

## دور المقاربة الاتصالية في إنجاح التغيير التنظيمي

سمية بن غضبان

كلية الإعلام والاتصال والسمعي البصري

جامعة قسنطينة 3

## ملخص

تواجه المنظمات اليوم تحدي التغيير من أجل البقاء والتكيف مع متطلبات بيئتها الخارجية، إلا أن تطبيقها لعمليات التغيير التنظيمي كحركة انتقال جذري أو تدريجي من واقع راهن إلى حالة جديدة تختلف عن سابقتها لا يحدث بسهولة، حيث يتعرض للمقاومة العمالية التي من الممكن أن تفضي إلى حدوث نزاعات وصراعات في المنظمة، وتزايد خطورتها في ظل عدم توفر ثقافة تنظيمية ملائمة للتغيير. وعلى ذلك يتوجب على المنظمة تبني المقاربة الاتصالية التي تعتمد على الاتصال الفعال إلى جانب الاتصال المخطط، حيث تقوم على جهود المدراء وخبراء العلاقات العامة، وتهدف إلى إيجاد المناخ اللازم لإضعاف المقاومة وتكوين ثقافة بديلة.

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي، المقاربة الاتصالية، المقاومة، الثقافة التنظيمية.

*L'approche communicative pour un changement organisationnel réussi***Résumé**

Les organisations se trouvent aujourd'hui face à un défi celui de s'adapter aux exigences de l'environnement extérieur, toutefois l'application d'un changement organisationnel qu'il soit graduel ou radical ne peut survenir aisément vu la résistance des travailleurs qui risque de s'accroître en raison de l'absence d'une culture organisationnelle (puissante et adaptative) du changement. Par conséquent, l'organisation doit adopter une approche communicative basée sur une communication efficace et planifiée. Cette dernière a pour objectif de créer l'atmosphère nécessaire et une culture puissante et adaptative pour réduire la résistance.

**Mots clés :** Changement organisationnel, approche communicative, résistance, culture organisationnelle.

*The Communicative Approach and its Role in a Successful Organizational Change***Abstract**

The challenge that organizations face today is that of the change needed in order to respond to the requirements of external environment, this however may not be easy to achieve because of workers resistance, such a resistance may increase because of the lack of an organizational culture, therefore a communicative approach based on efficient communication should be adopted in order to create the suitable atmosphere and an adaptive culture in order to reduce this resistance.

**Keywords:** Organizational change, communicative approach, resistance, organizational culture.

## مقدمة:

تزويد البيانات والمعلومات والآراء والمفاهيم... الخ بدقة وثقة وأسهمت في تنمية بواعث البعد الاجتماعي والإنساني بين العاملين على الصعيدين الفردي والجماعي، إذ أن هذه الأساليب غالبا ما تحقق درجة عالية من الانسجام والتفاهم والتقارب بين الإدارة والعاملين وتدعيم سبل الولاء المنظمي بشكل هادف<sup>(5)</sup>. "إن وجود علاقة جيدة بين الإدارة والعاملين يعتبر أفضل وسيلة لاستمرارية وتطوير المؤسسة وارتقاءها"<sup>(6)</sup>، وعلى ذلك فإن هناك حاجة ماسة إلى الاتصال الفعال، والمخطط الموجه نحو التخفيف من حدة المقاومة وإدارة ثقافة المنظمة، لكي تصبح أكثر تماسكا ورغبة في التغيير، وهو ما يجسد المقاربة الاتصالية التي تمثل الجسر الذي يكون العلاقة بين كل الأطراف في المنظمة، مما ينعكس بالإيجاب على مشاركة العاملين مشاركة فاعلة في تحقيق التغيير التنظيمي بنجاحة.

ضمن هذه الأفكار، يندرج مقالنا الذي نسلط فيه الضوء على دور المقاربة الاتصالية في إنجاح التغيير التنظيمي.

## أولا: التغيير التنظيمي ومشكلة المقاومة العمالية

## 1. مفهوم التغيير التنظيمي:

"تعتبر عملية التغيير التنظيمي بصورة عامة، عن حركة الانتقال الجذري أو التدريجي من واقع راهن إلى حالة جديدة تختلف عن سابقتها أو عن الحالة القائمة"<sup>(7)</sup>.

ولقد تفحص أحمد يوسف دودين العديد من التعريفات حول التغيير التنظيمي، واستنبط منها عدة جوانب للتغيير التنظيمي وتتلخص في<sup>(8)</sup>: كونه يمثل خطة طويلة الأجل ويتم إحداثه لحل المشاكل وتجديد الممارسات، كما أنه جهد تعاوني للإداريين، وهو يتأثر ببيئة المنظمة، ويحتاج أحيانا إلى التدخل

لقد أصبحت قضية التغيير والتطوير من القضايا الهامة والملحة في بيئة الأعمال الحديثة، وفي ظل العولمة والتطورات السريعة والمتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفي اقتصاد المعرفة والاقتصاد الرقمي، ولما كانت أي منظمة تعتبر من النظم المفتوحة والتي يجب أن تتفاعل مع البيئة المحيطة بها، حتى تستطيع البقاء والاستمرار والنمو، فإنه من الطبيعي على مديري هذه المنظمات التأقلم والتكيف مع هذه العوامل البيئية المتغيرة باستمرار، وتعمل على تبني منهج إدارة التغيير والتطوير باستمرار بغرض اقتناص الفرص في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، والتكيف مع التهديدات والمخاطر التي تقف أمام التغيير والتطوير...، وكذلك بغرض دراسة عوامل القوة والضعف في البيئة الداخلية لهذه المنظمات لتعمل على تعظيم عناصر القوة لديها، وكذلك معالجة نقاط الضعف باستمرار<sup>(1)</sup>. وعند قيام المنظمات بعمليات التغيير التنظيمي، فإنها تواجه "العديد من المشكلات الناجمة عن عدم الاستعداد لدى الأفراد العاملين بقبول التغيير، حيث يتحول ذلك الشعور أو الإحساس بعدم القبول إلى مواقف عدائية وعنيفة، قد تؤدي بالمنظمة إلى الفشل في تحقيق أهدافها"<sup>(2)</sup>، "لأن التغيير يعتمد أساسا على مشاركة العاملين مع الإدارة في إحداثه"<sup>(3)</sup>، كما يتوقف على المناخ التنظيمي الملائم، الذي يعد "من أكثر العوامل أهمية في تحسين وتطوير كفاءة الأداء للمنظمة"<sup>(4)</sup>، ويلعب الاتصال دورا هاما في ذلك، حيث أن "شبكات الاتصال وأنماط التفاعل السائدة بالمنظمة من شأنها أن تعزز روح التعاون والثقة المتبادلة بين العاملين، لاسيما إذا اتسمت سبل الاتصال المعتمدة بفعالية

التغيرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية<sup>(12)</sup>.

## 2. مستوياته:

هناك أربعة مستويات للتغيير هي<sup>(13)</sup>:

أ المعرفة: وهي أن يتم التعرف على الفكرة أو المشروع التغيري وأبعاده المختلفة وجوانبه المتعددة.

ب - التوجيه: وهنا لابد من الاقتناع بالتغير، حتى يصبح لدى الفرد توجيه إيجابي وحماس لهذا التغير.

ج - السلوك الفردي: وهو ذلك السلوك الذي يدل على الإيمان بالتغيير والاقتناع به والإصرار على تحقيقه.

د - السلوك الجماعي: حيث تتبنى المجموعة فكرة التغيير والمطالبة به والعمل بمقتضاه، ومن ثم يصبح التغيير سلوكاً جماعياً.

"ومن الطبيعي أن تثير عملية التغيير كظاهرة وكناتج كثيراً من ردود الفعل الإرادية واللاإرادية... فكل جديد يجد من يؤيده كما يجد في نفس اللحظة من يقاومه"<sup>(14)</sup>.

مفهوم المقاومة العمالية للتغيير التنظيمي وتجلياتها:

"هو سلوك طبيعي إنساني يظهر عدم الرغبة في القيام بالتغيير وبالتالي الكف عن مساندة ودعمه"<sup>(15)</sup>، كما تعرف بأنها: "استجابة عاطفية وسلوكية تجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي"<sup>(16)</sup>، "وتعتبر المقاومة من المشاكل أو المعوقات الرئيسية التي تواجه القائمين على إدارة التغيير"<sup>(17)</sup>.

وتتجسد مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي فيما يلي<sup>(18)</sup>:

1. الانتقال من المشادة الكلامية إلى الإحجام عن العمل وعدم التعاون (الإضراب).

الخارجي، الذي يعني به الأطراف الخارجية للمنظمة مثل مكاتب الاستشارات الإدارية وأساتذة الإدارة المختصين في هذا المجال، فضلاً عن أنه يستند إلى التطبيق العلمي للعلوم السلوكية.

أما مصطفى عشوي فيرى بأن التغيير التنظيمي قد يكون استجابة ضرورية للتغير الاجتماعي الذي يحدث في المجتمع ككل كنتيجة لتغير ثوري مثلاً، كما قد يكون التغيير التنظيمي خطوة من خطوات التغيير بواسطة اتباع استراتيجية الانتقال من الجزئي إلى الكلي (الفرد - المنظمة - المجتمع)، وذلك حسب تصور التغير التطوري، أو بهدف إعادة التوازن للمنظمة عقب حدوث اضطرابات أو أزمات اجتماعية أو اقتصادية تستدعي إجراءات خاصة وذلك كالتكشف بسبب ندرة المواد الخام أو المركزية الناجمة عن قلة الإطارات الإدارية والتقنية<sup>(9)</sup>.

وهناك من يعرف التغيير التنظيمي على أنه: "تغيير موجه ومقصود وهاذف وواع، يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي)، بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات... وهو تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية"<sup>(10)</sup>.

"ويمكن القول أن التغيير التنظيمي هو عملية تسعى إلى الفعالية التنظيمية وتحسين الأداء، وذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة"<sup>(11)</sup>. ويعرفه بينس Bennis بأنه إستراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم وكذلك الهياكل التنظيمية، لتتناسب مع الاحتياجات الجديدة، وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها

2. قيام الفرد بالتهجم على أي فكرة أو رأي جديد.
3. توجيه العديد من الأسئلة، بعضها ليس له صلة بالتغيير.
4. يلعب الفرد دور الصامت ولا يتفوه بشيء.
5. يظهر الفرد أنه منزعج وغير قادر على اتخاذ قرار بشأن التغيير المقترح.
6. يقوم الفرد بسرعة بتحويل المناقشة إلى مجادلة فكرية ويحاول تحليل لماذا يعتقد بأن الأسلوب الحالي هو الأفضل.
7. يصر الفرد على أن التغيير ليس عدلاً.
8. يثير الفرد نتائج سلبية للمقترحات المقدمة، حتى وإن كانت هذه النتائج ليست لها صلة بالتغيير.
9. يقلل الفرد من الحاجة للتغيير.
10. يظهر الفرد موافقته الشديدة ولكنه يعبر عن نقد معذور كأن يقول "يالها من فكرة رائعة... ولكن".
11. يقترح الفرد حلاً سريعاً لا يشكل في حقيقة الأمر أي تغيير.

#### أسباب المقاومة العمالية للتغيير التنظيمي:

من أهم مصادر مقاومة التغيير التي أشار إليها شارمر هورن Shermer Horn وزملاؤه مايلي<sup>(19)</sup>:

1. الخوف من المجهول.
2. الحاجة للأمن والاستقرار.
3. عدم وجود عوز وحاجة للتغيير.
4. تهديد المصالح والمزايا المكتسبة.
5. التفسيرات المتباينة.
6. التوقيت السيء.
7. الافتقار للموارد.

1. عرف شيرمار بورن Shermer Born الثقافة التنظيمية بأنها نظام من القيم والمعتقدات يشترك فيها العاملون بالتنظيم، بحيث ينمو هذا النظام ضمن التنظيم الواحد<sup>(21)</sup>. أما حميد عبد النبي الطائي فيرى بأنها: "تمط من المشاركة في القيم والمعتقدات التي تعطي بعداً معنوياً إلى الأعضاء في المنظمة وتزودهم بالقواعد الخاصة بالسلوك"<sup>(22)</sup>، كما يمكن تعريف ثقافة المؤسسة كجملة من المعارف المكتسبة، التي تؤثر على سلوك العامل

أما كريبتار Keritner وكينيك Kinicke فيذكران أن الأسباب التالية هي التي تدعو الأفراد لمقاومة التغييرات<sup>(20)</sup>:

1. المفاجئة والخوف من المجهول.

والملاحظون للمؤسسات المعاصرة يتأكدون بأن الثقافة القوية هي التي<sup>(27)</sup>:

• تدعم تكيف المؤسسة مع بيئتها، بإعطائها تلاحما وترابطا أكبر.

• تكون نوعا من "الرباط الاجتماعي" الذي يقلل من النزاعات ويقلص آثارها.

• تقدم أهدافا يتقاسمها مجموع النظم الفرعية التي تكون المنظمة، مثال: التجار والمنتجون يتقاسمون جملة القيم المتعلقة بالنوعية وخدمة الزبون.

"ويساعد وجود ثقافة تنظيمية قوية على تحقيق ما يلي: ارتفاع مستويات الالتزام وانخفاض معدل دوران العاملين، التماسك، الولاء، الإنتاجية المرتفعة، وهي تميز شركات كبيرة مثل: Microsoft IBM, Sony. ويمكن القول بأن الثقافة القوية يمكنها أن تكون بديلا للرسمية، وكلما كانت الثقافة أقوى كانت حاجة الإدارة أقل للاهتمام بالقواعد والأنظمة الرسمية لتوجيه سلوك العاملين"<sup>(28)</sup>. ويرى أنطوني Anthony و هودج Hodge بأن الثقافة القوية تتميز بكونها واسعة الانتشار بين أفراد المنظمة، كما أنها تتميز بالقبول"<sup>(29)</sup>.

أما الثقافة الضعيفة " فلا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة، ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم وتفقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، ويمكن أن تكون عائقا أساسيا ضد التغيير"<sup>(30)</sup>. وتتسم حسب أنطوني Anthony و هودج Hodge بكونها ثقافة سطحية تعتمد على المظاهر وتختلف من قسم إلى آخر داخل المنظمة"<sup>(31)</sup>.

الإنساني في المؤسسة. إنها تعني مجموع القيم والسلوكيات المشتركة والذهنيات والممارسات المهنية، التي توجه مجهودات الجمهور الداخلي نحو تحقيق الأهداف المشتركة"<sup>(23)</sup>.

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في كونها تعبر عن "نتاج جملة من المواقف الجماعية والرموز والقيم والآراء الخاصة وطرق التفكير، التي يطورها أعضاء كل مؤسسة، بحيث تصبح معبرة عن الخصائص الثقافية لهذه البيانات ومحددة لصالحتها وأنماط سلوك أعضائها ودواعي صراعها وتعاونها وتضامنها واستقرارها"<sup>(24)</sup>، ومن ثم فإن حسن إدارتها بما يتوافق مع متطلبات التغيير التنظيمي من شأنه الإسهام في إنجاحه، من خلال تقاسم العاملين في المنظمة القيم والمعتقدات وأنماط التفكير المساندة للتغيير التنظيمي، مما يعني القدرة على تكوين ثقافة تنظيمية قوية وامتكيفة، وتعزيزها بين العاملين بالمنظمة. الأمر الذي يدعونا إلى التمييز بين أنماط الثقافة التنظيمية.

## 2. أنماطها:

### أ - الثقافة القوية والثقافة الضعيفة:

" تتنوع الثقافات حسب درجة تمسك والتزام العاملين بها، فكلما كانت القيم التنظيمية الأساسية مشتركة ومقبولة من الجميع، كلما كان ذلك دليلا على قوة الثقافة وهذه ميزة للتنظيمات المستقرة والقوية، والتي بفضل ذلك تكون قادرة على توفير مزايا عمل مادية ومعنوية للعاملين، وتجعلهم أكثر ولاء وانتماء لها"<sup>(25)</sup>. فضلا عن ذلك، فهي "تعطي للعاملين إحساسا أو شعورا بالهدف (sense of purpose)، وهذا يولد لديهم اتجاهها إيجابيا نحو مؤسساتهم. وأنهم يشكلون جزء مهما منها"<sup>(26)</sup>.

ثالثاً: المقاربة الاتصالية وأهمية أدوارها في المنظمة.

### 1. مفهومها:

المقصود بالمقاربة الاتصالية تبني الاتصال الفعال، والمخطط (القادر على تفادي عوائق الاتصال والتغلب عليها)، والهادف إلى إنجاز التغيير التنظيمي، من خلال إدارة المقاومة والثقافة التنظيمية، بما يخدم أهداف التغيير وعملياته بالمنظمة. وتعتمد المقاربة الاتصالية على المنهج المستمد من العلوم السلوكية عموماً وعلوم الإعلام والاتصال على وجه الخصوص في التأثير على العاملين بالمنظمة. وترى راوية حسن "أن استخدام التطور التنظيمي للمعارف المستفادة من العلوم السلوكية، يميزه عن استراتيجيات التغيير الأخرى، والتي تعتمد فقط على المبادئ المحاسبية والمالية والهندسية. وهذا بالرغم من أن التطوير التنظيمي قد يستخدم مثل هذه المبادئ"<sup>(35)</sup>. ويتولى القادة والإداريون وخبراء العلاقات العامة وكل فريق التغيير إدارة الاتصال الرامي إلى التخفيف من حدة المقاومة وتعزيز عناصر الثقة التنظيمية المرغوب فيها، إلى جانب تعديل أو تغيير العناصر غير المرغوب فيها، حسب ما يقتضيه الاتصال الفعال وبالنظر إلى متطلبات الثقافة التنظيمية القوية والتكيفية.

وتتبع أهمية المقاربة الاتصالية من الاتصال ذاته فهو "يعمل في مجالات مختلفة، فهو من جهة يضبط السلوك ومن جهة أخرى يحفز ويعمل على إشباع الحاجات الاجتماعية"<sup>(36)</sup>. فضلاً عن ذلك فإنه يفيد كل المعنيين بعملية التغيير من خلال توفير "قدر هائل من المعلومات والبيانات والمعاني"<sup>(37)</sup>. "إن عملية الاتصال الفعال تهيئ البيئة المحفزة للنجاح في المنظمة، وتعني الاستخدام

ب - الثقافة الصارمة (الثابتة) والثقافة التكيفية (الريادية):

هناك من يقسم الثقافة التنظيمية إلى ثقافة صارمة وأخرى تكيفية " ففي المنظمات التقليدية تسود الثقافة الصارمة أو الثابتة fixed or rigid culture. الثقافة التنظيمية التي تضع العوائق أمام تكيف المنظمة مع الظروف البيئية المتغيرة والمعقدة التي تواجهها. والمنظمات المتعلمة ترعى الثقافة التكيفية adaptive culture أي الثقافة التي تشجع على الانفتاح والمساواة، وتفضل تحمل المخاطرة والتحسين المستمر والتغيير"<sup>(32)</sup>. والمقصود بالمنظمات المتعلمة "تلك المنظمات التي تتضمن أفراداً يزيدون بشكل مستمر من قابليتهم على خلق النتائج المرغوبة فعلاً، المنظمات التي تشجع أنماط التفكير الجديد والمنفتح، والمنظمات التي يتعلم فيها الأفراد رؤية الأشياء بصورتها الشمولية الكاملة"<sup>(33)</sup>.

ويرى دنسون Denison وميشرا Mishra بأن الثقافة الريادية أو التكيفية تتميز بالتركيز الاستراتيجي على البيئة الخارجية، بالاعتماد على المرونة وإحداث التغيير بقصد تلبية احتياجات الزبون. ويشجع هذا النوع من الثقافة المعايير والمعتقدات التي تزيد من قدرة المنظمة على التعاطي مع التغيرات البيئية وترجمتها إلى استجابات بيئية جديدة مناسبة لها. وهذا لا يعني الاستجابة فقط، بل إن هذه المنظمة تشجع إحداث التغيير التنظيمي والابتكار والإبداع وتبني المخاطرة، ولعل من أمثلة هذا النوع من الثقافة التنظيمية تلك الثقافة التي تتبناها شركة 3M و شركة Axicom crop"<sup>(34)</sup>.

الاتصال في كل المستويات الإدارية يساعد على نجاح العملية الإدارية والقيام بها على أكمل وجه<sup>(40)</sup>.

### ج دور الاتصال الفعال في إضفاء روح التعاون وتفعيل العمل الجماعي:

"إن نجاح أي فعل تعاوني لا بد أن ينطلق من شبكة اتصال متكاملة ومتناسقة... ولا يمكن للاتصال أن يحقق الهدف التعاوني، إذا لم يتحقق التوازن بين الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي، وإذا لم تراعى أهمية العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة وحاجات الأفراد ومختلف إشباعاتهم... ويرتبط الاتصال والتعاون بالفاعلية أشد الارتباط، فالرغبة في عدم تحقيق هدف ما أو بعض الأهداف من خلال تعطيل الاتصال بأي وسيلة يمكن أن تؤثر في العملية التعاونية"<sup>(41)</sup>.

• ويمكن تمثيل العلاقة ما بين الاتصال الجيد والفاعلية التنظيمية في المعادلات التالية<sup>(42)</sup>:

• الاتصال الجيد يؤدي إلى ← الرغبة في العمل + المهارة في العمل.

• الرغبة في العمل + المهارة في العمل تؤديان إلى ← العمل الجماعي التعاوني + إبداع وإتقان

• العمل الجماعي التعاوني + إبداع وإتقان تؤديان إلى ← الفعالية الإدارية

### 3. أهمية الاتصال المخطط في التغلب على معوقات التغيير التنظيمي:

تتجلى أهم معوقات التغيير التنظيمي في المقاومة التي من شأنها أن تقضي إلى حدوث نزاعات وصراعات في المنظمة، إلى جانب عدم توحيد العاملين حول ثقافة تنظيمية مساندة لبرامج التغيير. ومن ثم فإن مقومات نجاح الاتصال

الأمثل لمهارات الاتصال، التأثير الأعماق والأطول، كما تعني القدرة على التعبير الأمثل عن الأفكار فضلا عن أن كثيرا من مهارات الاتصال تتضمن آدابا شرعية واجتماعية ضرورية لنجاح المؤسسة<sup>(38)</sup>.

وتتجسد مرتكزات المقاربة الاتصالية في هذه الورقة من خلال الاتصال الفعال إلى جانب الاتصال المخطط المستند على جهود المدراء وخبراء العلاقات العامة.

### 2. أهمية الاتصال الفعال في المنظمة:

تتبع أهمية الاتصال الفعال في المنظمة من فوائد ومنافع الأدوار المتعددة التي يتمكن من الاضطلاع بها وتضفي عليه خاصية الفعالية، ويتمثل أهمها فيما يلي:

#### أ - دور الاتصال الفعال في التغلب على العوائق وتسهيل التفاعلات:

"على إدارة المنظمة أن تعي أهمية الاتصال الفعال بكل الأطراف المؤثرة والمتأثرة بها، وأن تلم بأنواع الاتصال الناجح لاستخدامه حسب متطلبات الموقف والجهة المتعاملة معه، وكذلك تلمس المعوقات في سبيل التغلب عليها وإيجاد بنية ناجحة لاتصالها مع الطرف الآخر"<sup>(39)</sup>.

#### ب دور الاتصال الفعال في إنجاز وظائف الإدارة:

"...إن عناصر الإدارة هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وفي كل عنصر من هذه العناصر يدخل عنصر التغيير والتبديل والتطوير والتحول عبر المكان والزمان، وهذه العناصر الأساسية للعملية الإدارية تحتاج إلى معلومات لتنفيذها على أسس علمية وبالطرق الصحيحة، وجمع المعلومات والمعرفة بحد ذاتها تحتاج إلى عملية اتصال أو تقوم أساسا على عملية الاتصال. كما أن نجاح عملية

الداخلي، يتوقف على قدرتها على تشجيع وتنمية الشعور بالمسؤولية عن القرارات المتخذة لدى العاملين بها، والكشف عن المصاعب أو الاعتراضات التي تواجه الخطط قبل تطبيقها وتوفير وسيلة للأفراد للتعبير عن أنفسهم وأفكارهم، وتوفير وسيلة للاتصال المتبادل بين المنشأة والعاملين وذلك مثل الندوات والمؤتمرات والحفلات والرحلات والفرق الرياضية.... الخ، والمهم أن تكون المشاركة قائمة على الإخلاص وليست مشاركة قائمة على المناورة فقط فمشاركة الفرد في مسألة ما تعني التزامه التزاماً حاسماً وعميقاً إزاء هذه المسألة، أي أنها تصف قوة شعور فرد ما وكثافته بالنسبة لمسألة أو موضوع معين وكلما تزايدت قوة هذا الشعور وتزايدت كثافته كان تغير موقفه أقل توقفاً<sup>(46)</sup>.

#### ج - قدرة الاتصال المخطط على الإسهام في تكوين " الرؤية المشتركة" في ثقافة المنظمة:

"اتساقاً مع ما يقوم عليه منطق المنظمات المتعلمة، فإن الرؤية التنظيمية لا تتحدد ملامحها من خلال المؤسس فقط، بل يجب أن توضع من خلال تفاعل الأفراد من مختلف المستويات في المنظمة"<sup>(47)</sup>. " وأول خطوة يجب اتخاذها هي تحليل الثقافة الحالية السائدة، ويمكن إجراء هذا التحليل عن طريق عمل قراءة وتقييم وإجراء المناقشات التي تتم في مجموعات أو ورش للعمل... وإجراء تحليل للمشاكل الثقافية التي تواجه المنظمة، والمشاركة في تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج اللازمة للتعامل مع هذه المشكلة"<sup>(48)</sup>.

#### 4. أدوار المدراء في الاتصال المخطط:

##### أ - دور المدراء في حسن استخدام السلطة:

"يعتمد الكثير من المديرين على السلطة كقوة رسمية إلى حد بعيد في اتصالاتهم بمرؤوسيهـم

المخطط في التغلب على هذه العقبات، تعتمد على تسوية النزاعات وتشجيع العاملين على المشاركة في قرارات المنظمة وتنمية شعورهم بالمسؤولية إزاءها، فضلاً عن تكوين رؤية مشتركة في ثقافة المنظمة تقوم على أهداف المنظمة المتعلمة، التي تنهض على الثقافة القوية والتكيفية.

#### أ قدرة الاتصال المخطط على تسوية النزاعات والصراعات في المنظمة:

"يرى بولمان Bolman وديل Deal أن أي تغيير تنظيمي جوهرى يسبب نشوء نزاع بين المستفيدين من التغيير وغير المستفيدين منه"<sup>(43)</sup>.

" والاتصال وسيلة تنسيق فعالة تسمح بفض الصراع وتفكيك حالات التوتر داخل المؤسسة فهو أداة متميزة للفهم والحوار، كما أنها تسمح بتقديم تطور الصراع باستعمال مختلف الوسائل مثل: الاستجابات وسبر الآراء وغيرها"<sup>(44)</sup>.

ويمكن تحقيق أفضل النتائج عن كل النزاعات بإتباع القواعد التالية<sup>(45)</sup>:

- تحديد حيز النزاع.
- جمع مختلف الآراء حول موضوع النزاع.
- التعرف على خلفية النزاع والمتطلبات.
- تحويل الغضب والتوتر إلى رغبة في التغيير.
- التفكير والبحث في كافة أنواع الحلول الممكنة.
- تقييم جماعي لجميع الخيارات، بغية إيجاد حل على قاعدة رابح/ رابح بحيث يرضي جميع الأطراف.

#### ب - قدرة الاتصال المخطط على تشجيع العاملين على المشاركة في قرارات المنظمة وتنمية شعورهم بالمسؤولية :

وفي هذا يقول محمد منير حجاب بأن "تجاح المنشأة في توفير فرصة المشاركة للجمهور

المسؤول جزء من وقته لمقابلة الراغبين من الأفراد في مقابلته.

• نظام الاقتراحات: وذلك بإنشاء نظام لقبول الاقتراحات من الموظفين والعمال، بشأن شروط العمل وسياسات العمل والإنتاج وغيرها.

• نظام المرشدين: وتعتبر هذه الطريقة من أحدث الطرق المستخدمة للتعرف على آراء أفراد القوة العاملة ورغباتهم سواء الشخصية أو تلك المتعلقة بظروف العمل وتتلخص في إنشاء مكتب معين يعين به خبراء لإرشاد الأفراد إلى كيفية حل مشاكلهم ومن ثم يتمكن هؤلاء المرشدون من معرفة الكثير عن حياة الأفراد وماهية رغباتهم وآمالهم وما هي العوامل التي يشتكون منها ويرغبون في التخلص منها واستبعادها ولاشك في أن نجاح مثل هذه الطريقة يتوقف إلى حد كبير على درجة الخبرة والمهارة التي يتمتع بها المرشد.

5. أدوار خبراء العلاقات العامة في الاتصال المخطط:

أ دور خبراء العلاقات العامة في إيجاد مناخ التفاهم في المنظمة:

الجدير بالذكر أن هناك من أطلق "على نشاط العلاقات العامة اسم هندسة التفاهم استنادا على أن خلق التفاهم يقوم على تقديرات حسابية أشبه ما تكون بالتقديرات الهندسية"<sup>(53)</sup>، وهي "تعمل من خلال ثلاثة محاور: الإعلام أي تقدير أكبر قدر من المعلومات والإقناع أي ممارسة أكبر قدر من التأثير، والتطبيق أي تحقيق أكبر قدر من التوافق والانسجام"<sup>(54)</sup> فضلا عن كونها "تعتبر طريق اتصال مزدوج الاتجاه، فمن خلال الاستماع إلى جماهير المنظمة، يمكن تصحيح أي مفاهيم خاطئة أو عقبات في الاتصال"<sup>(55)</sup>. وهناك عدة طرق يمكن

بهدف إحداث التغيير في سلوكهم، والسلطة من وجهة نظر ممارسيها (الرئيس) هي أداة لضبط سلوك العاملين والمرؤوسين وتحقيق النظام والتجانس بينهم وكذلك التنسيق بين جهودهم ورقابة أعمالهم تحقيقا للأهداف. أما من وجهة نظر المرؤوسين، فالسلطة التي يتمتع بها الإداري ليست كافية، بل الأهم هو كيفية استخدام هذه السلطة، فقد يؤثر هذا الاستعمال على حسن اتصال الرؤساء والمرؤوسين"<sup>(49)</sup>.

ب - دور المدراء كقادة في استخدام مهارة التحفيز:

"يؤثر الاتصال تأثيرا ايجابيا على التحفيز، بحيث يتم تحديد الأهداف المرغوب انجازها وتحقيقها، إذ يستطيع الفرد أن يتعرف على مدى إتقانه للعمل المطلوب منه، ومدى اقترابه من تحقيق الأهداف المحددة وما هي نقاط ضعفه ونقاط القوة التي يتمتع بها، والتي لها الأثر المباشر على أدائه... فالتحفيز يعد أداة فعالة لمعرفة وتحديد مدى القرب أو البعد كما هو مطلوب"<sup>(50)</sup>. "ومهارة تحفيز العاملين تعني قدرة المدير على التعامل مع المرؤوسين لإخراج أفضل ما لديهم نحو العمل المطلوب منهم... ومهارة المدير تتحدد هنا في قدرته على إنجاز الدوافع وتذكير العاملين بالدوافع التي تحفزهم على إتقان وسرعة العمل"<sup>(51)</sup>.

ج - دور المدراء في الإصغاء للعاملين وتشخيص مشكلاتهم:

هناك عدة وسائل يمكن أن تفيد في ذلك، نذكر منها<sup>(52)</sup>:

• نظام الباب المفتوح: من خلال إتاحة الفرصة لمقابلة المسؤولين والإدلاء بآرائهم وعادة ما يخصص

persuasion وإستراتيجية بناء الإجماع  
consensus building وإستراتيجية  
الحوار "Dialogue" (57).

### خاتمة

نلاحظ مما تم توضيحه بخصوص دور المقاربة الاتصالية في إنجاح التغيير التنظيمي، أن الاتصال الفعال والمخطط يلعبان دورا هاما في إيجاد المناخ المناسب، لإضعاف المقاومة العمالية للتغيير وتكوين ثقافة تنظيمية قوية وتكيفية، بما يسمح بتنشيط المورد البشري وتحفيزه على مساندة التغيير التنظيمي، وفي هذا الصدد يقول محمد الصيرفي بأن "الدعامة الأولى من دعائم التغيير تتمثل في الخيال والإبداع البشري، أما الثانية فتتجلى في الذكاء وناتج العقل البشري. وتتجسد الثالثة في الدافعية والرغبة في الإنجاز البشري، وتتحدد الرابعة في القيادة والتحرر الإداري البشري والخامسة في الفريق المتعاون الفعال البشري، أي أن الدعائم أولا وأخيرا هي المورد البشري، ولكن ليس في قوته العضلية أو مهاراته اليدوية، ولكن في قوته الذهنية ومهاراته الفكرية" (58).

لرجل العلاقات العامة استخدامها للاتصال بأفراد الجمهور الداخلي ومعرفة شعوره عن طريق مقابلتهم بأنديتهم أو نقاباتهم أو إنشاء جمعيات للرحلات والحفلات وغيرها... وطبيعي أن لكل وسيلة من هذه الوسائل مزايا وعيوب وعلى رجل العلاقات العامة اختيار أفضلها حسب ظروف الشركة وإمكانيتها المالية" (56).

ب - دور خبراء العلاقات العامة في استخدام الاستراتيجيات لتغيير مواقف العاملين:

يمكن لخبراء العلاقات العامة استخدام "إستراتيجيات الاتصال لـ رولر Ruler، حيث يقوم نموذج (سنة 2004) على فرضية مفادها: أنه يصعب استخدام إستراتيجية واحدة للاتصال في العلاقات العامة، وأنه لا توجد إستراتيجية مثلى، وإنما يمكن استخدام الإستراتيجية الأنسب لكل موقف اتصالي... وأطلق على نموده النموذج الموقفي لإستراتيجيات الاتصال،

Situational model of communication strategies

حيث يمكن استخدام إستراتيجية معينة في موقف محدد... أو استخدام مزيج من هذه الاستراتيجيات في موقف آخر ... وتتمثل في: إستراتيجية الإعلام Information، إستراتيجيه الإقناع

### الهوامش والمراجع:

- 1 أحمد يوسف دودين ، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، اليازوري، الأردن، 2012، ص، ص: 17-18.
- 2 خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي ، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان، مكتبة الرازي العلمية ، أبوظبي، 2002، ص، 195.
- 3 محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية ، 2008، ص: 36.
- 4 خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص: 173.
- 5 للمرجع نفسه، ص: 174.
- 6 عبد المعطي محمد عساف ومحمد فالح صالح، أسس العلاقات العامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2004، ص: 121.
- 7 محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص: 8.

- 8 أنظر: أحمد يوسف دودين ، مرجع سابق، ص.ص: 19-20.
- 9 مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص: 204.
- 10 محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، ط3، 2005، ص: 343.
- 11 علاوي عبد الفتاح، التغيير التنظيمي وأثره على أداء الموارد البشرية، مجلة دراسات (مجلة دورية محكمة)، العدد 13(أ)، جامعة عمار ثلجي ، الأغواط، الجزائر ، جانفي 2010، ص، ص: 301-302.
- 12 جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، 2002، ص: 55.
- 13 محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص: 22.
- 14 رضوان المحمود، العلاقات العامة في الإعلام، دار أسامة، عمان، الأردن، 2011، ص: 271.
- 15 المرجع نفسه، ص: 277.
- 16 حسين محمود حريم، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد، عمان، الأردن، ط3، 2006، ص: 356.
- 17 رضوان المحمود، مرجع سابق، ص: 277.
- 18 حسين محمود حريم، تصميم المنظمة، مرجع سابق، ص، ص: 356-357.
- 19 المرجع نفسه، ص: 358.
- 20 المرجع نفسه، الصفحة نفسها.
- 21 موسى المدهون وإبراهيم الجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي، جامعة الإسراء، عمان، الأردن، 1995، ص: 397.
- 22 حميد عبد النبي الطائي، قياس تقييمات وإجراءات التسويق الداخلي في صناعة الفنادق الأردنية من وجهة نظر العاملين (دراسة حالة عمان)، في مؤتمر التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، الشارقة، 2006، ص: 155.
- 23- Lasary (collection c'est facile), économie de l'entreprise, ouvrage imprimé à compte d'auteur, l'Algérie, 2001,p :74.
- 24 خاصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص: 166.
- 25 محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، الأردن، ط3، 2008، ص: 376.
- 26 حميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص: 155.
- 27- J-R.Edighoffer etal, économie de l'entreprise : savoirs et techniques, nathan, paris, 1995, p :33.
- 28 جلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري ، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص: 341.
- 29 إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011، ص: 610.
- 30 جلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص: 341.
- 31 إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص: 611.
- 32 المرجع نفسه، ص: 298.
- 33 المرجع نفسه، ص.ص: 289، 290.
- 34 المرجع نفسه، ص: 609.
- 35 راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص: 320.
- 36 طلال عبد الله الزعبي وآخرون، مهارات الاتصال الجماهيري، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2010، ص: 111.
- 37 المرجع نفسه، الصفحة نفسها.
- 38 محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة 2007، ص: 294.
- 39 المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

- 40 هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الرياء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص:61.
- 41 خاصر قاسيمي، مرجع سابق، ص:179-180.
- 42 عبد المعطي محمد عساف ومحمد فالح صالح، مرجع سابق، ص:78.
- 43 حسين محمود حريم، مرجع سابق، ص:354.
- 44 خاصر قاسيمي، مرجع سابق، ص:174.
- 45 محمد منير حجاب، مرجع سابق، ص، ص:320-321.
- 46 المرجع نفسه، ص:112-113.
- 47 إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص:293.
- 48 رضوان المحمود مرجع سابق، ص:283.
- 49 خاصر قاسيمي، مرجع سابق، ص:158.
- 50 طلال عبد الله الزغبى وآخرون، مرجع سابق، ص:113.
- 51 محمد منير حجاب، مرجع سابق، ص:337.
- 52 ربحي مصطفى عليان وعدنان محمود الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة: المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص:19.
- 53 محمد فريد الصحن، العلاقات العامة: المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص:19.
- 54 المرجع نفسه، الصفحة نفسها.
- 55 المرجع نفسه، ص:24.
- 56 ربحي مصطفى عليان وعدنان محمود الطابوسي، الاتصال والعلاقات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005، ص:266.
- 57 راسم محمد الجمال وخيرت معوض عياد، إدارة العلاقات العامة: المدخل الاستراتيجي، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ط1، 2005، ص:217-221.
- 58 محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص:15.