

دور الاتصال التنظيمي في إنجاح التغيير داخل المنشأة

بن زروق جمال

أستاذ مساعد مكلف بالدروس

قسم علوم الإعلام والاتصال-جامعة عنابة

ملخص:

يتعرض هذا المقال إلى دراسة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والتغيير داخل المنشأة وذلك حسب المقاربة النسقية الاتصالية بحيث نتناول فيه مفهوم الاتصال التنظيمي ووظائفه وأدواره داخل المنشأة من ناحية، ومفهوم التغيير التنظيمي ومراحلته ومقاومة الفاعلين له انطلاقاً من أدبيات التغيير التنظيمي من ناحية أخرى. وفي الأخير مناقشة العلاقة بينهما مع التنويه بأهمية إدماج الاتصال التنظيمي واستعماله باعتباره أداة وليس غاية في سبيل إنجاح مشروع التغيير داخل المنشأة من خلال الدور المنوط به في تقليص شدة المقاومة له أو القضاء عليها.

الكلمات المفتاحية : الاتصال التنظيمي ، التغيير التنظيمي، مقاومة التغيير.

Résumé :

Cet article traite la relation entre la communication organisationnelle et le changement au sein de l'organisation par l'adoption d'une approche systémique et communicationnelle, pour décrire le concept de la communication organisationnelle et ses fonctions et sa structure au seins de l'entreprise d'un coté, ensuite le concept du changement organisationnelle et ses étapes et la résistance des acteurs sociaux d'une autre part. Un sous-

bassement théorique est exposé, suivi d'une discussion des deux concepts clés pour une quête du changement désirable.

مقدمة :

دراسة المنشأة من المنظور النسقي الذي يعتبرها نسقا مفتوح يعتمد أساسا على مبدأ التوازن الذي يعتبر حسب هذا المنظور هدف لكل منظمة، هذه الأخيرة تبحث دائما عن الوضعية الملائمة التي تجعلها قادرة على التكيف مع تغيرات البيئة، لهذا فالمنشأة التي تحاول أو تبحث عن الوصول إلى حالة التوازن يجب أن تكون لديها القدرة على التكيف مع ذلك. المقاربة النسقية والاتصالية للمنظمات تحاول أن تقدم قراءة خاصة بعلوم الإعلام والاتصال للظاهرة التنظيمية مثل القراءة السياسية أو الاجتماعية لها، فهي تعرض للباحثين مصطلحات خاصة ومنهجية ونظرية كاملة مثل نظرية الصراع من اجل السلطة في علم اجتماع التنظيم⁽¹⁾، وهذا يبرز من خلال تركيزها على الظواهر الاتصالية والنسقية أي اعتبار النموذج النسقي التفاعلي كمرجع والذي يرجع أصله إلى أعمال مدرسة بالوالطو (Palo Alto)⁽²⁾.

في إشكالية الفهم:

إن اعتبار المنشأة منظمة وتصورها على أنها نسيج من الاتصالات، ونسق من التبادلات يدفعنا إلى القول أن التغير داخلها مرتبط بالنسق الاتصالي وهو تعديل لسلوكيات الفاعلين وعلاقاتهم فيما بينهم، وتغيير لأجهاقم وللسياق الذي يخلقون فيه المعاني، كما يعنى المساس بمويتهم لهذا فمقاومته ليست بالضرورة حاجزا أمامه بل نتيجة له⁽³⁾. وفي سياق آخر فالتغير التنظيمي كمفهوم هو الانتقال من وضعية حالية غير مريحة إلى وضعية مرغوب فيها، سواء كان ذلك على المستوى الفردي أو الجماعي⁽⁴⁾ وهذا بهدف البقاء والتكيف مع الوضعيات الجديدة للبيئة. فهو إذن عملية معقدة لأنها ليست مجرد إجراءات تمس المنشأة وحدها بل هناك عوامل داخل المنشأة نفسها وخارجها

(البيئة) يجب أخذها بعين الاعتبار عند إجراء هذه العملية، وفي هذا الصدد يرى احد الباحثين : " إن أي تغير كبير يشير إلى التبدل والتحول أو العبور من مرحلة حالية غير مريحة إلى مرحلة مرغوب فيها " (5)، هذا التبدل أو التحول سيؤدي حتما إلى القضاء أو التقليل من السلوكيات والممارسات التي تواجدت داخل المنشأة في السابق (سواء كانت فردية أو جماعية) مما يؤدي إلى ظهور حالات رفض أو تجاهل له ناتجة عن الخوف والإحساس بالأمان، وعدم القدرة على التكيف مع الجديد ، وهذا ما يسمى بمقاومة الفاعلين داخل المنشأة رغم أن الدينامكية والحركية من السمات التي تتميز المنظمات التي تحاول البقاء مدة أطول. وتظهر حالات الرفض هذه في عدة مظاهر علنية كالإضرابات، الصراعات، الغيابات، كثرة الاحتجاجات، و مظاهر ضمنية كالإخلال بالسير العادي للعمل عن طريق التمارض أو التباطؤ في أداء المهام المنوطة لكل فاعل، ومنه نستخلص 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 (6). فماهو السبيل إذن لضمان نجاح التغير داخل المنشأة؟

في هذا الإطار تعرضت الكثير من الدراسات الخاصة بالتغير داخل المنظمة إلى محاولة إيجاد حلول لذلك، حيث ترى (Annie Bartoli) في هذا المجال أن نجاح التغير ليس مرتبطا أساسا بحدوثه فعالبا ما تكون ردود الأفعال الخاصة بالرفض أو التجاهل والغموض مرتبطة بشروط وسرعة إحداث التغير أكثر من التغير نفسه (7)، لهذا فهي تركز على بعدين هامين في هذه العملية : البعد الأول هو المحتوى ويتمثل في الأفكار والبرامج والإجراءات والتوجيهات، أما البعد الثاني فهو الصيرورة والتي تتمثل في كيفية سير العملية والمناهج المتبعة والإجراءات المرافقة لها، وهما بعدين متكاملين غياب احديهما يؤثر على نجاح العملية. وهناك من يركز على ما يتم تغييره داخل المنظمة كليفث ()

Leavit) الذي يرى أن إحداث التغيير على الهياكل لتسهيل إنجاز المهام لا يتم في فراغ إذ لا بد أن يعمل الفاعلين في التنظيم الميكلي الجديد مستخدمين عمليات فنية وإجراءات ومعدات ما (8) أما كورت ليفين (Kurt Lewin) فقد ركز على عملية إحداث التغيير من جانب الطرق المعتمدة واختيار أحسنها لتطبيقه ميدانيا، فهو يرى أن هذه العملية تمر بثلاث مراحل هامة هي: مرحلة التحلل من القدم أي الاستعداد، مرحلة التغيير، ثم مرحلة التعزيز والتي تتمثل في تثبيت التغيير (9). ويعتبر هذا الرأي الأخير الأكثر أهمية في مدخل دراسة التغيير 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 لتحفيزهم على إحداثه وتحقيق نجاحه.

على هذا الأساس نحاول من خلال هذا المقال إبراز العلاقة بين الاتصال التنظيمي والتغيير التنظيمي داخل المنشأة من خلال التطرق إلى كل مفهوم على حدى ثم مناقشة العلاقة بينهما.

مفاهيم الدراسة:

1- الاتصال:

الاتصال هو نشاط تبادل غير متوقف، وغير محتمل أحيانا، يكون بين اثنين أو مجموعة وحدات (فردية، تنظيمية، اجتماعية) ويبحث عن تغيير السلوكيات عند الفاعلين للتقليص من الشك الناتج عن اختلاف الوحدات عن بعضها" (10)، فالالاتصال إذن يساهم في إقامة علاقات بين الفاعلين ويعمل كذلك على تحديد الأشكال الاجتماعية كما يساهم في نقل الحضارات عبر الزمن من جيل لآخر، ويعرفه عالم الاجتماع تشارلز كولي الاتصال في كتابه التنظيم الاجتماعي فيقول: "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 " (11) .

ويمكن أن نقدم له تعريفا موجزا يجمع بين الخصائص المشتركة: الاتصال هو صيرورة نقل وتبادل الأفكار، الأحاسيس، القيم، الإشارات، من طرف لآخر عن طريق الحواس. بمختلف أنواعها وما تصدره من رموز وغيرها ، وهذا بهدف التأثير على المستقبل فهي بذلك تساهم في سير المجتمع، التبادل بين الفاعلين، العيش اليومي والتطور.

2- الاتصال التنظيمي:

تعتبر مدرسة الأنساق المفتوحة من أول المدارس التي تعرضت لهذا النوع من الاتصال فقد تناولت بالدراسة الجانب الرسمي والغير رسمي له على جميع المستويات التنظيمية، واهتمت بتفاعل البيئة الخارجية مع المنظمة وخاصة في مجال تبادل الطاقة بأشكالها المختلفة والحصول على المعلومات، ويرى روجرز أن الاتصال الذي يحدث ضمن المنظمة ماهو سوى عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء والتأثير في المواقف والاتجاهات (12)، إضافة لدوره في تزويد المنظمة والفاعلين بجميع المعلومات التي تسمح لهم بالالتفاف حول مشروع موحد، فالاتصال التنظيمي يسمح كذلك لهم بالكشف عن شخصيتهم ومعرفة مهامهم داخلها، والاستعداد لأي تغير بالبيئة، وفي هذا المجال يرى أحمد بدوي أن "الاتصال التنظيمي يدل على مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين ويهدف إلى إنجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة، كما يسمح لكل فاعل داخل المنشأة أن يكون معروفا بشخصه ومهمته فيها، ويعمل على ازدهارها وبالتالي ضمان حياته وفعالته فيها، ويتم هذا النوع من الاتصال وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المنشأة" (13). لكن هذا لا يعني أن الاتصال التنظيمي يتم وفقا

للهيكل التنظيمي فقط الذي يعتبر كإطار رسمي لصيرورته ، بل يمكن أن يكون خارج ذلك الإطار نوع من الاتصالات لا تحمل صفة الرسمية لكنها تخص حياة المنشأة فهو إذن من الوظائف الهامة لأي منشأة والذي يتطلب التنسيق بين الإطار الرسمي وتقبل الجانب الغير رسمي مع اختيار الأشخاص⁽¹⁴⁾. هذا ما يدفعنا للقول ان المنشأة اليوم بحاجة إلى كل مكوناتها للتعريف بنفسها ، وجمع كل ما تحتاجه من معلومات من البيئة، لتستطيع بعد ذلك التكيف مع جميع تقلباتها وهذا لن يحدث إلا بواسطة الاتصال التنظيمي الذي يساهم بقدر كبير في التأثير على العلاقات بين أفرادها من حيث تغيير سلوكياتهم وإدراكهم، ويجعل من تحقيق أهدافها شيئاً ممكناً حيث يرى محمد فهمي العطروري في تعريفه للاتصال التنظيمي: "هو عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر قصد إحداث التغيير، فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الأفراد و وسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكياتهم"⁽¹⁵⁾. لكن كيف تتم هذه العملية ، من اجل هذا نحاول شرح أدواره انطلاقاً من التصور الوظيفي للمنشأة.

1.2- دور الاتصال التنظيمي داخل المنشأة:

يؤدي الاتصال التنظيمي داخل المنشأة دوراً هاماً وأساسياً، حيث يرى كاتز و كاهن (1978) وهما من رواد مدرسة الأنساق المفتوحة أنه لا يجب اعتبار الاتصال مجرد عملية تحدث بين مرسل ومستقبل فقط بل ينبغي النظر إلى علاقته بالنسق الاجتماعي الذي يحدث فيه، وبوظيفته الخاصة التي يؤديها داخله، وقد أثبت كل من قولدهير و بوتر وغيرهم في بحوثهم الميدانية إمكانية إسهام الاتصال التنظيمي في حل المشاكل الخاصة بالتخطيط، التنسيق، العلاقات الإنسانية إلى جانب تنمية المصادر البشرية للمنظمة، وقد اعتبر كل من (فراس ومونج وراسل) (1977) الوظيفة على أنها مدى استعمال الاتصال التنظيمي في مختلف الظروف والوضعية لتحقيق أهداف معينة، لما يلعبه من دور في

التأثير على المنظمة ككل والذي يمكن ملاحظته في عدة جوانب تنظيمية وسلوكية في مختلف المستويات التنظيمية (حسب الهيكل التنظيمي أو الإداري) ⁽¹⁶⁾، ويمكن إبراز دور الاتصال التنظيمي داخل المنشأة إلى ثلاث وظائف رئيسية :

أ- مجال الإنتاج:

مساهمة الاتصال التنظيمي في الإنتاج حقيقة لا مفر منها داخل المنظمات (خاصة المنشآت الاقتصادية) حيث يرى كيث ديفير 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" ⁽¹⁷⁾، ومن هنا يتضح لنا أن تواجهه داخل المنشأة أكثر من ضروري فهو يحدد سير الإنتاج من حيث كميته ونوعيته، كما يحدد التوجيهات المرتبطة بالأداء والتنفيذ: كتوجيه 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 ⁽¹⁸⁾ مدى تأثير الاتصال التنظيمي الرسمي في تقنين الإنتاج وتقييده، ووضع معايير سلوكية يعزز بعضها بالشائعات والأقوال، ويعزز بعضها بما يسمى بالاتصال الغير لفظي كاستعمال الإشارات والإيماءات والنظرات، ومختلف الحركات التي تدل على معنى سلوكي - اجتماعي معين كالرضي والاشتمزاز

ب- مجال الإبداع :

يعرف الإبداع على أنه: إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المنظمة، وتعتبر هذه الوظيفة أقل ممارسة داخل المنشآت نظرا للمقاومة التي تبديها جميع الأطراف للتغير لأن السلوكيات التنظيمية المكتسبة طيلة فترة من الزمن كالروتين والنمطية وغيرها ستقف أمام الأفكار الجديدة والمبادرات المبدعة

خاصة إذا كانت تتطلب بذل مجهود إضافي وكبير لتبنيها بحيث كلما كان المجهود المطلوب بذله أكبر كلما كانت المقاومة للتغير أكبر وأقوى، وترتبط وظيفة الإبداع للاتصال التنظيمي ببعدين رئيسيين :

- تقديم الأفكار والاقتراحات والمشاريع والمخططات الجديدة.

- عملية تطبيق هذه الأفكار والمشاريع والاقتراحات والمخططات.

ومن هنا يتضح أن الاتصال التنظيمي داخل المنشأة يسمح بالإبداع من خلال توفيره فضاءات لطرح الأفكار الجديدة والإبداعات والتي تتطلب انخراطا ووفاقا حولها، لهذا فالمنشآت التي تتواجد في الطليعة تشجع هذه الحركات، فهي تعرف أن تسهيل المبادرات المجددة والمبدعة والحرية يخلق القيمة المضافة للمنشأة والفاعلين " (19).

ج- مجال الصيانة:

يساهم الاتصال التنظيمي داخل المنشأة في الحفاظ على الجو الملائم للعمل المتقن، وذلك من خلال مشاركته في تدعيم التفاعلات بين الفاعلين، وتقوية بعض القيم التنظيمية عندهم والتي تأثر كثيرا على سير المنشأة وتكيفها مع البيئة ، ويرز ذلك من خلال ما يلي:

- تواجد نسق اتصالي فعال ومحكم داخل المنشأة يساهم بقدر كبير في تزويد الفاعلين بالأمن ، روح الانتماء ، التقدير ، وهذا من خلال السلوكيات الاتصالية المتعددة التي تقوم بها الإدارة تجاههم كرسائل الشكر والمدح ، أو الزيارات الميدانية ، أو لوحات التقدير فالاتصال المباشر من طرف الرؤساء داخل المنشأة مع الفاعلين المتواجدين في القاعدة له أهمية كبيرة (20).

- يرى كورت لوين أن سلوك الفاعل هو محصلة لتفاعله (أي خصائصه) مع البيئة المتواجد فيها، أما في المنظمات فإن سلوك الفاعل هو محصلة لتفاعل خصائصه مع خصائص وظروف بيئة العمل داخلها (21)، لهذا فإن غياب الاتصال داخلها يؤدي عدم

قدرة الفاعل على 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 المنشأة نظرة سلبية لأنه يرى نفسه معزولا فيها. فالاتصال التنظيمي إذن يساهم في تغيير نظرة الفاعل للتفاعلات داخل المنشأة.

- باعتبار المنشأة نسق متكون من أجزاء متفاعلة فيما بينها، فإن وظائفها مرتبطة كذلك وعلى هذا الأساس فمن المهام الرئيسية لوظيفة الصيانة عند الاتصال هو المحافظة على استمرارية الوظائف السابقتين (الإنتاجية، الإبداعية) والإنجاز الجيد للعمل، كما يحافظ على مناخ ملائم ومستقر للتجديد والإبداع داخل المنشأة.

خلاصة القول : الإتصال التنظيمي يساهم بإعطاء مميزات للمنشأة تسمح لها بالسير الحسن والتكيف مع البيئة الموجودة فيها، هذه المميزات هي: الانفتاح (الإتصال بالبيئة)، التطور (القضاء على الروتين والإجراءات البيروقراطية)، المرونة (التكامل بين الإتصال الرسمي واللا رسمي)، الغائية (وضوح الهدف ودقته). هذه المميزات تتحقق بواسطة الوظائف التي سبق ذكرها والتي لا تنفصل عن الهيكل التنظيمي (هيكل الإتصال)، ذلك أن مفهوم الوظيفة يتعلق بمضمون الرسالة (العملية الاتصالية) وأهدافها، أما هيكل الإتصال فإنه يعبر عن المسارات والأشكال والمستويات التي تتحرك فيها المعلومات، مما يسمح بتكوين شبكات وقنوات للاتصال، لهذا فمن الضروري التعرض إلى هيكل الإتصال داخل المنظمة لمعرفة كيفية حركة المعلومات داخله.

2.2- هيكل الاتصال التنظيمي:

يتكون النسق من مجموعة أنساق فرعية تتفاعل فيما بينها، هذه الأخيرة يمكن التعبير عنها داخل المنشأة بوحدات 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

وتعقد التكنولوجيات، واختلاف المنظمات، إضافة للتغير الذي يمس البيئة يوميا جعل من بقاء المنظمة رهن قدرتها على الإجابة والتكيف مع كل هذه التطورات، فضرورة إعطاء جواب سريع ومتكيف مع الوضع القائم شجع ظهور عامل جديد وهو الإتصال التنظيمي، هذا الأخير أصبح كوسيلة للقيادة والسلطة، فمن أمتلكه وراقبه أمتلك مفاتيح السلطة، عكس السنوات السابقة التي تميزت بسلطة الطاقة⁽²²⁾. ونتيجة للتفاعل الذي يحدث بين الفاعلين في إطار الهيكل التنظيمي والذي يتطلب تبليغ الأوامر والمعلومات والتعليمات والمطالب إلى مختلف المستويات، فقد أصبح من الضروري وجود 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، كما يمكن التحدث عن اتصال تنظيمي غير رسمي يرتبط بجماعات معينة داخل الهيكل الرسمي نفسه.

* 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 أو المذكرات، التقارير وعروض الحال، وقد عرفه كيث ديفير قائلا أنه: العملية التي تتم من خلالها جميع التفاعلات داخل المنشأة، والجماعات ذات الدلالة في هذه العملية هي: الإدارة، العاملون، الأخصائيون، النقابات العمالية، ولها أهمية خاصة لأنها المسار الطبيعي الذي تصل من خلاله المعلومات إلى الفاعلين⁽²³⁾ ويأخذ هذا النوع من الإتصال التنظيمي أربع اتجاهات.

1- النازل:

يعني هذا النوع من الإتصال: تدفق وانسياب المعلومات من المستويات العليا إلى المستويات التالية في الهيكل التنظيمي (سريان المعلومات يتم عبر سلسلة التدرج الهرمية

الرسمية) ويكون مضمونه عبارة عن قرارات وتوجيهات وأوامر، ويكون ذو طابع توجيهي بحيث يتضمن (الغرض من المهمة) من خلاله يتم نشر وإبلاغ الأهداف المشتركة للمنشأة وسياستها والإجراءات والأنشطة، كما يتميز بعامل التوحيد من ناحية مصدر المعلومات وتحقيق الاستقرار والتكامل بين مختلف المستويات.

ب- الأفقي :

الإتصال الأفقي أساسي لفعالية العمليات فهو يمر عبر الإدارات والمصالح أي بين الأشخاص الذين يعملون في نفس المستوى الإداري، حيث تتم عملية إرسال المعلومات وتبادلها بين مختلف زملاء العمل، الشيء الذي يؤدي إلى التنسيق بين مختلف الأقسام الإدارية، كما أن هذا النوع يستعمله الفاعلين أحيانا للوصول إلى معلومات لم يتمكنوا الحصول عليها بواسطة الإتصال النازل وخاصة في المنشآت التي يسودها التسلسل الذي يؤدي إلى احتكار المعلومات باعتبارها مصدرا من مصادر القوة والسلطة.

ج- الصاعد:

يعتمد هذا النوع على نمط القيادة الموجودة داخل المنشأة، فإذا كانت ديمقراطية كان الإتصال الصاعد سهلا وممكنا، أما إذا كانت سلطوية كان قليلا وصعبا، ورغم ذلك فإن الإدارة العليا داخل المنشأة تعتمد على التدفق المستمر للمعلومات من مختلف المستويات بهدف تحضير القرارات، ويشترط أن تكون حركة المعلومات سريعة، وتتضمن كل ما يحدث فيها، كما يمتاز بأنه غير توجيهي (لا يمكن لفاعل من المستويات الدنيا تقديم أوامر أو توجيهات لرئيسه)⁽²⁴⁾ وغالبا ما يحتوي على تقارير عن الأداء وظروف العمل أو رفع شكاوى، ومن الجانب العملي يمكن أن يحتوي على طلب توضيحات أو استفسارات عن بعض النقاط الغامضة، ويمكن أن يتضمن هذا النوع كذلك الإجابة على التساؤلات الواردة من أعلى.

د- الخوري:

يعتبر هذا النوع أقل ممارسة داخل المنشآت وغالبا ما نجده في تلك التي تسودها تعددية سلطوية أو سلطة مقسمة إلى تنفيذية ووظيفية، كأن يطلب المحاسب مثلا من المكلف بالمبيعات إرسال تقارير خاصة دون اللجوء إلى المسالك الرسمية في التسلسل الإداري للمبيعات وهذا النوع من الإتصال يساهم في توفير الوقت، فعوض اللجوء إلى جميع المستويات والمسالك بالتدرج لإرسال الرسالة والتي يمكن أن تدوم طويلا أثناء ذهابها وإيابها، فقد يلجأ صاحب الرسالة (المحاسب في المثال السابق) إلى اختصار المسافة والاتصال بالشخص المعني بالرسالة (مدير المبيعات) مما يوفر عليه الوقت، والمجهود، والتكلفة.

*النوع الثاني: الاتصال التنظيمي الغير رسمي.

الإتصال التنظيمي الغير رسمي هو اتصال غير مباشر ، يتواجد مع الإتصال الرسمي داخل المنشأة، ويتم خاصة بين الأفراد والأصدقاء حيث تتصف العلاقات فيما بينهم بالاستقلالية عن الوظيفة والسلطة الرسمية (25) ويمكن تلخيص خصائصه ومميزاته فيما يلي :

- الإتصال الغير رسمي تعبير تلقائي وعفوي عن عدة مشاكل وقضايا، وهذا النوع من الإتصال يؤدي إلى إشباع نفسي داخلي أحسن من الرسمي.
- يظهر خاصة عندما تلجأ الإدارة إلى مراقبة المعلومات وتصفيتها ، أو إذا كانت رسائل الإدارة غير واضحة مما يفتح المجال أمام التأويل والتفسير الشخصي.
- يمتاز عن الإتصال الرسمي بسرعة وسهولة الانتشار حيث قد ينتشر الخبر قبل بثه في قنوات الإتصال.

3- التغيير التنظيمي:

يظهر التغيير التنظيمي عادة بعد إدراك الفجوة بين سير المنشأة وهدف وسبب وجودها حيث يرى أريك تريست أن كهيئة المناخ التنظيمي بالمنشأة والانفتاح فيها يجب أن يسير موازياً مع انفتاحها على البيئة المحيطة فكل منهما يكمل الآخر، ويؤكد ذلك بقوله: إذا لم تتعلم المنظمة كيف تتطور في معاملاهما فهي لن تستطيع أن تجابه وتساير الحقائق البيئية أو قهياً النطاق لنمو الشخصية الإنسانية " (26). فالتغيير التنظيمي إذن هو محاولة المنظمة الانتقال من وضعية إلى أخرى سواء بصفة شاملة أو جزئية من حيث حجمها، بنيتها، مشاريعها، تكنولوجياتها، وجانبها البسيكو-إجتماعي، وفي هذا السياق يرى عبد الرزاق جليبي أن التغيير 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، وتنوع الاختصاصات ويتعد العمل وتقسيمه، وقد تبدل المنشأة أهدافها بأهداف أخرى وتلتزم بمسؤوليات مغايرة تجاه بيئتها، وهكذا" (27). فالهدف من التغيير التنظيمي إذن هو الوصول إلى وضعية مريحة ومرغوب فيها تختلف عن السابقة من حيث المواصفات والأهداف والتصورات، لهذا فهو يتطلب سلوكيات جديدة من طرف الفاعلين تنتج بتعديل السابقة، لأن بدوهم يمكن أن تفشل كل عملية تغيير وتنحرف عن أهدافها المسطرة، وفي هذا الصدد يرى " جرنيس وبارنس " أن أي تغيير تنظيمي 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" (28). على هذا الأساس يمكننا القول أن عملية التغيير داخل المنظمة تركز على محورين أساسيين هما، الهيكلي والفاعلين فلا يمكننا الفصل بينهما، ولها بعدين أساسيان : محتوى التغيير وصورته، فالمحتوى هو كل الحقول والمركبات والأفكار التي تخص جوانب تنظيم العمل، الإجراءات، ميكانيزمات التنسيق، أما

الضرورة فهي عناصر سير العملية، والمنهج المتبع : (الإجراءات المرافقة، المتابعة، رزنامة الأعمال) ولا يمكننا الفصل بين البعدين لأنهما متكاملان فالحتوى دون ضرورة متواصلة ومكيفة ليست له فرصة لتحقيق أهدافه، والضرورة دون محتوى واضح وموجه ليست لها معنى (29).

التغير التنظيمي إذن هو ظاهرة مرافقة لنمو المنظمة وتطورها، وهو يعبر عن انتقال من مرحلة سابقة أصبحت غير متكيفة مع البيئة إلى مرحلة جديدة يرغب قادة التغيير في الوصول إليها وتميز عن سابقتها بمواكبتها لتغيرات البيئة، ويمكن أن يمس المنظمة ككل: نشاطاتها، هيكلها، تكنولوجياتها، ثقافتها، جانبيها البسيكو اجتماعي.. أو جزءا منها.

1.3- عوامل التغير التنظيمي:

يحدث التغير التنظيمي كاستجابة لما يحدث في البيئة، فالمنشأة كنسق مفتوح تأثر في البيئة وتتأثر بها من خلال التبادلات التي تحدث بينهما من مدخلات ومخرجات (output and input) ويمكن اختصار هذه العوامل إلى داخلية وأخرى خارجية ترتبط ببعضها البعض:

1- العوامل الداخلية:

أ- كبر حجم المنشأة :

يؤدي ازدياد حجم المنشأة إلى مجموعة من الأعراض والمشاكل المترابطة فمثلا يتلازم كبر الحجم مع انخفاض مستوى إشباع حاجات الفاعلين الذي 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.

ب- تغير الفاعلين :

يلعب الفاعلين داخل المنشأة دورا كبيرا في سيرها أو العكس، فهم الذين يخلقون القيمة المضافة داخلها، وعادة ما يشكلون احد العوامل التي تؤدي بالمنشأة إلى التغير فمثلا هناك من يحاولون إلى التقاعد، وآخرون ينهون مهامهم أو يموتون وآخرون يعدون أو يرقون، وفي حالات أخرى يصبح هناك من ليست لهم أهمية ذلك أنهم فقدوا المهمة التي يقومون بها، أو تغيرت تدريجيا. (30)

ج- تغير مناهج العمل والمنتوج :

إن تفاعل المنشأة مع بيئتها يدفعها إلى محاولة التكيف مع متطلباتها، ويتجلى ذلك خاصة في تحسين نوعية منتجها من سلع أو خدمات وقد لا يقف التغير عند هذا الحد بل يمكن أن يشمل تغير طريقة ومنهجية الإنتاج في حد ذاتها لإدخال مناهج وتجهيزات جديدة.

د- البحث عن تطوير المنشأة :

يعتبر 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 لإيجاد الحلول السريعة للمشاكل والصعوبات وعادة ما يهدف التطور إلى الإنقاص من التكاليف والوصول إلى درجة من الفعالية تفوق المنشآت التي تعمل في مجال نشاطها.

2-العوامل الخارجية:

أ- البيئة الاقتصادية :

تمثل العلاقة بين الأعمال التجارية والحكومية قوة خارجية أخرى للتغير تأثر في مسائل أخرى: تنظيم الحكومة (تدخلها) أو عدم تنظيمها لهذه الأعمال والضرائب والتشريعات المتعلقة بالتوظيف ومشكلات معالجة التكتلات الاحتكارية والعلاقات مع الحكومات الأجنبية. (31)

ب- التطور التكنولوجي :

التطور التكنولوجي السريع يعني كل المنشآت في جميع المجالات والنشاطات وهو يساعد على تحقيق الفوائد الإنتاجية كما يؤدي إلى التقلص في حجم العمل الإضافي، وظهور مؤهلات جديدة، كما يشترط في المنشأة ضرورة التكيف وذلك من خلال الاستغناء عن بعض المهام والاعتماد على التدريب وكذا توظيف أيدي عاملة ذات مؤهلات وكفاءات عالية.

2.3- مراحل التغيير التنظيمي:

كثيرا ما ينظر إلى التغيير على أنه صيرورة خطية للعبور من وضعية غير مرغوب فيها إلى وضعية أحسن وأفضل، لكن كورت لوين يرى انه مفهوم أعمق من ذلك، فهو ظاهرة تنظيمية تصاحب المنظمة كاستجابة 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 :

* مرحلة التحلل من القديم والتعبئة : . Unfreezing -le dégel -

تهدف هذه المرحلة إلى إضعاف القوى التي تشد الفاعل إلى الوضعية الحالية وجعله قابلا ومستعدا بإظهار مساوي الوضع الحالي وأهمية إحداث تصحيحات وتعديلات سواء كانت جزئية أو شاملة الشيء الذي يرفع من الإحساس بضرورة التغيير وتخفيض جزئي لمقاومته، وتتميز هذه المرحلة خاصة بإعادة النظر في نظم المنشأة، نشاطاتها، عاداتها ومحاولة تغييرها، كما تعتبر هذه المرحلة كزمن اتخاذ القرار بالتغيير من طرف المسؤولين وتقييم المرؤوسين حول مدى استعدادهم لذلك أو مدى رفضهم لحدوثه وتتطلب هذه المرحلة إعداد مقدمة للمعارف الجديدة والكفاءات والتكنولوجيات: مثلا عن طريق التدريب لتقبل التغيير، والتحضير للتكيف معه.

* مرحلة التغيير : - Changing -le changement

تتم أثناء هذه المرحلة تحديد اتجاهات التغيير من خلال القيام بإجراءات لتعلم القيم والسلوكيات والمواقف الجديدة التي تصبح جزءا من ذات الفاعل وطبيعته، كما يتم كذلك إدخال تجهيزات جديدة ونظم، وطرح القديمة وإهمالها.

* مرحلة تثبيت التغيير : - Refreezing - la consolidation

في هذه المرحلة يتم تدعيم المواقف والقيم والعادات الجديدة عند المستوى التنظيمي الجديد من خلال الوسائل والآليات والسياسات المساعدة: ربط الحوافز بتغيير قيم الجماعة أو إحداث تعديل على السياسة العامة أو الهياكل التنظيمية وذلك لكي لا يرجع الفاعل إلى المواقف القديمة. بمعنى أنه يجب أن تتكامل المواقف الجديدة في شخصية الفاعل وتصبح شيئا طبيعيا له.

وقد أوضح " LEWIN " أن هذه المرحلة تحتاج إلى صبر ووقت كبيرين، إضافة لأهمية الدور الذي تلعبه الإدارة من خلال مراقبتها وتقييمها وتحديد لها مصادر المشاكل الشيء الذي يسمح لها بإيجاد الحلول لل صعوبات التي يمكن أن يواجهها التغيير وكذا اعتمادها على وسائل تساعد على إنجاحه كالتسهيل، والدعم، التفاوض، الاتفاق والترهيب الصريح والضمني إن تطلب الأمر ذلك.

3.3- مقاومة التغيير التنظيمي:

- علاقة الفاعل بالتغيير التنظيمي:

يتوقف إحداث التغيير وإعادة التنظيم بالدرجة الأولى على قبول الفاعلين وتعاونهم في إتاحة الفرصة لنجاحه، وما يثير اهتمامنا هو تأثيره على الفاعلين في المنشأة والذين يتبعون سلوكيات تتأثر بمجموعة من العوامل: النفسية، الاجتماعية، الحضارية، التنظيمية والمادية. فالفاعل داخل المنظمة يبحث دائما 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 الأفراد أمام التغيير في أربع احتمالات. (32)

التغيير المقترح	الاستجابة نوع
- الفاعل يدرك أن التغيير مضر بالنسبة اليه	المقاومة علنيا.
- الفاعل يدرك أن التغيير قد يمثل تهديدا لأمنه	المقاومة سرا.
- الفاعل يدرك أن التغيير غير واضح النتائج بالنسبة له	احتمال التغيير أو الحذر منه
- الفاعل يدرك أن التغيير مفيد و وسيلة لتحقيق درجة	مشاركة في إحداثه ونجاحه

ما يمكن أن نستخلصه من هذا أن مقاومة التغيير يمكن أن تكون سرية أو علنية حسب درجة الأضرار التي يتركها وأن عدم الوضوح يمكن أن يكون كذلك سببا في إعاقته

- أسباب مقاومة التغيير:

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

أ- أسباب اقتصادية: وتمثل خاصة في الخوف من الخسائر المادية والتي تتمثل خاصة في تخفيض الأجر جراء رفع معدلات الإنتاج أو تخفيض المكافآت والخوافز لهذا فغالبا ما تقوم الجماعات المستفيدة ماديا من الوضع القائم قبل التغيير بالمقاومة إذا رأت أن فيه تهديدا لمصالحها الشخصية.

ب- أسباب اجتماعية: وتمثل خاصة في التغيير 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 التغيير مما يجعلهم ينظرون إليه على أنه في صالح القمة فقط.

ج- أسباب شخصية: وتتمثل خاصة في العادات والسلوكيات المترسبة من السابق والتي يصعب تغييرها إضافة إلى خوف الفاعلين من الجهول خاصة إذا كان مشروع التغيير غير واضح وليست هناك معلومات كافية حوله أو كانت التجارب السابقة فاشلة في هذا الجانب، إضافة إلى سوء الفهم وغياب الثقة أو نقصها والتي كثيرا ما تظهر نتيجة الغموض الذي يسود المعلومات حول التغيير⁽³³⁾.

- أشكال مقاومة التغيير:

أ- النمط الطبيعي: تنشأ المقاومة كنتيجة طبيعية لظهور التغيير (الجديد) واختلاف الوضعية عن سابقتها فالفاعل داخل المنظمة بحاجة لوقت وجهد لكي يتأقلم مع المواقف الجديدة التي يتطلبها التغيير ومدى قناعته بضرورته.

ب- النمط السلوكي والانفعالي: هذا النمط من المقاومة يعتمد على أسباب سلوكية وانفعالية: كالخوف اللاشعوري من نتائج التغيير أو عدم الثقة في القائمين و تتطلب القضاء عليها.

ج- النمط القائم على العوامل الاجتماعية ومصالح الجماعة: هذا النمط من مقاومة التغيير يلعب دورا كبيرا في التأثير في مناخ العمل السائد، فهناك الكثير من القيم والمصالح القائمة على علاقات معينة على نطاق جماعة العمل داخل المنظمة، والتي يحاول فاعليها الحفاظ عليها، لهذا فبمجرد ظهوره فإنهم يتساءلون عن مدى توافقه مع مصالحهم، علاقتهم، وصدقاتهم فإذا كان لا يؤثر عليها تجاوبوا معه، أما إذا تعارض معها فإن ذلك يؤدي إلى الانغلاق و النظرة الضيقة له و من ثمة مقاومته.

باختصار، أشكال مقاومة التغيير تختلف من منشأة لأخرى، لكنها في أغلب الأحيان لا تختلف عما سبق ذكره، فلا يمكن أن نتوقع الدعم الكامل له حتى في أفضل و ضعيات

العمل، فقد تظهر بعض المعارضة أو سوء الفهم لاختلاف الإدراك و المفاهيم عند الفاعلين، و تكون مقاومته علنية أو ضمنية ومستترة، مباشرة أو مؤجلة. فقد يتخذ الفاعلين مواقف علنية للحفاظ على الوضع القائم تتمثل في الإضرابات والاحتجاجات، التباطؤ في الإنتاج، اللجوء إلى النقابات، الرفض و المعارضة الشديدة ولو بدون أسباب أو الاستقالة. ويمكن أن تكون المقاومة ضمنية ومستترة تتمثل في افتقاد الولاء للمنظمة، فقدان الدافعية للعمل، ظاهرة التأخير والتأجيل، التناسي والتهاون، التماطل في التعلم، كثرة الغيابات ، التمارض وعدم الرضي. هذه الظواهر سواء كانت علنية، ضمنية أو مستترة فإنها ذات تأثير كبير على إحداث التغيير ونتائجه، لهذا فبمجرد ظهور تغيير تالي بعد فترة زمنية معينة تكون مقاومته أكثر شدة و عنفا، و يمكن تلخيص الإجراءات العملية لمقاومة الفاعل له فيما يلي : (34)

- الانسحاب النهائي منالمنشأة، أو التغيب بسبب المرض.
- محاولة الارتفاع في السلم التنظيمي والابتعاد عن المستويات التي يمكن أن يمسه التغيير.
- استخدام وسائل دفاعية كالعدوانية، الإسقاط.
- الانضمام إلى التنظيم الغير رسمي الذي يتشكل على أساس التشابه في القيم، المبادئ ، الميولات والرغبات الاجتماعية لحماية نفسه من الأوضاع الجديدة، حيث يجد فيه فرصة للتعبير عن معارضته و مشاعره التي لا يستطيع التعبير عنها بصراحة.

- العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير:

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

1- مصدر التغيير : إن أي تغيير يفرض على الفاعلين من الخارج 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 كتنقذ موجه لهم، ولظروف عملهم، ولسلوكلهم الذي تعودوا عليه و تطبعوا به مما

يرفع من درجته مقاومتهم له وتعدم مساعدتهم للقائمين به، والعكس إذا كان هذا التغيير بناء على طلبهم فإنهم ينظرون للقائمين به على أنهم يعملون لصالحهم.

ب- التنظيم الغير رسمي : يؤدي التنظيم الغير رسمي 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 المنظمات الرسمية وأهمها: ظاهرة تركز السلطة، عدم انفتاح قنوات الاتصال بين مستويات التنظيم، قلة تدفق المعلومات السليمة من قمة المنظمة 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. (35)

ج- جماعات العمل : يلاحظ أن 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 من جهة أخرى أن تأثير التغيير المقترح على الجماعة غالبا ما يكون أكبر من تأثيره 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 الأفراد الذي يتعلق بهم كبيرة.

مناقشة

يشترط في المشروع الناجح أن يكون واضحا وذو لغة مفهومة وفي متناول الجميع خاصة من حيث أهدافه وأسباب تطبيقه ومختلف مراحل تنفيذه والنتائج التي تترتب عليه لأن غياب الوضوح يسمح للفاعلين بالتأويل وخلق قيم ومعايير خاصة بهم، وللقضاء على هذا لا بد أن يتوفر لهم داخل المنشأة جميع عناصر الإجابة على تساؤلاتهم واهتماماتهم عن طريق توزيع عادل وكاف ودقيق للمعلومات وذلك لأن 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 معطيات البيئة 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 كمقابل، وهذا للقضاء على الإحساس بالأمان وامتصاص الشك و الإشاعة والمعطيات الذاتية التي تساهم بقسط كبير في بناء سلوكيات وتحركات المقاومين، ومن ثمة يستطيع حاملوا التغيير أن يكسبوا رضي الفاعلين ويحلبون انخراطهم باعتبار أهداف المنشأة هي أهدافهم التي يعملون من أجل تحقيقها فينتج عندهم الرضي 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 المنتقيات، الندوات، المحاضرات وذلك لشرح المعطيات الجديدة وتحضير الفاعلين للتكيف معها. إذن، فإن كل برنامج تغيير يجب أن

يعرف شكلا من الانخراط من طرف الفاعلين المعنيين به الشيء الذي لن يحدث إلا في وجود برنامج اتصالي مرافق له يكون معدا بوضوح ودقة، ومطبق بفعالية لتسهيل عملية الانتقال نحو الوضعية المرغوب فيها.

تعرف المنشآت اليوم انتقالا من نمط المنشأة المغلقة (cloisonnée) والتي يميزها الاتصال ذو 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 للمنشأة والتي انتقلت من الشكل الهرمي (pyramidale) إلى الشكل العضوي الحي⁽³⁶⁾، فكبر حجم المنشأة والذي يعني كثرة مستويات الإشراف في الكثير من مؤسساتنا مثلا يمكن أن يؤدي أثناء حدوث التغير إلى تراكم زائد في المعلومات

(overloading) وعجز عن معالجتها في الوقت المناسب مما يؤدي إلى حذف بعضها أو خطأ في معالجتها أو إهمال بعضها وأحيانا أخرى انعدام الدقة في توزيعها، كما أن الاختلاف في المكانة عند الفاعلين في المنشأة (تفاوت مراكز السلطة) يؤدي إلى صعوبة العملية الاتصالية نتيجة عدة عوامل كخوف الفاعل البسيط من رئيسته في العمل أو الخجل منه وعدم استيعاب أوامره ونواهيه. فالفاعل في المستويات الدنيا للمنشأة وخاصة الذي لديه طموح للترقية والصعود يميل لتثويته المعلومات التي يرفعها إلى المستويات العليا⁽³⁷⁾.

من بين شروط نجاح التغير التنظيمي هو انخراط جميع الفاعلين داخل المنشأة واتفقهم حول محتواه و صيرورة تنفيذه، و عملهم على بلوغه لأهدافه، و لن يتأتى هذا الإجماع إلا بعد فهمهم له و لأثاره عليهم و على المنشأة ككل، و هذا أول عمل يجب أن يقوم به المسيرين لأن الاتصال داخل المنشأة لا يهتم فقط بالأعلام بكل المتغيرات الجديدة بل بإخبار فاعليها بأي تغيير، و يساهم بصورة فعالة في وضع برامج تهدف إلى إقناعهم بتبني

سلوكيات جديدة مترتبة عنه، إضافة للعمل على توفير الشروط الجيدة لتأييده، فالإتصال اليوم يمثل حلقة الوصل بين جميع المتغيرات المكونة للإدارة، فالقيادة والتخطيط تتطلبان تحديدا دقيقا للأهداف على المستوى المتوسط وبثها للفاعلين، والتنظيم يتطلب ضرورة وضع إجراءات رسمية أو غير رسمية للإتصال والتنسيق، وعملية التنشيط تتطلب وتعتمد على الإتصال خاصة لقيادة التغير وتحفيز الفاعلين، وعملية المراقبة تتطلب تواجد أدوات مثل النسق الإعلامي القوي الذي يقدم معطيات تسمح بالتنبأ، ويمكن تلخيص دور الإتصال داخل المنشأة أثناء التغير في النقاط التالية :

1- تدفق المعلومات وحركتها :

إن حركة المعلومات (نازلة ، صاعدة ، أفقية) تسمح للفاعلين معرفة ما يقع داخل منشأهم ، مما يؤدي إلى القضاء على تمرکز المعلومات و الشكل الهرمي للمنشأة الشيء الذي يولد عندهم الإحساس باهتمام الإدارة بهم مما يرفع من روح الانتماء والتمسك بالمنشأة عندهم من خلال تبادلهم للنشاطات بديناميكية أكثر الشيء الذي ينتج عندهم التفاف حول مشروع التغير ومحاولة لإنجاحه و من ثمة تحقيق فعالية المنشأة ككل. فغياب 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⁽³⁸⁾ والتي تساهم بقسط كبير في بناء تصورهم لما يحدث داخل المنشأة.

2- الفهم :

فهم مشروع التغير يعتمد اعتمادا كبيرا على حركة المعلومات، لأن ذلك يقضي على البعد الموجود بين مستويات المنشأة يسمح بظهور روح المبادرة عند الجميع، كما يؤدي إلى إقامة علاقة حسنة بين المنشأة و فاعليها من جهة، و بين المسيرين و الفاعلين من جهة أخرى إضافة لذلك فإن فهم الفاعل لمشروع منشأته يجعله يحس بأن نجاحه مرتبط بنجاحها ولهذا فهو يربط بين منجزاته و تطورها، وقد أبرزت دراسة ميدانية أن مضمون

الاتصال الصاعد يتشكل في أغلبيته من شكاوى واستفسارات وهذا يدل على المشاكل اليومية التي يعانيها الفاعلين أثناء العمل والراجعة أساسا إلى نقص المعلومات والفهم عندهم⁽³⁹⁾ الشيء الذي يجعلهم ينظرون في نفس الدراسة إلى عمليات التغيير التي تمس منشأهم نظرة سلبية ضيقة خاصة وان الذي حدث في الفترات السابقة كان دعما لتصورهم (التجارب السابقة للفاعل تأثر على نظرته للتغيير).

3- تقوية الانسجام والتضامن:

إن فهم الفاعلين لمشروع التغيير يجعلهم يسلكون نفس السلوكيات تقريبا تجاه منشأهم و أهدافها ، فالاتصال من خلال الرموز و الإشارات المشتركة بينهم يسمح لهم بالانتماء و التمثيل الموحد لمنشأهم مما يجعل من نجاح المشروع ممكنا إذا كان جميعهم يكونون قطبا متجانسا. أما عدم الاتفاق والانسجام فيرجع بالدرجة الأولى إلى اختلاف التصور له وهذا ناتج عن غياب المعلومات وان تواجدها 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 في نفس مستواهم التنظيمي أو مع الأصدقاء فقط.

4- القضاء على مظاهر الصراع :

الانسجام و التضامن بين الفاعلين يسمحان بخلق لغة موحدة عندهم، الشيء الذي يسمح بظهور الحوار وتبادل الرأي و تقدير جميع الأفكار والاقتراحات من خلال استشارة الجميع، وهو الشيء الذي يعطي مكانة ودور لكل فاعل داخل المنشأة، فيظهر نوع من التعايش الإيجابي الذي يقضي على التراعات و مقاومة كل ماهو جديد، والعكس إذا كان هناك اختلافا في التصور لمشروع التغيير الذي يكون ناتجا عن نقص المعلومات أو عدم فهمها مما يؤدي إلى اقتصار الحوار على الفاعلين ذوو المستوى الواحد و بروز حالات اللامن والشك داخل بيئة العمل والتي تساهم في توتر العلاقة بين الرؤساء

والمرؤوسين وظهور العلاقات السيئة والتي تتميز بالتباعد والميوع والذي يمكن تفسيره من الناحية الاتصالية بتواجد حواجز ذات طابع مهني (الرتبة والمكانة في السلم المهني، الأقدمية...) أو حواجز ذات طابع اتصالي (عدم قابلية الفاعل للمناقشة والحوار أو غياب المهارات الاتصالية عند الفاعلين).

خلاصة :

بناء على ما سبق ذكره فان الاتصال التنظيمي يمكن اعتباره كوسيلة لتحقيق نجاح مشروع التغيير لأنه يساهم في إدارته خاصة إذا كان هناك داخل المنشأة استعمال عقلائي ومخطط له من طرف حاملي المشاريع باختلاف أهدافها خاصة في ظل الاهتمام المتزايد به في العالم اليوم من خلال استعماله في إدارة التغيير (management off change) أو الإشراف عليه (coaching)، فهو إذن يقوم بالمهام التالية:

- توزيع المعلومات بطريقة كافية ومبسطة من الناحية الزمنية إلى الفاعلين خاصة المعلومات المتعلقة بمشاريع التغيير تؤدي إلى فهمهم لحتواه وضرورة تنفيذه .
- فهم العاملين لمشروع التغيير: المحتوى والضرورة يمكن من تقوية ارتباطهم به ويحفزهم لتنفيذه والعمل على إنجاحه.
- يمكن للاتصال التنظيمي أن يكون وسيلة هامة للتقليص من شدة مقاومة الفاعلين للتغيير خاصة إذا أحسن استعماله مما يجعله وسيلة للتعبئة و التحنيد للجميع حوله.

المراجع:

[1]-ALEX MUCCHIELLI :

approche systémique et communicationnelle des organisations.
Armand collin éditeur .paris 1999,p 153.

[2]-IBID. p 06

[3]-JAMES. R. TAYLOR :une organisation n'est qu'un tissu de communication. université de montréal.cahier de recherche en communication 1988.montréal.canada.p305.

[4] -ABRAVANELL ET ALL :individu,groupe et organisation.
gaetan morin éditeur. canada 1986 ;p14.

[5]- ibid. p 76.

[6]- M. CROIZIER,E. FRIEBERG :

l'acteur et le système.le seuil. paris 1977,p 42

[7] - ANNIE BARTOLI : communication et organisation, pour une politique générale cohérente .édition organisation .paris 1991.p140

[8]- أندري سيزلاقي : السلوك التنظيمي والأداء. ترجمة أبو القاسم أحمد. الإدارة العامة للبحوث. السعودية. 1991، ص 142.

[9] - فؤاد القاضي : إدارة التغيير. المطبعة العثمانية. مصر 1997. صفحة 98-99.

[10]- ISABELLE ORGOGOZO :

les paradoxes de la communication : à l'écoute des différence.
édition organisation paris. 1988. page 10.

[11]- ROGER MUCCHILLI : communication et réseaux
de communication .ed. ESF, paris, 1980, page 33.

[12] - مصطفى عشوي : أسس علم النفس التنظيمي الصناعي. المؤسسة الوطنية للكتاب. الجزائر 1992 ،ص141.

[13] - أحمد بدوي:معجم المصطلحات للإعلام.دار الكتاب المصري.القاهرة 1985 .ص 44.

[14] - TAIEB HAFSI : gérer l'entreprise publique. Opu. Alger. 1990. Page 221

[15] - محمد فهمي العطروزي:العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات.عالم الكتب ، مصر 89. ص 35.

[16] - مصطفى عشوي : مرجع سبق ذكره. ص 142.

[17] - كيث ديفير : السلوك الإنساني في العمل : ترجمة سيدع/ الحميد مرسي. دار النهضة. مصر 74. ص522.

[18] - 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.

[19] - OCTAVE GELENIER: stratégie de l'entreprise

et motivation des hommes. éd. hommes et techniques 1984.P294

[20] - T. PETERS, R. WATERMAN : le prix de l'exelence : les secrets des meilleurs entreprises. éd. inter édition. paris 1983.p 145.

[21] - أحمد صقر عاشور:السلوك الإنساني في المنظمات،الدار الجامعية،القاهرة 1989 . ص 278.

[22] - FANELLY .N. THONK: la communication,une stratégie au service de l'entreprise. ed. economica. paris 91. Page 7

- [23] - كيث ديفير : مرجع سبق ذكره. ص 554.
- [24] - عبد الغفار حنفي : السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الإسكندرية، الدار الجامعية 1990. ص 559.
- [25] - عبد الغفار حنفي : مرجع سابق، ص 537.
- [26] - فؤاد القاضي : مرجع سبق ذكره ، ص 17.
- [27] - عبد الرزاق جليبي: علم اجتماع التنظيم، النظرية والتطبيق، الإسكندرية 1986 ص 14.
- [28] - بوفلحة غيات: مقدمة في علم النفس التنظيمي. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر دت. ص 60.
- [29] - ANNIE BARTOLI, op.cit ,p 191
- [30] - JEAN. M. CUIROT, ALAIN BEAUFILS : comportement organisationnel. Québec. Gaétan Morin éditeur. 1985.p 294.
- [31] - أندرو دي سيزلاقي: مرجع سبق ذكره، ص 99.
- [32] - فؤاد القاضي : مرجع سبق ذكره، ص 267.
- [33] - Alain Beau fils et autres : op ,cit- page 229.
- [34] - فؤاد القاضي : مرجع سبق ذكره . ص 286.
- [35] - فؤاد القاضي : المرجع السابق . ص 285.
- [36] - لمزيد من المعلومات في الموضوع انظر:
- Alvin et Heidi Toffler : créer une nouvelle civilisation .
la politique de la troisième vague . édition fayard ;paris 1995.

[37] - انظر: بن زروق جمال:الاتصال التنظيمي وضرورة التغيير داخل المنشأة الجزائرية خلال مرحلة الإصلاحات الاقتصادية.رسالة ماجستير غير منشورة.جويلية 2000.ص 133.

[38] - المرجع السابق، ص 142.

[39] - المرجع السابق، ص 149.