أسباب يمكن اختصارها فيما يلي:

- 1- أسباب اقتصادية: تبرز من خلال الخوف من الخسائر المادية التي تنتج من تخفيض الأجور أو المكافآت والحوافز المترتبة عن رفع معدلات الإنتاج، لهذا فغالبا ما تقوم الجماعات المستفيدة ماديا من الوضع القائم سابقا بالمقاومة إذا رأت أن هناك تهديدا لمصالحها الشخصية. ففي المنشآت الجزائرية مثلا، ترتب عند التعديلات الهيكلية معاناة وحرمان، وهو ما أدى إلى وجود أغلبية من المتضررين وقلة من المنتفعين جراء هذا التحول، الشيء الذي ينذر بحدوث اضطرابات اجتماعية يقوم بها العمال والمتضررين معهم تعبيراً دفاعياً منهم للحفاظ على مناصب الشغل من جهة، وللبقاء على العلاقات الصناعية التي خبروها سابقا من جهة أخرى أي العمل على تأجيل التحول نحو الوضعية الجديدة (الاقتصاد الحر). (عبد الله ساقور (2001) :ص 65).

ب- أسباب اجتماعية: تتمثل خاصة في التغير في العلاقات والروابط الشخصية الناتجة عن فقدان المركز والنفوذ جراء التعديلات الجديدة مما يؤدي إلى الخوف من ظهور وضعيات اجتماعية جديدة تنتج عنها درجة إشباع أقل، إضافة إلى الاستياء الناتج من عدم المشاركة في التغير مما يجعلهم ينظرون إليه على أنه في صالح القمة فقط، وفي هذا المجال يرى الباحث عبد الله ساقور أن: "التحكم عن بعد (remote control) عند الشروع في عملية التحويل طريقة تفتقد أدنى شروط الكفاءة، وهي عملية معقدة تستوجب جوانب غاية في التخطيط والتفصيلية ويشترط فيها أن لا تتعارض و مطالب ذوي العلاقة بالتحويل ذاته". (عبد الله ساقور 2001: ص 67)

ج- أسباب شخصية: تمثل العادات والسلوكيات المترسبة من السابق عائقاً رئيسياً أمام التغير ومما يزيد من تقويتها هو غياب الوضوح حول عملياته وأهدافه الشيء الذي يدعم الخوف من المجهول عند الفاعلين خاصة إذا كانت هناك تجارب سابقة قد عرفت الفشل. (Beaufils, A et autres 1985, p229)

3- أنماط مقاومة التغير:

يمكن تمييز ثلاثة أنماط رئيسية: فهناك النمط الطبيعي حيث تظهر المقاومة باعتبارها نتيجة طبيعية لظهور الجديد (التغير) اختلاف الوضعية عن سابقتها لأن الفاعل داخل المنظمة بحاجة لوقت وجهد لكي يتأقلم مع المواقف الجديدة ومدى قناعته بضرورتها. أما الشكل الثاني فهو النمط السلوكي الانفعالي الذي يعتمد على أسباب مرتبطة بالجانب النفسي مثل: الخوف اللا شعوري من نتائج التغير أو عدم الثقة في القائمين به. وفي الأخير هناك النمط القائم على العوامل الاجتماعية ومصالح الجماعة والذي له تأثير كبير في مناخ العمل السائد، فهناك الكثير من القيم والمصالح القائمة على علاقات معينة في نطاق جماعة العمل داخل المنشأة والتي يحاول فاعلوها الحفاظ عليها. لهذا فبمجرد ظهور التغير فإنهم يتسارعون عن مدى

توافقه مع مصالحهم وعلاقاتهم وصدقاتهم، فإذا كان لا يؤثر عليها تجاوبوا معه أما إذا تعارض معها فإن ذلك يؤدي إلى التقوقع والنظرة الضيقة له ومن ثمة مقاومته. خلاصة القول، إن أنماط مقاومة التغير تختلف من منشأة إلى أخرى، لكنها في أغلب الأحيان لا تختلف عما سبق ذكره، فلا يمكن توقع الدعم الكامل له حتي في أفضل وضعيات العمل، فقد تظهر بعض المعارضة أو سوء الفهم لاختلاف الإدراك والمفاهيم عند الفاعلين، وتكون مقاومته علنية أو ضمنية، مباشرة أو مؤجلة. فقد يتخذ الفاعلون مواقف علنية للحفاظ على الوضع القائم تتمثل في الإضرابات و الاحتجاجات، التباطؤ في الإنتاج، اللجوء إلى النقابات، الرفض والمعارضة الشديدة ولو دون أسباب، أو الاستقالة. ويمكن أن تكون المقاومة ضمنية ومستترة تتمثل في افتقاد الولاء للمنشأة، فقدان الدافعية للعمل، ظاهرة التأخير والتأجيل، التناسي والتهاون، التماطل في التعلم، كثرة الغيابات، التمارض والتنمر وعدم الرضي. وهذه الظواهر سواء كانت علنية، ضمنية أو مستترة فإنها ذات تأثير كبير على إحداثه ونتائجه، لهذا فبمجرد ظهور تغير تال بعد فترة زمنية معينة فقد تكون مقاومته أكثر شدة وعنفا، ويمكن تلخيص الإجراءات العملية لمقاومة الفاعل للتغير فيما يلي :

(فؤاد القاضي 1997، ص 286)

- الانسحاب النهائي من المنشأة، أو التغيب بسبب المرض.
- محاولة الارتفاع في السلم التنظيمي والابتعاد عن المستويات التي يمكن أن يمسها التغير.
- استخدام وسائل دفاعية مثل العدوانية والإسقاط.
- الانضمام إلى التنظيم الغير رسمي الذي يتشكل على أساس التشابه في القيم والمبادئ والميولات والرغبات الاجتماعية طلبا للحماية من أوضاع التغير الجديدة، حيث يجد فيه فرصة للتعبير عن معارضته و مشاعره التي لا يستطيع التعبير عنها بصراحة.

4.3-العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير:

يمكن تلخيص العوامل التي تزيد وترفع من شدة مقاومة الفاعلين في النقاط التالية:

أ- **مصدر التغيير:** إن أي تغيير يفرض على الفاعلين من الخارج أو الفوق سوف يكون مثيرا للمعارضة لأنه يهدد مراكزهم وسلطاتهم خاصة إذا لم يكن بناء على طلبهم، فهو يحمل في طياته معنى ضمني بأنهم لا يؤدون أعمالهم على أكمل وجه، الشيء الذي يجعلهم يفسرونه في صورة نقد موجه لهم، ولظروف عملهم، ولسلوكلهم الذي تعودوا عليه وتطبعوا به مما يرفع من درجة مقاومتهم له وتتعدم مساعدتهم للقائمين به، والعكس إذا كان هذا التغيير بناء على طلبهم فإنهم ينظرون للقائمين به على أنهم يعملون لصالحهم.

ب- **التنظيم غير الرسمي:** يؤدي التنظيم غير الرسمي دورا كبيرا في الرفع من درجة المقاومة للتغيير عند الفاعلين خاصة المنتمين إليه، حيث يعتمد إلى خلق الشكوك عندهم حول نوايا الإدارة، ويبرر احتمال ظهور نتائج سيئة مترتبة عليه، ويستمد قوته من بعض العيوب الشائعة والأخطاء المتكررة في المنشآت الرسمية وأهمها: ظاهرة تركز السلطة، عدم انفتاح قنوات الاتصال بين مستويات المنشأة، قلة تدفق المعلومات السليمة من قمته إلى قواعدها، ضعف أساليب القيادة والإشراف وعدم قدرتها على خلق الحماس والقناعة لدى الفاعلين. وقد أوضحت عدة دراسات أن إقناع قادة التنظيم الغير رسمي وجلب ثقتهم وانخراطهم حول مشروع التغيير قد يؤدي إلى نجاح صيرورة تنفيذه، الشيء الذي لم يكن ممكنا تحقيقه بالاعتماد على الأسلوب الرسمي. (فؤاد القاضي (1997): ص 282)

ج- **جماعات العمل:** مقاومة جماعات العمل تكون أكبر من مقاومات الفاعلين مجتمعة، فسلوك الجماعة لا يمثل سلوكا مماثلا ومطابقا لسلوك الفاعل فهو مضاعف من حيث القوة، كما يلاحظ أن أثر التغيير المقترح على الجماعة غالبا ما يكون أكبر من أثره على الفاعل، وتكون المقاومة متطابقة مع حجمه: فإذا كان بسيطا فإنه سيخلق معارضة بسيطة نسبيا، أما إذا كان كبيرا فإن إمكانية ظهور مقاومة

شديدة من جانب الجماعة تكون كبيرة، كما تكون الآثار المترتبة عنه على مراكز السلطة والاختصاصات ومسؤوليات الفاعلين الذي يتعلق بهم كبيرة أيضا.

نقاش

نجاح مشروع التغيير يتوقف على وضوحه ولغته المفهومة والتي تكون في متناول الجميع خاصة من حيث أهدافه وأسباب تطبيقه ومختلف مراحل تنفيذه والنتائج التي تترتب عليه هذا من جهة، ومن جهة أخرى، فإن غياب الوضوح يسمح للفاعلين بالتأويل وخلق قيم ومعايير خاصة بهم، وللقضاء على هذا لا بد أن يتوافر لهم داخل المنشأة جميع عناصر الإجابة عن تساؤلاتهم واهتماماتهم عن طريق توزيع عادل وكاف ودقيق للمعلومات من مسوعة أن غياب الاتصال حول أي مشروع يجعله يحمل صفة الأحادية، أي أن أهدافه خاصة بالقمة ولا تعني جميع مستويات المنشأة. فنجاح هذه الأخيرة يتعدى المعايير التقنية والعلمية إلى مرونتها وقدرتها على التكيف مع المعطيات البيئية وهذا بوضع سياسة اتصالية واضحة ومكثفة مع التركيز على جانبي الإعلام والتكوين، فمن ناحية الإعلام فالاتصال التنظيمي يؤدي دورا هاما في القضاء على النقص في المعلومات عند مختلف المستويات الإدارية للمنشأة وذلك بتزويد الفاعلين بمختلف المعطيات حول مشروع التغيير وأهدافه ومراحل تنفيذه والدور الذي يقومون به داخل المنشأة، وما يمكن أن يقدموه لها وما تقدمه لهم بالمقابل، وهذا للقضاء على الإحساس بالأمان وامتصاص الشك والإشاعة والمعطيات الذاتية التي تساهم بقسط كبير في بناء سلوكيات وتحركات المقاومين. ومن ثمة يستطيع حاملو التغيير أن يكسبوا رضى الفاعلين ويجلبوا انخراطهم باعتبار أهداف المنشأة هي -أهدافهم- التي يعملون من أجل تحقيقها، فينتج عندهم الرضى عن ظروف العمل. ومن ناحية التكوين فإن الممارسات الإدارية الجديدة والتبادل الكبير للمعلومات يوميا بين المنشأة وبيئتها يتطلبان تحضير الفاعلين لأساليب الإدارة الجديدة وكيفية انتقاء واختيار المعلومات

الهامة لسير المنشأة، هذه العملية تتم عن طريق الملتقيات، الندوات، المحاضرات تشرح فيها المعطيات الجديدة تحضيراً للفاعلين للتكيف معها. من هنا يبدو كل برنامج تغير يتطلب انخراطاً من طرف الفاعلين المعنيين به، الشيء الذي لن يحدث إلا في وجود برنامج اتصالي مرافق له يكون معداً سلفاً بوضوح ودقة ومطبقاً بفعالية تسهيلاً لعملية الانتقال نحو الوضعية المرغوب بها.

تعرف المنشآت اليوم انتقالاً من نمط المنشأة المغلقة (cloisonnée) والتي يميزها الاتصال ذا الطابع الجماهيري إلى نمط جديد وهو المنشأة المفتوحة والمتعلمة (ouverte et apprenante) والتي يميزها الاتصال المتعدد الاتجاهات. فالمرونة (flexibilité) والتعاون (coopération) ورد الفعل السريع هي الكلمات المفتاحية للوضعية الجديدة لها والتي انتقلت من الشكل الهرمي (pyramidale) إلى الشكل العضوي الحي⁽⁷⁾، فكبر حجمها والذي يعني كثرة مستويات الإشراف في الكثير من منشآتنا مثلاً يمكن أن يؤدي أثناء حدوث التغير إلى تراكم زائد في المعلومات (overloading) وعجز عن معالجتها في الوقت المناسب فينتج عنه حذف بعضها أو خطأ في معالجتها أو إهمال بعضها وأحياناً أخرى انعدام الدقة في توزيعها، كما أن الاختلاف في المكانة عند الفاعلين فيها (تفاوت مراكز السلطة) يؤدي إلى صعوبة العملية الاتصالية نتيجة عدة عوامل من صنف خوف الفاعل البسيط من رئيسه في العمل أو الخجل منه وعدم استيعاب أوامره ونواهيه، فالفاعل في المستويات الدنيا للمنشأة وخاصة الذي لديه طموح إلى الترقية والصعود يميل إلى تشويه المعلومات التي يرفعها إلى المستويات العليا⁽⁸⁾.

شروط النجاح:

إن من بين شروط نجاح التغير التنظيمي⁽⁹⁾ هو انخراط جميع الفاعلين داخل المنشأة واتفاقهم حول محتواه و صيرورة تنفيذه، وعملهم على بلوغه لأهدافه، ولن يتأتى هذا الإجماع إلا بعد فهمهم له و لأثاره عليهم وعلى المنشأة، وهذا أول عمل يجب أن يقوم به المسيرون لأن الاتصال داخل المنشأة لا يهتم فقط بالأعلام بكل

المتغيرات الجديدة بل بإخبار فاعليها بتغير ما، كما يساهم بصورة فعالة في وضع برامج تهدف إلى إقناعهم بتبني سلوكيات جديدة مترتبة عنه والعمل على توفير الشروط الجيدة لتأييده، كما أنه يمثل حلقة الوصل بين جميع المتغيرات المكونة للإدارة: فالقيادة والتخطيط تتطلبان تحديدا دقيقا للأهداف على المستوى المتوسط وبثها للفاعلين، ويرتكز التنظيم على ضرورة وضع إجراءات رسمية أو غير رسمية للاتصال والتنسيق، وتعتمد عملية التنشيط عليه خاصة لقيادة التغير وتحفيز الفاعلين، أما عملية المراقبة فإن فعاليتها تتطلب تواجد أدوات مثل النسق الإعلامي القوي الذي يقدم معطيات تسمح بالتنبؤ.

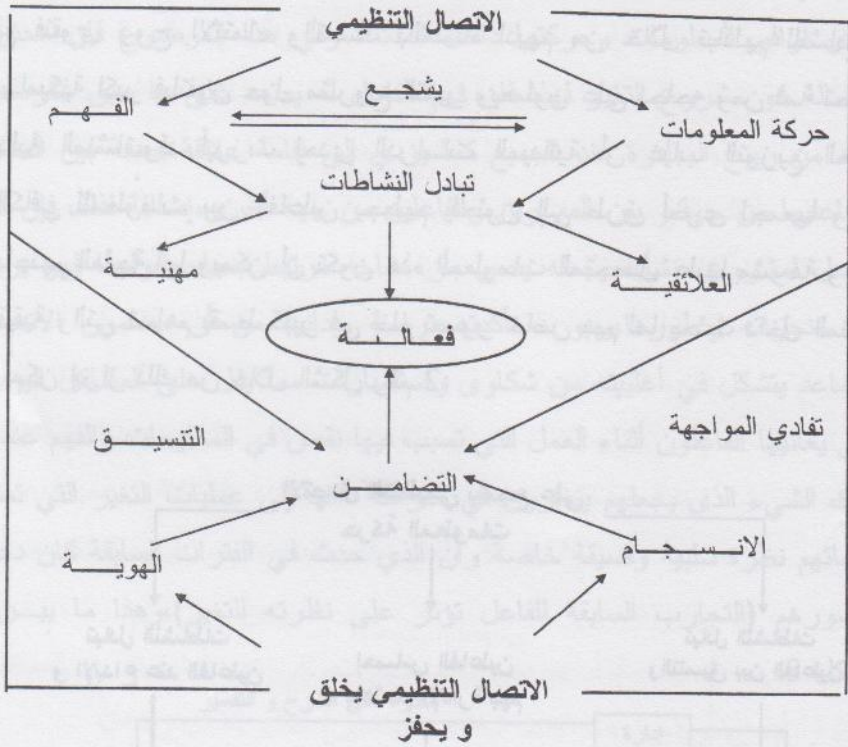
بناء على ما سبق ذكره فإن الاتصال التنظيمي يمكن اعتباره وسيلة لتحقيق نجاح مشروع التغير لأنه يساهم في إدارته خاصة إذا كان هناك داخل المنشأة استعمال عقلاني ومخطط له من طرف حاملي المشاريع باختلاف أهدافها خاصة في ظل الاهتمام المتزايد به في العالم اليوم من خلال استعماله في إدارة التغير (Management Of Change) أو الإشراف عليه (Coaching)، فهو إذن يقوم بالمهام التالية:

- توزيع المعلومات بطريقة كافية ومضبوطة من الناحية الزمنية إلى الفاعلين خاصة تلك المعلومات المتعلقة بمشاريع التغير والتي تؤدي إلى الفهم لمحتواه وصيرورة تنفيذه .

- فهم العاملين لمشروع التغير: المحتوى والصيرورة يمكن من تقوية ارتباطهم به ويحفزهم لتنفيذه والعمل على إنجاحه إضافة إلى تقوية الانسجام بينهم.

- يمكن للاتصال التنظيمي أن يكون وسيلة هامة للتقليل من شدة مقاومة الفاعلين للتغير خاصة إذا أحسن استعماله مما يجعله وسيلة للتعبئة و التجنيد وحشدا للهمم بشانه.

ويمكن تلخيص هذه الأفكار في الشكل رقم 1:



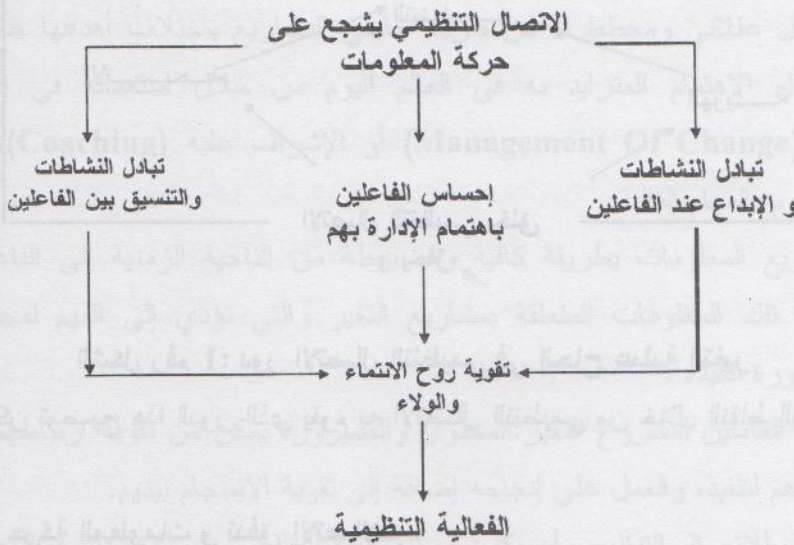
الشكل رقم 1: دور الاتصال التنظيمي في إنجاح عملية التغير

ويمكن توضيح هذا الدور الذي يقوم به الاتصال التنظيمي من خلال النقاط التالية:

1- حركة المعلومات و تدفق الاتصالات :

تقدم حركة المعلومات (في جميع الاتجاهات) صورة لما يحدث داخل المنشأة تماماً مثل ما تقدمه السيالة العصبية⁽¹⁰⁾ من إشارات لأعضاء الإنسان، الشيء الذي يؤدي إلى القضاء على تركز المعلومات في القمة التي تميز الشكل الهرمي للمنشأة مما يسمح بتواجدها في جميع المستويات وبطريقة مدروسة

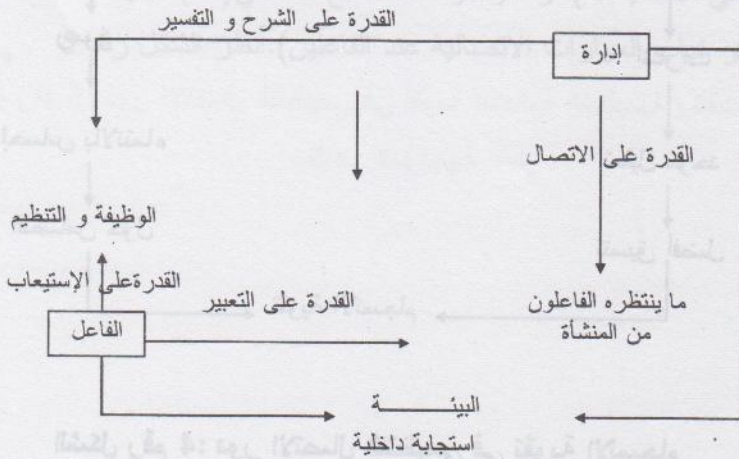
لان تزايد حجمها (overloading) كذلك يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية. وتؤدي حركة المعلومات داخل المنشأة إلى تعزيز الإحساس عند الفاعلين باهتمام الإدارة بهم فتقوى روح الانتماء والتمسك بالمنشأة لديهم من خلال تبادلهم للنشاطات بدنياميكية اكبر فيلتقون حول مشروع التغير ويعملون على نجاحه ومن ثمة تحقيق فعالية المنشأة، وقد أبرزت إحدى الدراسات الميدانية أن غياب التوزيع العادل والكافي للمعلومات بين الفاعلين يجعلهم يلجئون إلى طرق أخرى لجمعها وذلك لحاجتهم الملحة لها ويمكن أن تكون هذه المعلومات المتحصل عليها مشوهة وغير حقيقية والتي تساهم بقسط كبير في بناء تصور خاص بهم لما يحدث داخل المنشأة. ويمكن إبراز ذلك من خلال الشكل رقم 2:



الشكل رقم 2 : دور حركة المعلومات في تقوية الفعالية التنظيمية

2- الفهم :

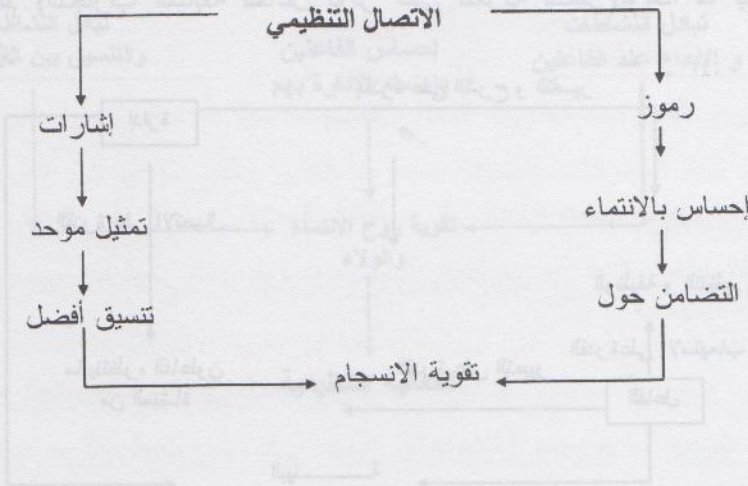
الفهم هو قدرة الفاعل على استيعاب الأفكار المتضمنة في الرسالة، و يرتبط بمدى توافر المعلومات وحركتها داخل المنشأة وفي هذا الموضوع فإن محتوى الرسالة هو مشروع التغيير لهذا فإن فهم الفاعل له يعتمد على ما سبق ذكره، مما يزيد من روح المبادرة عند الجميع كما يؤدي إلى إقامة علاقة حسنة بين المنشأة و فاعليها من جهة، و بين المسيرين والفاعلين من جهة أخرى، إضافة لذلك فإن فهم الفاعل لمشروع منشأته يجعله يحس بأن نجاحه مرتبط بنجاحها، ولهذا فهو يربط بين منجزاته وتطورها، وهو ما أكدته دراسة ميدانية من أن مضمون الاتصال الصاعد يتشكل في أغلبه من شكاوى واستفسارات مما يدل على المشاكل اليومية التي يعانيها الفاعلون أثناء العمل التي تسبب فيها نقص في المعلومات والفهم عندهم، ذاك الشيء الذي يجعلهم ينظرون في الدراسة ذاتها إلى عمليات التغيير التي تمس منشأتهم نظرة سلبية وضيقة خاصة وأن الذي حدث في الفترات السابقة كان دعماً لتصورهم (التجارب السابقة للفاعل تؤثر على نظريته للتغيير)، وهذا ما يبرزه الشكل 3.



الشكل رقم 3 : دور الاتصال التنظيمي في الشرح والتفسير والفهم

3- تقوية الانسجام والتضامن:

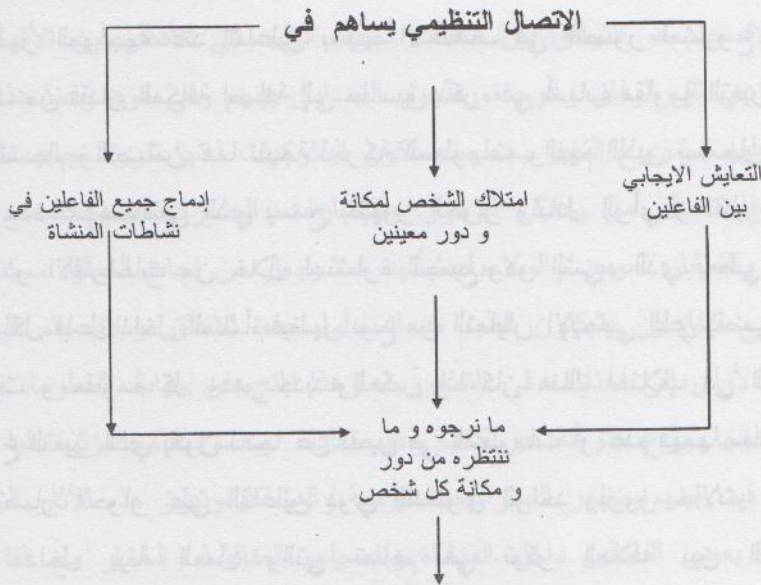
الانسجام هو التوافق بين مختلف أجزاء الكل وفي الأفكار بين الأشخاص والذي يؤدي إلى الوفاق والوحدة وظهور التضامن بينهم وفي موضوعنا هذا فان فهم الفاعلين لمشروع التغيير يجعلهم يسلكون السلوكيات ذاتها تقريبا تجاه منشأتهم وأهدافها، فالانصال من خلال الرموز والإشارات المشتركة بينهم يسمح لهم بالانتماء والتمثيل الموحد والولاء لمنشأتهم مما يجعل من نجاح العملية ممكنا إذا كان جميع الفاعلين يشكلون قطبا متجانسا، أما عدم الاتفاق والانسجام فيرجع بالدرجة الأولى إلى اختلاف في التصور له، وهذا ناتج عن غياب المعلومات وأن تواجدت فإنها توزع بطريقة غير كافية وغير عادلة وعشوائية مما يؤثر سلبا على العلاقات فيما بينهم، وتظهر الصراعات اليومية والمشاكل، وتبرز هذه الآثار السلبية في عزلة بعض الفاعلين داخل المنشأة وتفضيلهم المناقشة والحوار مع الفاعلين بمستواهم التنظيمي أو مع الأصدقاء فقط. (انظر الشكل 4)



الشكل رقم 4: دور الاتصال التنظيمي في تقوية الانسجام

4- القضاء على مظاهر المواجهة :

تظهر المواجهة عند الفاعلين بسبب الاختلاف في التصور لمشروع التغيير والخوف من فقدان المكانة إضافة إلى ما سبق ذكره في أسباب مقاومة التغيير، لهذا فإن الانسجام والتضامن هما نتيجة لحركة المعلومات والفهم اللذين يسمحان بخلق لغة موحدة عندهم، الشيء الذي يسمح بظهور الحوار وتبادل الرأي و تقدير جميع الأفكار و الاقتراحات من خلال استشارة الجميع، وهو الشيء الذي يعطي مكانة ودورا لكل فاعل داخل المنشأة، فيظهر نوع من التعايش الإيجابي الذي يقضي على النزاعات و مقاومة كل ما هو جديد، والعكس إذا كان هناك اختلاف في التصور لمشروع التغيير الذي يكون ناتجا عن نقص في المعلومات أو عدم فهمها مما يؤدي إلى اقتصار الحوار على الفاعلين ذوي المستوى الواحد و بروز حالات اللامان والشك داخل بيئة العمل والتي تساهم في توتر العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، و ظهور العلاقات السيئة والتي تتميز بالتباعد والميوع والذي يمكن تفسيره من الناحية الاتصالية بتواجد حوار ذات طابع مهني (الرتبة والمكانة في السلم المهني، الأقدمية...) أو حوار ذات طابع اتصالي (عدم قابلية الفاعل للمناقشة والحوار أو غياب المهارات الاتصالية عند الفاعلين). أنظر الشكل رقم 5



الشكل رقم 5: دور الاتصال التنظيمي في تقوية الفعالية التنظيمية والقضاء على مظاهر المواجهة

خلاصة:

إنصب الاهتمام في هذا المقال على دراسة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والتغير التنظيمي داخل المنشأة وذلك انطلاقاً من المقاربة النسقية الاتصالية لها من ناحية، وبالاكتفاء على أدبيات التغير التنظيمي من ناحية أخرى، والذي تم التوصل فيه إلى إبراز الدور الذي يؤديه الاتصال التنظيمي داخل المنشأة أثناء جميع مراحل التغير وذلك من خلال مساهمته في تقليص شدة المقاومة له أو القضاء عليها. هذا الدور يتركز على أربع نقاط رئيسية مرتبطة ببعضها البعض وهي: حركة المعلومات والتي يقصد بها التوزيع الكافي والعاقل والفعال لجميع المعلومات حول التغير في كل مستويات المنشأة، والتي بدورها ينتج عنها الفهم ويقصد به الاتفاق في التصور لعملية التغير، والذي يؤدي بدوره إلى تقوية الانسجام والتضامن بين الفاعلين داخل المنشأة مما يقضي على مظاهر المواجهة بينهم من ناحية، ومع الإدارة من ناحية أخرى ومن ثمة إنجاح مشروع التغير وتحقيق الفعالية التنظيمية. ويبقى نجاح هذه العملية مرتبطاً بمدى وعي قادة التغير بضرورة إدماج البعد الاتصالي في إدارة شؤون المنشأة خاصة أثناء إحداث أي تغير مهما كان نوعه.

الحواشي:

1- للمزيد من الإطلاع حول المقاربة النسقية الاتصالية للمنظمات :

voir:

انظر:

-Mucchielli,A Et Coll(1998) :Théorie Des Processus De La Communication .Collection Universitaires des Sciences De La Communication.Armand Collin Editeur,Paris.

-Mucchielli, A (1998): Nouvelles Méthodes D'étude Des Communications, Collection Universitaires des Sciences De La Communication .Armand Collin Editeur, Paris.

-Mucchielli, A (1999) : Théorie Systémique Des Communications. Principes Et Applications. Collection U.Sciences De La Communication. Armand Collin Editeur, Paris.

-Mucchielli, A(1995) :Les Sciences De L'information Et La Communication. Hachette Livre Editeur.Paris.

2- مدرسة بالو الطو(تسمية مشتقة من اسم مدينة صغيرة في كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية) وتمثل تيار بحث متعدد التخصصات ،والذي اهتم في الخمسينات بإشكالية الاتصال وتطبيقاتها في دراسة الأمراض العقلية(pathologie mentale)، والقاسم المشترك بين العلماء المكونين لهذه المدرسة هو اعتمادهم على خلفية نظرية موحدة وهي المقاربة النسقية مرجعا لدراساتهم،وقد انبثق عنها فوج توجه نحو البحث تحت قيادة (Bateson,g) الملهم الأول لهذه الحركة ،والفوج الثاني تحت قيادة عالم النفس (Jackson,D) والذي أسس في سنة 1958 معهد الدراسات العقلية(Mental Research Institute) ،ومن بين أهم الباحثين في هذه المدرسة نذكر: (Watzlawick. P) و (Birdwhistell. R.I) .

وللمزيد أنظر:ارماند ماتيلار،وميشيليه ماتيلار،نظريات الاتصال -ترجمة د.أديب خضور-سلسلة المكتبة الإعلامية .دمشق 2003.

3- النسق هو: مجموعة من الأجزاء المتفاعلة فيما بينها والمرتبطة ببعضها البعض بواسطة علاقات مختلفة وتشكل المجموعة كلا قائما بذاته له خصائصه ومميزاته.وللمزيد راجع:

-Mucchilli, A (1983) : Communication Et Management De Crise. Edition Organisation . Paris

-Bruno,I(1985) :Introduction Critique Au Théories Des Organisations. Dunod. Paris

4- تمثل حالات الرفض في نوعين من المظاهر: علنية وتتمثل في الاضرابات، الصراعات، الغيابات، وكثرة الاحتجاجات، وأخرى ضمنية وتتمثل في الإخلال بالسير العادي للعمل عن طريق التمارض أو التباطؤ في أداء المهام المنوطة بكل فاعل.

5- يعتبر كل من فراس مونيغ وراسل (1977) الوظيفة على أنها مدى استعمال الاتصال التنظيمي في مختلف الظروف والوضعيات لتحقيق أهداف معينة، لما يؤديه من دور في التأثير على المنظمة والذي يمكن ملاحظته في عدة جوانب تنظيمية وسلوكية في مختلف المستويات التنظيمية (حسب الهيكل التنظيمي والإداري).

للمزيد راجع: مصطفى عشوي (1992): أسس علم النفس التنظيمي. المؤسسة الوطنية للكتاب. الجزائر
6- دراسات هاوثورن: سميت بهذا الاسم نسبة إلى الو رشات التي أجريت بها في شركة (Western Electric Company) في ضواحي شيكاغو والتي ركز فيها فوج العمل المشكل من نفسانيين على العلاقة بين ظروف العمل والإنتاجية، والتي جرت ما بين 1924-1932 وتمت كتابتها ووصفها وتحليلها من طرف الثون مايو.

7- للإطلاع أكثر على الموضوع راجع:

- Toffler, A, H (1995): Créer Une Nouvelle Civilisation. La Politique De La Troisième Vague. Edition Fayard ; Paris.

8,9- للمزيد حول الموضوع راجع: - بن زروق جمال: الاتصال التنظيمي وصيرورة التغيير داخل المنشأة الجزائرية خلال مرحلة انتقالية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عنابة. جويلية 2000.

10- تم اعتماد النموذج النسقي لدراسة المنشأة باعتبارها نسقا مفتوحا مشكلا من أنساق فرعية ترتبط ببعضها البعض عبر علاقات قبلية وبعديّة غير أن النموذج اللغوي العصبي (P.N.L. : Programmation Neuro-Linguistique) يعتمد عليه في تشخيص الأمراض الاتصالية : الايماءات والحركات والإشارات والسلوكيات الاتصالية عند الفرد، ويعتبر العالم (E.Sapir) رائدا لهذا النوع من الدراسات.

المراجع:

1-الكتب باللغة العربية:

- [1]- أحمد بدوي(1985): معجم المصطلحات للإعلام. دار الكتاب المصري. القاهرة .
 - [2]- أحمد صقر عاشور(1989):السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة.
 - [3]- أندرو دي سيزلاقي(1991): السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أبو القاسم أحمد، الإدارة العامة للبحوث. السعودية .
 - [4]-بوفلجة غياث(دت):مقدمة في علم النفس التنظيمي،ديوان المطبوعات الجامعية.الجزائر
 - [5]-عبد الرزاق جلبي(1986):علم اجتماع التنظيم،النظرية والتطبيق،الإسكندرية .مصر .
 - [6]-عبد الغفار حنفي(1990) : السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد،الإسكندرية،الدار الجامعية.
 - [7]- فؤاد القاضي(1997) : إدارة التغير. المطبعة العثمانية. مصر .
 - [8]- كيث ديفير(1974) :السلوك الإنساني في العمل:ترجمة سيدعبد الحميد مرسى.دار النهضة.مصر .
 - [9] -محمد فهمي العطروزي(1989):العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات.عالم الكتب ، مصر .
 - [10]- محمد علي شهيبي (1982) : السلوك الإنساني في النظم. دار الفكر العربي.مصر
 - [11]- مصطفى عشوي(1992) : أسس علم النفس التنظيمي الصناعي. المؤسسة الوطنية للكتاب. الجزائر .
- 2-الكتب باللغة الأجنبية:

- [1]-Abravanell et All(1986):Individu,Groupe Et Organisation.Gaëtan Morin Editeur.Canada .
- [2]- Bartoli ,A(1991) : Communication Et Organisation, Pour Une Politique Générale Cohérente .Edition Organisation .Paris .
- [3] Beaufile,A(1985) : Comportement Organisationnel. Québec. Gaëtan Morin Editeur.
- [4]- Croizier.M, Frieberg.E(1977) : L'acteur Et Le Systeme. Le Seuil. Paris.
- [5]-Fanelly.N.T(1991):La Communication,Une Stratégie Au Service De L'entreprise. Ed. Economica. Paris .

- [6]- Gelenier,O(1984): Stratégie De L'entreprise Et Motivation Des Hommes. Ed. Hommes Et Techniques.
- [7]- Hafsi ,T(1990) : Gérer L'entreprise Publique. Opu. Alger.
- [8]-Mucchielli ,A(1999) :Approche Systémique Et Communicationnelle Des Organisations. Armand Collin Editeur. Paris .
- [9]- Mucchielli,R(1980):Communication Et Réseaux De Communication. Ed. Esf Paris.
- [10]-Orgogozo,I(1988):Les Paradoxes De La Communication:A L'écoute De Différence. Edition Organisation Paris.
- [11]- Peters.T,Waterman ,R(1983):Le Prix De L'exelence:Les Secrets Des Meilleurs Entreprises. Ed. Inter Edition. Paris .
- [12]-Taylor.J(1988) :Une Organisation N'est Qu'un Tissu De Communication.Université De Montréal.Cahier De Recherche En Communication 1988.Montréal.Canada.
- [13]-Toffler. A,H(1995): Créer Une Nouvelle Civilisation. La Politique De La Troisième Vague. Edition Fayard ;Paris.

3- المجلات العلمية:

- عبد الله ساقور(2001) :شروط فعالية التحولات الثقافية -الإيديولوجية في الجزائر ومعوقات بناء الاقتصاد الحر فيها.مجلة آفاق العدد (5):مخبر البحث حول العمل ،الصحة والتنمية.جامعة باجي مختار -عنابة.