

دور الاتصال التنظيمي في تعزيز تقبل الموارد البشرية للتغيير بالمنظمة وإنجاحه.

د. فطومة بن مكي

جامعة الجزائر 3

د. نسيمه مقل

جامعة الجزائر 3

f.fettouma@yahoo.fr

الملخص

يقع التغيير التنظيمي في لب التوجهات الإدارية المعاصرة، والمقصود به إدخال تعديلات على العمل التنظيمي من حيث الأهداف أو السياسات المتبعة أو أساليب الإدارة بغية حل مشكلات المنظمة أو إيجاد أوضاع تنظيمية أفضل وأقوى وأكثر كفاءة، أو لتحقيق تكيف أفضل بين وضع التنظيم ومستجدات بيئة جديدة.

يعد التغيير التنظيمي من أهم القضايا التي تواجه المنظمات المعاصرة مهما اختلفت سواء من حيث طبيعتها أو حجمها أو مجال نشاطها. ففي ظل التغيرات المتسارعة التي تعرفها بيئة الأعمال، أصبحت المنظمات أمام تحديات عديدة ومتعددة، وبعد أن كان الريح هو المحرك الأساسي لاستراتيجياتها المختلفة، أضحت اليوم البقاء والاستمرار في السوق والتكيف وتحقيق التميز والريادة والرضا الوظيفي وغيرها من المفاهيم التنظيمية الجديدة في صلب التصور الإداري. وهذا ما يجعل من إدارة التغيير التنظيمي من أهم المهارات التي يشترط في المدراء والمسيرين ممارستها بفعالية.

تقوم عملية التغيير التنظيمي على عوامل وشروط عديدة، ويعتبر العنصر البشري من أهمها لأنه الكفيل بتحقيق استراتيجية التغيير المسطرة، فهو العنصر الديناميكي في عملية التغيير سواء من الزاوية الإدارية (المدراء والمسيرون) أو التنفيذية (العاملين والموظفين). وهنا تبرز أهمية العملية الاتصالية داخل المنظمات كمحدد رئيسي لإنجاح عملية التغيير وحشد العاملين حول تقبل التعديلات المسطرة وتجاوز أشكال المقاومة المختلفة التي يمكن أن تبرز، باعتبار الاتصال الفعال الجسر الذي يصل بين التصور الإداري لقمة الهرم الإداري والبعد التنفيذي لقاعدته.

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي - المقاومة - الاتصال التنظيمي - الثقافة التنظيمية.

Résumé :

Le changement organisationnel est au cœur des orientations actuelles du management moderne. Il vise à adapter le travail dans les organisations en termes d'objectifs, de politiques ou de méthodes de gestion afin de résoudre les problèmes ou de créer des situations organisationnelles meilleures, plus fortes et plus efficaces, ou de

mieux adapter le statut réglementaire changements environnementaux.

Le changement organisationnel est l'un des problèmes les plus importants auxquels les organisations contemporaines sont confrontées, quel que soient leur nature, leur taille ou leur domaine d'activité. Compte tenu de l'évolution rapide de l'environnement, les organisations sont confrontées à de nombreux défis, et on retrouve des notions tel que l'adaptation, l'atteinte de l'excellence, le leadership, la satisfaction au travail au cœur de la perception du management. Cela fait de la gestion du changement organisationnel l'une des compétences les plus importantes dont les responsables doivent exercer efficacement.

Le processus de changement organisationnel repose sur de nombreux facteurs et conditions, et le processus de communication dans les organisations en est considéré en tant qu'élément déterminant du succès de ce processus. Il joue plusieurs rôles dont la mobilisation des travailleurs autour de l'acceptation du changement et pour autant dépasser les différentes formes de résistance qui peuvent émerger.

Mots-clés : changement organisationnel - résistance - communication organisationnelle - culture organisationnelle.

مقدمة

بالرغم من كون التغيير التنظيمي مفهوماً وتصوراً إدارياً حديثاً، تبقى حقيقة التغيير من المسلمات التي أدركها الفلاسفة والمفكرون منذ آلاف السنين واعتبروا أن الثابت الوحيد في هذه الحياة هو التغيير ضمن ديناميكية أزلية لا يكون الثبات فيها والاستقرار سوى حالة مؤقتة. "فالمنظمات التي تسعى إلى التغيير الإيجابي تشبه النهر المتدفق الذي يتجدد مآؤه كل يوم، أما المنظمات التي لا تغير أسلوب عملها وطرائق تفكيرها، فإنها تشبه المستنقعات الراكدة التي يأسن مآؤها وتتكاثر فيها الأوحال كل يوم وتنب في بيئتها المنتنة شتى الطحالب الضارة والسامة".

(إبراهيم كشت، 1999، ص306)

وليس المقصود بالتغيير التنظيمي هنا تلك الطفرات الفجائية التي تحدث لظروف معينة، سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية، وإنما هو ذلك العمل المخطط

له سلفا على أسس علمية بما يتماشى والإمكانات المتاحة للمنظمة في حدود أهدافها المسطرة، وبالتالي فالتغيير لا يعتبر غاية في حد ذاته، وإنما يعتبر كوسيلة للوصول لأفضل النتائج.

على صعيد آخر، أصبح الاتصال رهانا حقيقيا في المنظمة التي تنطلق من خلاله في تأديتها للأنشطة والمهام المنوعة بها، لذلك استوجب عليها وضع خطط واستراتيجيات، تعمل على تنظيم اتصالاتها بأنواعها واتجاهاتها المختلفة وشبكاتها المتشعبة، والتي تتيح للمنظمة فرصة الحصول على المادة الرمادية (المعلومات)، وتبادلها ما بين فاعليها على اختلاف مستوياتهم، فلقد أدركت المنظمة أنّ بدون اتصال لا يمكنها تنظيم نفسها، وإدارة هويتها ونشر قيمها وفلسفتها وتحديد مكانتها وحل مشاكلها.

وعليه، يعتبر الاتصال داخل المنظمات وسيلة يعبر الأفراد من خلالها عن مشاعرهم وحاجاتهم الاجتماعية ونجاحاتهم واحباطاتهم ومن شأن ذلك أن يخدم حالة التوازن المطلوبة في سلوك الفرد (هاشم حمدي رضا، 2009، ص 97). وبالنظر للمنظمات على أنّها نسيج اتصالي ونظام للمعاملات وضرورة تنظيمية تتكون من جملة من السلوكيات المترابطة، يتبين لنا أن عملية التغيير التنظيمي هي عملية صعبة. فإدخال تغيير في المنظمة هو تغيير سلوكيات الناس وعلاقاتهم، تغيير مواقفهم وأدوارهم ضمن شبكات انخراطهم في المنظمة، وبالتالي تغيير سياق تكوين المعنى لديهم والمساس بهويتهم. من هذا المنظور، لم تعد مقاومة التغيير ومشاكل الاتصال عبارة عن حواجز تحول دون تحقيق التغيير ولكنها تعتبر منتجات طبيعية للتغيير.

(Nicole Guiroux, 1993, p2)

من هنا تبرز إشكالية الورقة البحثية التي نسعى من ورائها إلى إبراز مشكلة مقاومة التغيير التنظيمي من زاوية اتصالية عبر تسليط الضوء على أهمية الاتصال التنظيمي وفعاليته في تعزيز تقبل الموارد البشرية للتغيير بالمنظمة وإنجاحه. وعليه نهدف من خلال هذه المساهمة البحثية إلى:

— تحديد مفهوم التغيير التنظيمي

- تحديد مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي،
- تحديد مفهوم الاتصال التنظيمي
- إبراز أهمية الاتصال في المنظمات المعاصرة،
- إبراز آليات توظيف الاتصال التنظيمي في مرافقة برامج التغيير التنظيمي.
- تسليط الضوء على دور الاتصال الفعال في إنجاح عملية التغيير التنظيمي

مفهوم التغيير التنظيمي:

التغيير لغة اسم مشتق من الفعل الثلاثي "غَيَّرَ" بمعنى جعل الشيء على غير ما كان عليه وحوله وبذله (مجد الدين الفيروز أبادي، 2008، ص1212)، وقد عرف التغيير التنظيمي عدة مسميات مثلاً إعادة هندسة المنظمات أو التحول التنظيمي وغيرها.

يعد التغيير التنظيمي مفهوماً إدارياً حديثاً بالرغم من قدم تواجده على مستوى التنظيمات ونظريات لتنظيم التي أبقتة بعيداً عن اهتماماتها مركزة أكثر على قضايا التوازن والاستقرار وغيرها. إلا أن إدراج النظرة الكلية *Macro* في التحليل التنظيمي عوض النظرة الجزئية *Micro* قد أدت، ومنذ منتصف القرن العشرين، إلى تحول اهتمام الباحثين نحو قضايا أخرى وتبني العديد من المفاهيم التنظيمية الجديدة كالصراعات التنظيمية والتغيير التنظيمي. وكانت وراء هذا التحول عدة أسباب أهمها (بلكبير بومدين، 2006، ص42):

- التطورات السريعة التي شهدتها بيئة المنظمات،
- اتساع نشاط الحركات النقابية من خلال الإضرابات بغية تغيير الواقع التنظيمي،
- نمو الاتجاه الراديكالي، من خلال علاقات القوة والصراع التي تعبر عن ضرورة تغيير الواقع التنظيمي واستبداله بواقع أكثر استجابة لطموحات العاملين.
- ويعرف التغيير التنظيمي بأنه إجراء أي تعديل في عناصر العمل كأهداف الإدارة أو سياساتها وأساليبها في محاولة لحل مشكلات المنظمة أو لإيجاد أوضاع تنظيمية أفضل وأقوى وأكثر كفاءة أو لإيجاد توافق أكبر بين وضع التنظيم وأي ظروف بيئية

جديدة من حوله. ويعرفه محمود سلمان العميان بأنه "تغير موجه ومقصود، هادف وواع، يسعى لتحقيق التكيف البيئي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات" (محمود سلمان العميان، 2005، ص343). فالهدف من التغيير هو ربط المنظمة ببيئتها لمواكبة احتياجات العصر ومتطلبات المواطنين وكل المتعاملين مع المنظمة عبر تطوير الأنظمة والأساليب داخليا وخارجيا لأخذ المكان المناسب في المجتمع الذي تخدمه (محمد بن يوسف النمران، 2006، ص122).

الملاحظ أن أغلب تعاريف التغيير التنظيمي لا تولي أهمية للعنصر البشري باعتباره المحرك الرئيسي لعملية التغيير، مقارنة بالبعد الإداري وكأنه عملية إدارية بحتة. فانصب التركيز بالتالي على دراسة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر سلبا على أداء المنظمات والكيفية التي تستطيع بها هذه الأخيرة تجاوز هذه العقبات، وكأن التخطيط لعملية التغيير التنظيمي لا تتعلق إلا بالأمور الإدارية بعيدا عن المورد البشري الكفيل بتجسيد هذا التغيير. فلم تولي الهيئات الإدارية الاهتمام الكافي لمسألة العنصر البشري وهو ما قد يقف عقبة في إحداث التغيير المنشود.

في هذا السياق، ومنذ مطلع الألفية، تنامت العديد من الدراسات التي تركز على التغيير وردود فعل الموظفين اتجاهه وبدأت المنظمات تهتم ليس فقط بالتخطيط السليم لمسألة التغيير، وإنما بتهيئة الظروف الملائمة لكسب تعاون العاملين وبالتالي إدارة التغيير بأسلوب علمي وتوجيهه في المسار الإيجابي والسليم.

أسباب التغيير التنظيمي:

يعتبر العديد من الباحثين أن التغيير التنظيمي حاجة أساسية من حاجيات المنظمات، فهو ضرورة تفرضها عدة أسباب داخلية أو خارجية أو كلاهما معا، وهناك عدة أسباب (داخلية وخارجية) تجعل من التغيير التنظيمي ضرورة في مرحلة معينة من حياة المنظمات، من أهمها:

الأسباب الداخلية للتغيير التنظيمي:

- 1- توجهات القادة: فالقيادة الطموحة المتشعبة بالأفكار الحديثة في بحث دائم عن الكيفية التي يتم من خلالها إحداث قفزة نوعية في أداء الأفراد والمنظمة ككل عبر تحفيز الموظفين وتحسين مناخ العمل لإثارة الدافعية للعمل والولاء للمنظمة ومن ثم كسب تعاونهم أثناء عملية التغيير. (Benoit Gourard et al, 1998, p17)
- 2- طموحات الموظفين وحاجياتهم: يعد تطور وعي الموظفين وزيادة طموحاتهم وحاجياتهم دافعا أساسيا لإحداث التغيير التنظيمي، خاصة مع رغبتهم في التجديد والمشاركة الإيجابية. (محمد الصيرفي، 2007، ص32)
- 3- كثرة المشاكل الداخلية مما يستدعي ضرورة التدخل، ويمكن معرفة هذه المشاكل من خلال مجموعة من المؤشرات التنظيمية منها: انخفاض الحالة المعنوية للموظفين، كثرة التسريبات والاستقالات الاختيارية لا سيما من قبل الكفاءات والمؤثرين، كثرة الشكاوى وشدة الإجراءات التأديبية، المركزية وانعدام التفويض وضعف الثقة بالمرؤوسين... فسيادة مثل هذه المظاهر السلبية داخل المنظمة يدل على وجود مشاكل واختلالات تنظيمية وعدم رضا لدى الموظفين مما يستدعي تشخيصها بهدف إدخال تغييرات وتحسينات. (محمد الصيرفي، 2007، ص33).

الأسباب الخارجية للتغيير التنظيمي:

تلعب العوامل والقوى الخارجة عن المنظمة دورا كبيرا في التغيير التنظيمي، ويرى الكثيرون فيها الدافع والباعث الرئيسي للتغيير التنظيمي، ومنها القواعد الجديدة للإنتاج والتنافس التي تلزم المنظمات بإجراء تغيير جوهري في طرائق العمل، وكذلك القوانين الجديدة، وقرارات المحاكم والأنظمة التي تتأثر بها المنظمات (Benoit Gourard et al, 1998, p 15-16). ومن أهم تلك العوامل نجد: القوى التكنولوجية، القوى السياسية والقانونية، القوى الاجتماعية، القوى الاقتصادية. فمثلا البعد التكنولوجي ينتج تقنيات إنتاج جديدة تحتاج إليها المنظمات، والبعد الاقتصادي يتأثر بالتضخم ومستوى المعيشة ومدى توفر الأموال، ويعكس البعد الثقافي

والاجتماعي قيما اجتماعية يقرر من خلالها ماهية المنتجات والخدمات التي ستقبل في السوق (Ricky W.Giffin, 1999, p384).

مراحل وخطوات التغيير: على الرغم من تعدد نماذج التغيير التنظيمي التي تكلم عنها الكتاب والباحثون، إلا أن أشهرها:

1- نموذج Kurt Lewin متمثلاً في مراحل ثلاث (Ricky W.Giffin, 1999, p388)

- مرحلة إدراك الحاجة للتغيير أو ما يعرف بمرحلة الوعي والإدراك،
- مرحلة تعيين مسار التغيير، أي تسطير الرؤية والأهداف،
- مرحلة تحديد إجراءات التغيير، أي الخطط والخطوات.

2- نموذج Laurence & Lorch متمثلاً في مراحل أربع (محمد الصيرفي، 2007، ص81):

- مرحلة التشخيص،
- مرحلة التخطيط،
- مرحلة التنفيذ الفعلي،
- مرحلة التقييم.

مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي:

الهدف من التغيير عامة هو الوصول بالمنظمة إلى حالة أفضل وتحسين ظروف العمل، إلا أن ظاهرة مقاومة التغيير تعد مشكلة مستمرة لدى كل الأفراد والمستويات الإدارية لاعتقادهم أن التغيير يهدد أنماط حياتهم الوظيفية ومصالحهم القائمة، وهذا ما يضعف جهود وبرامج التغيير ويجعل منها أمراً صعب التحقيق.

تشير مقاومة التغيير التنظيمي إلى أي شكل من أشكال السلوك العنفي أو المستر والذي يهدف إلى الإبقاء على الوضع القائم في المنظمة. وتعرف مقاومة التغيير بأنها ردود فعل متفاوتة تسيرها العواطف، وذلك بسبب تصور المستقبل غير الآمن وعدم توفر العمل المناسبة إلى جانب تصورات الناس والتجارب السابقة الفاشلة للتغيير

(سماتي حاتم، 2017، ص73). وقد تتخذ هذه المقاومة شكل موقف فردي أو جماعي، بوعي أو بغير وعي، تتجلى في معارضة التحولات وتأثيراتها. وهو موقف سلبي يعتمده العمال نتيجة إدخال تحولات جديدة على دورة العمل العادية (Céline Bareil, 2004, p3).

أشكال مقاومة التغيير:

قد تأخذ مقاومة التغيير التنظيمي عدة أشكال تندرج من المقاومة المستترة غير المصرح بها إلى المقاومة العلنية الواضحة، وقد تتجسد في مجموعة من السلوكيات الفردية أو الجماعية، نذكر منها:

- 4- التهجم على الآراء والأفكار الجديدة،
- 5- توجيه العديد من الأسئلة،
- 6- الانزعاج،
- 7- الدفاع عن الأسلوب الحالي والتركيز على إيجابياته،
- 8- الإصرار على عدم عدالة التغيير،
- 9- إثارة نتائج سلبية حول المقترحات الجديدة،
- 10- زيادة معدلات الغياب والتأخير (سماتي حاتم، 2017، ص79-80)
- 11- كثرة الشكاوى والتذمر، وانتشار الشائعات. (برباوي كمال، 2013، ص85)

ولتجاوز المقاومة وإنجاح التغيير التنظيمي، يؤكد المختصون على ضرورة توفير مجموعة من العوامل التي تمثل متطلبات أو شروطاً لنجاحه، وقد حددها كل من B.Gourard & F.Meston في عشر عوامل أو كما سماها مفاتيح نجاح التغيير التنظيمي وهي (Benoit Gourard et al, 1998, p-p 47-54):

- 1- تحديد الرؤية،
- 2- الحركية وحشد الجهود،
- 3- التحفيز،

- 4- القيادة،
- 5- التحسيس،
- 6- المشاركة،
- 7- تسيير الجوانب الانفعالية والعاطفية، (من خلال طمأنة العاملين وتوفير الضمانات)
- 8- تسيير رهانات السلطة،
- 9- التكوين والتدريب،
- 10 - تكثيف الاتصالات.

وبالرغم من جعل الاتصال كأحد العوامل إلا أننا نلاحظ تضمنه وملازمته للعوامل المذكورة أعلاه بشكل كبير، فتحديد الرؤية لا يمكن أن تتجسد إلا من خلال عمليات النقاش والحوار والمشاورة وهي أحد أشكال الاتصال. وحشد الجهود وتخفيف المستويات المختلفة من الموارد البشرية في المنظمة من أجل التحسيس وضمان المشاركة في عمليات التغيير هي بالدرجة الأولى من أشكال الاتصال التنظيمي وأهدافه وأسباب شرعيته في المؤسسات والمنظمات. من جهة أخرى، تقوم عملية القيادة الرشيدة وتسيير الجوانب الانفعالية والعاطفية والتكوين والتدريب وتتوقف نجاحها على فعالية العمليات الاتصالية التي تعتبر العمود الفقري لقيادة التغيير والحد من مقاومته في المنظمات.

مفهوم الاتصال التنظيمي:

الاتصال التنظيمي هو ذلك النوع من الاتصالات التي تتم داخل المنظمات والتي تهدف إلى ضمان انسياب المعلومات والأفكار بأقصى درجة، من المستويات الإدارية المختلفة إلى المرؤوسين، وانتقال رجوع الصدى من هؤلاء المرؤوسين إلى المستويات الإدارية المختلفة، وقد تطورت الدراسات الخاصة بالاتصال التنظيمي في النصف الثاني من القرن العشرين، ولذلك فإن مفهوم الإدارة الحديثة يتحقق إلا إذا توفرت قنوات الاتصال المستمرة بين العاملين والإدارة (عبد الرحيم درويش، 2005، ص 87).

تعريف الاتصال التنظيمي:

يعرف "ناصر قاسيمي" الاتصال التنظيمي على أنه ذلك الاتصال الذي يشمل كل العمليات التي يتم من خلالها إبلاغ الرسالة بين أطراف التنظيم جماعات وأفراد سواء داخل التنظيم الرسمي أو التنظيم غير الرسمي، هو نظام متداخل يشمل الاتصال الخارجي والداخلي، ويهتم بالمهارة الاتصالية بمنظمة الأعمال.

(ناصر قاسيمي، 2016، ص8-9)

ومن ناحية أخرى فالاتصال التنظيمي يمكن أن يكون وسيلة لتحقيق الذات عند الفاعلين باعتباره مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين. فهو يهدف إلى إنجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة، كما يسمح لكل فاعل داخل المؤسسة أن يكون معروفا بشخصه ومهمته فيها، ويعمل على ازدهاره وبالتالي ضمان حياته وفعاليته فيها (جمال بن زروق، 2010، ص234).

أهداف الاتصال التنظيمي:

للاتصال التنظيمي العديد من الأهداف تعددت بين أهداف داخلية وأخرى خارجية، نوردتها فيما يلي:

- تحفيز وتعبئة العمال والنقابات حول مشروع المنظمة لمنع الصراعات.
- الإعلام بجميع أنشطة المؤسسة أو المنظمة، وبشكل خاص خبرتها وقيمتها المرجعية.
- الإعلام عن التزامات المنظمة في الحياة الاجتماعية على المستوى الفني، الاجتماعي أو الإنساني.
- إعطاء المنظمة صورة إيجابية.
- خلق التعاطف بين الرأي العام والمنظمة.

- تحسين سمعة المنظمة المالية من أجل دعم سعر الأسهم وزيادة قيمة المنظمة.

أهمية الاتصال التنظيمي:

يمكن تلخيص أهمية الاتصال التنظيمي، فيما يلي (محمد الصرايرة ومحمد عايش، 1995، ص138):

- 1-المساهمة في خلق وعي جماعي متماسك ومتوافق داخل البيئة التنظيمية الواحدة، فيما يتعلق بأهداف المنظمة ومعاييرها واتجاهاتها، وعلاقتها بالمنظمات الأخرى،
- 2-المساهمة في بلورة اتجاهات وسلوكيات تعزز الروح المعنوية للعاملين في المنظمة، مما يساعد على الرقي بالمنتجات الإنتاجية للمنظمة،
- 3-مساعدة العاملين في المنظمة على مواكبة ما يستجد من تطورات وتجديدات، تمس المنظمة وتنعكس على بيئتهم العملية.
- 4-إبقاء صانعي القرار في المنظمة على إطلاع مستمر بالنشاطات التفصيلية الدقيقة، وتوفير المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المستنيرة.
- 5-المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا حيث يعمل الاتصال التنظيمي بأشكاله المختلفة كصمام أمان، يمكن من خلاله أن يعبر العاملون عن اتجاهاتهم حول القضايا المختلفة، وتوصيل أصواتهم لصانعي القرار.
- 6-توفير فرصة للإبداع والابتكار لدى العاملين في المنظمة من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح الأفكار والمفاهيم التي تسهم في تطوير المنظمة والرقي بها.
- 7-المساهمة في تعزيز حالة الولاء المتواصل للمنظمة.

في أهمية الاتصال داخل المنظمات:

يرتبط الاتصال - كحاجة نفسية واجتماعية - بكافة مجالات الحياة العامة والخاصة للأفراد والجماعات، فهو سبيلهم للتفاعل والتواصل وربط العلاقات المتنوعة وتحقيق مختلف الأهداف باستغلال أشكاله وأساليبه ووسائله المتعددة، وهو أيضا أساس ديناميكية المؤسسات الاجتماعية وحركيتها على اختلاف تنوع نشاطاتها، حيث

يسمح بالتدفق الواسع والسريع للمعلومات من داخل وخارج التنظيم الواحد، عبر شبكات اتصالية مختلفة ويحدّد تماسك مفرداته من خلال الفهم المشترك والموحد لطبيعة الأهداف المرجو بلوغها (غريب عبد السميع غريب، 1996، ص15).

كما يعتبر الاتصال داخل المنظمة ركنا أساسيا وبعدا مهما من أبعاد استمراريته، فهو رهان استراتيجي في حياة المنظمة خاصة في ظل التعقيدات التي أصبحت تشهدها منظمات العصر الحالي أين أصبحت لها العديد من الفروع في مختلف الأماكن، الأمر الذي استدعى ضرورة إعادة النظر في اتصالاتها الداخلية التي تعتبر المحرك الرئيسي لنشاطاتها والضامن الحقيقي لتحقيقها والانتقال بها من مجرد تخطيط إلى تطبيق فعلي، وبالتالي انتقل الاتصال الداخلي من مجرد نشاط بسيط تؤديه وظيفة من بين الوظائف المنوطة بالمنظمة إلى وظيفة حاسمة يتوقف عليها نجاح التنظيم أو فشله ككل.

في إطار هذه الأهمية، بدأت المنظمات الرائدة في العالم باستخدام مصطلح "الحقوق الاتصالية للموظف"¹، كما أنّ القانون البريطاني يجرم المنظمات إذا ثبت أنّها أخفت أو منعت عن أفرادها شيئا من المعلومات التي تقع ضمن حقوقه الاتصالية، وهذا ما أدى بالعديد من المنظمات إلى تخصيص مديريات خاصة بالاتصال بصفة عامة والاتصال الداخلي بصفة خاصة تتولى تأدية مهامه، كل هذا يؤكد في كل مرة الأهمية المتزايدة للاتصال التنظيمي.

آليات توظيف الاتصال التنظيمي في مرافقة برامج التغيير التنظيمي.

إن اعتبار المنشأة منظمة وتصورها على أنّها شبكة متداخلة من الاتصالات ونسق عقلائي من التبادلات يسمح لنا بالقول إن أي تغيير يحدث داخلها يرتبط بالنسق الاتصالي ويمثل إعادة نظر في سلوكيات الفاعلين وعلاقاتهم فيما بينهم من جهة،

¹ أحمد عودة، نبذة تعريفية حول الاتصال الداخلي، موقع ملتقى الاتصال الداخلي، على الرابط الإلكتروني: <http://www.turjumanevents.com/Info.aspx>، تاريخ الاطلاع: 20/09/2019، 12:30 سا.

وتغيرا في اتجاهاتهم والسياق الذي ينشؤون فيه المعاني من جهة ثانية، لهذا فمقاومته ليست بالضرورة حاجزا أمامه بل نتيجة له.

(جمال بن زروق، 2010، ص 397-398)

دور الاتصال في تقبل الموظفين للتغيير التنظيمي:

تستند استراتيجيات التغيير التنظيمي على البعد الاتصالي بشكل كبير، بل يمكن القول بأن هذا الأخير هو العمود الفقري لعملية تقبل التغيير التنظيمي وتجاوز المقاومة التي يمكن أن تشكل، فنجد على سبيل المثال أن مدخل العلاقات القائم على الاتصال والمشاركة والاتفاق من أهم مداخل التقليل من مقاومة التغيير.

يعتبر الاتصال الفعال من عناصر التدخل الأساسية عند انتهاج سياسة التغيير التنظيمي وهذا للأدوار الأساسية التي يلعبها قبل أثناء وبعد صيرورة التغيير، فانسيابية الاتصال أثناء هذه المرحلة الحساسة من حياة المنظمات كفيل بتحقيق العديد من الأهداف أهمها:

1- إمداد مراكز القرار بمختلف المعلومات التي تحتاجها لوضع استراتيجية التغيير المناسبة سواء المعلومات الخاصة بالبيئة الخارجية أو الداخلية، وهي معلومات خاصة بحل المشاكل وتحسين الجودة وزيادة الفعالية من خلال البحث والإعلام والاستعلام في الوقت المناسب وفي المكان المناسب.

2- البحث عن آليات تنشيط المنظمة في مرحلة تبني التغيير التنظيمي وتوجيهها نحو أهدافها المرحلية وحتى الاستراتيجية، وضمن هذا المسار يقوم الاتصال بربط قنواته الفرعية داخل المنظمة ضمن أنساق المهام المختلفة، بحيث تنتظم شبكات الاتصال الفرعية بناء على طبيعة التغيير المسطر والمهام، ليعاد ربط هذه الأنساق الفرعية ضمن النسق الاتصالي الكلي للمنظمة، وهذا تماشيا مع منطق الأهداف الكلية والفرعية للمنظمة، فتحقيق أهداف التحول المخطط له يكون من خلال تحقيق جملة من الأهداف الفرعية المتناسقة والمتكاملة فيما بينها.

3- يهدف الاتصال أيضا -قبل وأثناء عملية إحلال التغيير- إلى إشراك العاملين في كل ما يجري داخل المنظمة واستشارتهم بطريقة تبني علاقات الثقة والتفاهم، وتزليل

الشكوك والعوائق النفسية التي يمكن أن تتشكل، والتي بإمكانها التأثير على مستوى الأداء في وقت لاحق، فدور الاتصال في هذه الحال هو استباق المشاكل قبل حدوثها وإزالة كل أسباب عدم التفاهم، وتقديم التوضيحات والمعلومات في وقتها المناسب.

4- على اعتبار الجوانب النفسية والعاطفية من المحددات الأساسية لإنجاح عملية التغيير وتقليل المقاومة التي قد تنشأ لدى العاملين، يصبح من مهام الاتصال الفعال الجوهرية لقيادة تغيير ناجح بناء روح الفريق وتعزيز التماسك، وكذا زيادة قبول الأدوار التنظيمية من خلال التركيز على معالجة الصراع، وتخفيف التوتر وتحديد الأدوار، ومن خلال التوجه نحو المشاعر. دون أن ننسى دور الاتصال في إدارة عملية التغيير من خلال تحقيق الالتزام بأهداف المؤسسة ودفع وتوجيه وتقوم أداء العاملين.

5- يكفل الاتصال الجيد عبر القنوات المختلفة متابعة ومراقبة سير العمل وفق الاستراتيجيات الموضوعة، واحترام تنفيذ المهام والبحث عن الخطط الجديدة وعن التحسين من خلال متابعة عملية الرجوع التي تتضمن تقييما مستمرا لخطط التغيير المسطرة.

6- أخيرا، وعلى المدى البعيد، يهدف الاتصال إلى إنجاح عملية التغيير التنظيمي من خلال التغيير الثقافي، بمعنى أن العمليات الاتصالية لا بد لها من تطوير هوية المنظمة والثقافة المشتركة بأبعادها الجديدة بين أفراد التنظيم وبناء صورة موحدة وإيجابية عن المنظمة وتاريخها وتقاليدها وأهدافها وسياساتها، من أجل خلق الشعور بالانتماء"، وهذا لا ينعكس فقط على هوية المنظمة بل يتعداه إلى المجتمع ككل باعتبار أن المؤسسة أو المنظمة أداة للبناء الاجتماعي.

إن أفضل طريقة لتسهيل الاتصالات عند عملية التغيير هي:

1- الاتصال الشخصي بين الأفراد وجها لوجه وبشكل متكرر وغير رسمي،

2- استخدام اللغة المناسبة،

3- الإنصات إلى انشغالات العاملين والرد عليها،

4- تبيان أسباب التغيير والحاجة إليه،

5- توضيح الجوانب التي سيطاها التغيير والنواحي التي ستبقى على حالها،

6- فوائد التغيير ومن سيتأثر به،

7- تبيان الجدول الزمني لتنفيذ التغيير.

ويجسد لنا الجدول الموالي أهداف الاتصالات وفق مراحل التغيير التنظيمي المختلفة

التي حددها "كورت لوين" *Kurt Lewin*:

الجدول رقم 1: الاتصالات المطلوبة خلال عملية التغيير .

أهداف الاتصالات		مرحلة التغيير
الهدف منه: - فك جمود العاملين، - تحدي الوضع الراهن، - نشر الحاجة للتغيير وفهمه من قبل الجميع.	خلق الاستعداد للتغيير (تتطلب هذه المرحلة إجراء اتصالات مكثفة)	مرحلة التحضير للتغيير
الهدف منه: - التخفيض من عدم التأكد والغموض، - تزويد العاملين بمعلومات كافية عن دورهم خلال التغيير، - تمكين العاملين من عمل التغيير المطلوب.	تقديم التفسيرات والإيضاحات (غالباً ما يحتاج لكثافة في الاتصال)	مرحلة تحديد مسار التغيير
الهدف منه: - إعلام العاملين، - منع حدوث عدم التأكد أو التوتر	تدعيم فهم العاملين لمستجدات العمل (تتطلب اتصالات روتينية)	مرحلة تحديد إجراءات التغيير

(رغم رمضان، 2005، ص250)

الاتصال وإنجاح التغيير التنظيمي:

يلعب الاتصال الفعال -سواء من طرف متخصص في الاتصال أو من طرف أخصائي علم النفس العمل والتنظيم- دورا لا يستهان به في مساعدة المنظمة على التغلب على المقاومة وهذا من خلال:

- 1- دمج الأفراد في عملية التغيير وذلك بإشراكهم في تشخيص الوضع الراهن واقتراح الحلول المناسبة والمشاركة في تنفيذ التغيير،
- 2- إبراز أهمية التغيير وضرورته للمنظمة خاصة تلك الجوانب التي تكون في صالح الفرد والمنظمة،
- 3- نشر معلومات واضحة وصريحة حول ما سيتم إجراؤه من تغييرات من خلال الاجتماعات والمقابلات والإعلام والمنشورات .

(عثمان محمود الخضر، 2012، ص328)

ويؤدي النسق الاتصالي أربع مهام رئيسية يكون لها دور كبير في تقبل الفاعلين للتغيير وتمثل في (جمال بن زروق، 2010، ص 420-424):

- 1- حركة المعلومات وتدفق الاتصالات: فانسيابية المعلومات في جميع الاتجاهات (الصاعد والنازل والأفقي والقطري) تقدم صورة لما يحدث داخل المنظمة على كل المستويات (الإدارية والتشغيلية والتنفيذية)، كما تعزز حركة المعلومات الإحساس عند العاملين باهتمام الإدارة بهم مما يقوي روح الانتماء والتكاتف والرضا الوظيفي من خلال تبادلهم للنشاطات بدنياميكية أكبر، فيلتفون حول مشروع التغيير ويعملون على إنجاحه.

- 2- الفهم: المقصود بالفهم قدرة العاملين على استيعاب الأفكار المتضمنة في الرسالة والذي يعتمد على مدى توافر المعلومات وحركتها داخل المنظمة. وينتج عن فهم الفاعلين لمشروع التغيير ظهور روح المبادرة التي تتجسد من خلال العلاقة الحسنة بين المنشأة كنسق وفاعليتها من جهة، وبين المسيرين والفاعلين من جهة أخرى، فضلا عن ذلك فإن فهم الفاعل لمشروع المنظمة يجعله يحس بأن نجاحه الشخصي

مرتبط بنجاحها، ولهذا فهو يربط بين منجزاته وتطورها. والعكس، فعند غياب الفهم تنشأ وتكثر الاحتجاجات والاعتراضات.

3- تقوية الانسجام والتضامن: الانسجام هو التوافق بين الفاعلين داخل المنظمة في الأفكار والنشاطات الذي ينتج عنه الوفاق والوحدة وظهور التضامن بينهم. فالاتصال بين العاملين من خلال الرموز والإشارات المشتركة بينهم يسمح لهم بالانتماء والتمثيل الموحد والولاء لمنظمتهم مما يجعل نجاح عملية التغيير ممكناً إذا كان الفاعلون يشكلون قطبا متجانسا. أما عدم الاتفاق والانسجام فيرجع بالدرجة الأولى إلى اختلاف في التصور لمشروع التغيير الناتج عن غياب المعلومات أو قلتها.

4- القضاء على مظاهر المواجهة: تظهر المواجهة عند الفاعلين بسبب الاختلاف في التصور لمشروع التغيير والخوف من فقدان المكانة وغيرها من المخاوف، لهذا يصبح الانسجام والتضامن كنتيجة لحركة المعلومات والفهم الذين يسمحان بخلق لغة موحدة عندهم تساعد على الحوار وتبادل الرأي وتقدير جميع الأفكار والاقتراحات من خلال استشارة الجميع، فيصبح لكل فاعل مكانة ودور داخل المنظمة، ويظهر نوع من التعايش الإيجابي الذي يقضي على النزاعات ومقاومة 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 بروز حالات اللأمن والشك داخل بيئة العمل التي تسهم في توتر العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وظهور العلاقات السيئة التي يميزها التباعد والميوع.

خاتمة:

يعتبر الاتصال التنظيمي من العوامل الأساسية في إنجاح الاستراتيجية العامة للمؤسسة والإسهام بفعالية في تحقيق برامج وأهداف التغيير. وعليه يتوجب على المنظمات مهما كان حجمها أو مجال نشاطها خلق خلايا الاتصال والعلاقات العامة الداخلية الكفيلة بشرح كافة العمليات التنظيمية بما فيها عمليات التغيير لامتصاص أي شكل من أشكال المقاومة واحتوائه من خلال الارتكاز على أربعة أدوار رئيسية

وهي حركة المعلومات بمعنى توزيع المعلومات بطريقة كافية من حيث الكم ومضبوطة من الناحية الزمنية إلى العاملين خاصة المعلومات المتعلقة بمشروع التغيير، مما يتولد عنه الفهم كثاني دور أي فهم أهداف التغيير وصيرورة تنفيذه، وهو ما يكفل الانسجام والتضامن بين الفاعلين داخل المنظمة كثالث دور للاتصال التنظيمي في إدارة التغيير مما يؤدي إلى القضاء على مختلف مظاهر مقاومة التغيير.

ويبقى الهدف العام للاتصال هو تسيير الثنائية عرض وطلب للمعلومات داخل المؤسسة أو المنظمة بحيث يتميز الطلب بأنه متطور مع الزمن، متغير من حيث المحتوى ويختلف بين أفراد التنظيم، أما العرض فيجب أن يكون منتظماً يتجنب القطيعة والصمت، وهذا ما ينعكس إيجابياً على الفرد من جهة، وعلى المنظمة من جهة أخرى، من خلال تحقيق الأهداف المسطرة بواسطة الاندماج والتفاهم.

قائمة المراجع:

- برباوي كمال (2013) دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، مجلة رؤى اقتصادية، العدد الخامس، ديسمبر 2013، ص 85-95.
- بلكير بومدين (2006) تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لإنجاح إدارة التغيير في المؤسسات الصناعية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة.
- بن زروق جمال (2010) الاتصال التنظيمي الثقافة التسييرية وإدارة التغيير داخل المؤسسة، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 3، العدد 06، نوفمبر 2010، ص 233-246.
- بن زروق جمال (2010) التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد الأول والثاني 2010، ص 397-433.
- الخضر عثمان محمود (2012) علم النفس التنظيمي رؤية معاصرة، آفاق للنشر والتوزيع، الكويت.
- درويش عبد الرحيم (2005) مقدمة الى علم الاتصال، مكتبة نانسي، دمياط.
- ريم رمضان (2005) إدارة التغيير في التطوير التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، سوريا.
- سماتي حاتم (2018) واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام ل.م.د من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017-2018.

- الصرايرة محمد، عايش محمد (1995) الاتصال التنظيمي إطار نظري، مجلة أبحاث اليرموك "سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية" جامعة اليرموك، الأردن، العدد 02، المجلد 11، 1995، ص 125-155.
- الصيرفي محمد (2007) إدارة التغيير، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- العميان محمود سلمان (2005) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان.
- العيسوي عبد الرحمن (1998) الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- غريب عبد السميع غريب (1996)، الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية.
- الفيروز أبادي مجد الدين، (2008) القاموس المحيط، دار الحديث، القاهرة.
- قاسمي ناصر (2016) الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- كشت إبراهيم (1999) ومضات إدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- النمران محمد بن يوسف (2006) إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- هاشم حمدي رضا (2009) تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان.
- Bareil Céline (2004) *La résistance au changement ; Synthèse et critique des écrits, Centre d'études en transformation des organisations, Montréal.*
- Giffin Ricky W. (1999) *Management, Houghton Mifflin Co, 6th Ed, New York.*
- Giroux Nicole (1993) *Communication et changement dans les organisations, Communication et organisations, N° 3, 1993, p 1-15.*
- Grouard Benoit, Miston Francis (1998) *l'entreprise en mouvement « conduire et réussir le changement », 3° éd, Dunod, Paris.*
- <http://www.turjumanevents.com/Info.aspx>, consulté le 20/09/2019, à 12 :30 .

- http://www.amarabac-magazin.com/fileadmin/images/pdfs/AMARABAC_4-10_79-90.pdf, consulté le 02/09/2019 à 15h.