

" دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي "

"The role of internal communication in the process of organizational change"

ط.د. رانية بشاني

جامعة: مولود معمري - تيزي وزو

raniadoulina@gmail.com

ملخص الدراسة:

يعتبر الاتصال عاملاً أساسياً لنجاح المنظمات و المؤسسات في أداء مهامها و وظائفها ، فان نجاح اي مؤسسة انما هو مؤشر تطبيقها لخطوة اتصالية ناجحة تقوم على أسس واضحة و عملية .فالالاتصال الداخلي هو الذي يضمن و يسير العلاقة الموجودة بين مختلف الفروع المكونة للمؤسسة ، و هو ما يسهل وصول القرارات الادارية الى الموظفين ، كانشغالات الموظفين و كذا انشغالات الموظفين الى المسؤولين.

وعليه فان الهدف من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على أهمية الاتصال بين الأفراد داخل المنظمة باعتباره واحداً من أهم الطرق لإنجاح التغيير. لتحقيق نتائج ايجابية للمنظمة تساعدها في تحقيق أهدافها في ظل غياب عراقيل و صعوبات.

و سنحاول من خلال هذه الدراسة الاجابة على التساؤل التالي :

كيف يساهم الاتصال الداخلي في تحقيق عملية التغيير و الأهداف المسطرة التي يسعى الى تحقيقها مختلف الفاعلين داخل المؤسسة؟

و سنحاول الاجابة على هذا التساؤل من خلال المحاور التالية:

✓ مفهوم الاتصال الداخلي

✓ الاتصال - كاستراتيجية - لتحقيق التغيير التنظيمي

✓ معوقات الاتصال الداخلي الفعال

الكلمات المفتاحية: الاتصال الداخلي ، التغيير التنظيمي.

Abstract :

Communication is considered as a key factor for the success of economic and administrative institutions in the performance of their functions, and the success of any institution is an indicator of its implementation of a successful communication plan based on clear and practical foundations, so Internal communication is what ensures and facilitates the relationship between the various branches of the institution.

The aim of this study is to highlight the importance of communication between individuals within the organization as one of the most important ways to make change a success; this gives positive results to help the organization achieve its goals in the absence of obstacles and difficulties.

We will try through this study to answer the following question:

How does internal communication contribute to the process of change and the goals set by the various actors within the organization?

We will try to answer this question through the following axes:

- ✓ ***Concept of internal communication***
- ✓ ***Communication - as a strategy - to achieve organizational change***
- ✓ ***Obstacles to effective internal communication***

Key words: Internal communication, organizational change

مقدمة

قد يعتقد الكثير من الناس أن الاتصال ما هو إلا عملية بسيطة تحدث في حياتهم اليومية وتعتمد على وسائل معروفة كالهاتف والتلفاز والراديو ولكن الحقيقة هي عكس ذلك، لأننا لو تعمقنا في مفهوم الاتصال لوجدناه ظاهرة معقدة يصعب للكثير منا حسن استعماله، لأنه عملية ديناميكية تتطلب الاستمرارية في مزاولتها. ومع تطور العصور وظهور التكنولوجيا و مع تأسيس الإدارات والمصانع أصبح لا بد من تطوير وسائل الاتصال. فقد صارت هذه الأخيرة إحدى المقومات الرئيسية التي تركز عليها الإدارة من أجل تنفيذ أعمالها. فالاتصال إذا ظاهرة ملازمة للحياة الاجتماعية للبشرية و من أهم المواضيع التي تجلب المختصين لدراسة السلوك الانساني داخل المنظمة، و هو بذلك وسيلة لتنمية العلاقات بين الأفراد و ترسيخها من أجل تسيير كافة الأنشطة و تحقيق الأهداف المرجوة بفعالية و كفاءة.

يعتبر التغيير أيضا من أهم متطلبات التقدم و التطور لمنظمات اليوم، ولم يعد ينظر اليه كوسيلة تستخدمها بعض المنظمات تبعا لظروف معينة، والتي ما ان تمر حتى تعود كل الجهود المبذولة الى حالة الركود والاستقرار، بل حاجة وضرورة يجب أن تطرأ على أي جانب من جوانب المنظمة أو جميعها، حسب حاجة و ارادة تلك المنظمة. و من بين العوامل الأساسية لانجاح الاستراتيجية العامة للمنظمة و الاسهام في تحقيق التغيير، نجد الاتصال الداخلي الذي يعتبر أساس أي عملية تغيير تنظيمي للحصول

على سلوك إيجابي و نشر قيم ثقافية تكون منطلقا لسلوك الجميع داخل المنظمة ، و ارساء العلاقات السليمة و زيادة التناسق بين سلوكيات الافراد. اضافة الى أنه لتهيئة الفرد لقبول فكرة التغيير، لابد من تبني استراتيجية اتصالية واضحة المعالم. و هو ما سنحاول دراسته في هذه الدراسة، الأمر الذي يدفعنا الى طرح التساؤل التالي :

كيف يساهم الاتصال الداخلي في تحقيق عملية التغيير و تجسيد الأهداف المسطرة التي يسعى الى تحقيقها مختلف الفاعلين داخل المنظمة؟

I- مفهوم الاتصال الداخلي

1. ماهية الاتصال الداخلي:

يعتبر الاتصال الداخلي أحد الوظائف و العمليات الادارية الأساسية لاكتمال العملية الادارية، فهو يمثل جانبا حيويا في التسيير، تحاول ادارة المنظمة التحكم فيه و أداءه بشكل جيد. و لقد أصبح الآن مجالا رئيسيا في ادارة الأعمال الحديثة.

تعددت تعاريف مفهوم الاتصال داخل المنظمة، نذكر منها:

يعرفه مصطفى حجازي على أنه " وسيلة للتعريف بالأهداف و القرارات و توضيحها لجميع العاملين، اضافة الى توزيع العمل و حل مشكلاته و تتبع مجهوداته". (حجازي، 2000، صفحة 17)

في حين يعرفه فيليب ديتري *Philippe Detrie* بأنه: "علاقات العمل بين مختلف الخلايا المكونة لهيكل المنظمة، و طرق و أنماط العمل فيما بينها ". (Philippe Detrie, 2001, p. 42)

أما تييرى ليبارت *Thierry Libaert* فيرى أن "الاتصال الداخلي عنصر مركب من تدفق المعلومات و المبادلات يكون النظام العام للمنظمة" (Libaert, 2007, p. 10) يمكن أن نقول اذن كتعريف اجرائي أن "الاتصال الداخلي سلسلة من العمليات المعرفية و النفسية التي نسعى عن طريقها الى تحقيق منافع مشتركة وفق اطار تواصلية فعال و باستخدام رموز و أدوات معينة تضمن تحقيق الجودة في بيئة تنظيمية ذات أبعاد اقتصادية و ثقافية و مادية".

و يرجع جاك اجالنز *Jack Igalens*. ضرورة الاتصال الداخلي الى ثلاث أسباب أدت الى البعد بين الأفراد و هي: (Egalens, 1999, p. 147)

- ✓ تنامي حجم المؤسسات
- ✓ الحاجة الى اللامركزية في الأنشطة و القرارات
- ✓ زيادة التخصص في الموارد البشرية

1. أنواع الاتصال الداخلي

يقسم الاتصال الداخلي حسب معيار قنوات الاتصال الى قسمين:

1.1 الاتصال الرسمي: يمثل مجموعة الاتصالات التي تسطر في الخريطة التنظيمية للمنظمة وفقا للنظم و اللوائح و البناء التنظيمي الذي يحكمه وقد تكون تلك القواعد مكتوبة أو منصوص عليها، ولضمان فعالية هذه التبادلات تقوم المنظمة بضبط تدفقات البيانات حسب الهيكل التنظيمي الرسمي لها

(Thierry, 2004, p. 70) .

وتأخذ هذه التدفقات اتجاهات ثلاثة: من الأعلى الى الأسفل أي من القادة الى المستويات الادارية الأدنى، ومن الأسفل الى الأعلى أي من المرؤوسين الى رؤسائهم، وكذا اتصالات أفقية تتم بين الادارات والمسؤولين ذوي نفس المستويات أو مستويات متقاربة، كذلك الاتصالات المحورية والتي تتم خاصة في المنظمات الكبيرة بين المدراء وجماعات العمل في ادارات غير تابعة لها. (Philippe, 2000, p. 90)

2.2 الاتصال غير الرسمي: يتمثل في التبادلات غير المبرجة و غير المرتبطة بأداء العمل والتي لا تتبع الخطوط التسلسلية الادارية، مثلا أحاديث لزملاء فيما بينهم عن مشاكلهم الخاصة أو عن اهتماماتهم داخل المنظمة .

(Philippe Detrie, 2001, p. 141)

يقسم الاتصال الداخلي حسب الوسيلة المستعملة الى :

2.1 الاتصالات المكتوبة: هي عبارة عن كل ما هو مكتوب من عبارات و مصطلحات من أجل نقل تعليمات أو قرارات أو أوامر من المدراء الى العمال أو نقل

انشغالات و شكاوى و اقتراحات العمال الى رؤسائهم ، و تستعمل في هذه العملية مجموعة من الوسائل نذكر منها :التقارير المكتوبة، المذكرات، لوحات الاعلانات، صناديق الاقتراحات ...الخ، فالاتصالات المكتوبة اذن تسمح بنقل المعلومات الى عدد كبير من الأفراد مع امكانية الرجوع اليها مستقبلا. (ماهر، 2004، صفحة 350)

2.2 الاتصالات الشفهية: تتم عن طريق تبادل الأحاديث بطريقة مباشرة، ومن بينها نذكر: الندوات و المؤتمرات، اللجان، الهاتف...الخ، و تعتبر الاتصالات الشفهية من أسهل الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثر فعالية من الوسائل المكتوبة حيث تتيح فرصة توضيح الرسالة بصورة جيدة. (Philippe Detrie, 2001, p. 137)

3.2 الاتصالات الالكترونية: تعتبر نوعا خاصا من الاتصال المكتوب و تتمثل في: الجريدة الهاتفية ، الأنترنت، المحاضرات المرئية، البريد الالكتروني...الخ. و بالتالي فان تطور تقنيات الاتصال الحديثة قد سهل عملية الحصول على المعلومات، مما يتيح المعرفة الشاملة بكل ما يحدث داخل المنظمة و اشراك الأفراد في مختلف جوانب العمل داخل المنظمة التي ينتمون اليها.

2 أهداف الاتصال الداخلي

يؤدي الاتصال الداخلي مجموعة من المهام تساعد في تحقيق مجموعة من الأهداف بغرض ضمان أداء الوظائف الادارية بنجاح، و يمكن تقسيم أهداف الاتصال الى: (منصور، 2000، صفحة 55)

- هدف تعليمي تنقيفي: بمعنى اكتساب مهارات جديدة و مفاهيم تماشى و التغيرات و التطورات.
- هدف اجتماعي: يعتبر الاتصال الداخلي فرصة لزيادة الاحتكاك بين الافراد لخلق درجة من التفاعل فيما بينهم و منه تعميق الترابط الاجتماعي بينهم.
- هدف توجيهي: بمعنى تكوين اتجاهات فكرية يراها المجتمع صالحة لتحقيق أهدافه أو تعديل اتجاهات فكرية قديمة أو تثبيتها.
- هدف تنظيمي: يتمثل في تحسين سير العمل من خلال دعم التفاعل بين الأفراد داخل المنظمة و توجيه سلوكياتهم .

للاتصال الداخلي أيضا مهام عديدة تؤدي بالضرورة الى تحقيق الأهداف التي سبق ذكرها، تتمثل فيما يلي: (J, 1990, p. 65)

- ✓ التكوين: عن طريق الآلات أو الوسائل الجديدة و يتم من طرف مصلحة التكوين الداخلي أو مكتبة المنظمة
 - ✓ الإعلام: يتم عن طريق الاجتماعات و المحاضرات و الاعلانات ،اضافة الى الوسائل الهاتفية و الالكترونية.
 - ✓ التحفيز: نذكر على سبيل المثال تقنيات الاغراء بواسطة العلاوات بعد تقييم أداء الأفراد و نتائجه في الوسط الداخلي و الخارجي.
 - ✓ الاتحاد: يتجسد مثلا في حفلات نهاية السنة و النشاطات خارج ميدان العمل.
- و بواسطة عملية الاتصال الداخلي تتمكن المنظمة من التحكم في الأفراد و التأثير في طموحاتهم و تطلعاتهم. اذ أن العملية الاتصالية تعد قلب العملية الادارية ،فالقرار لا يصبح مثمرا و مجديا دون توفر وسيلة لنقله لكافة المستويات .

I الاتصال - كاستراتيجية- لتحقيق التغيير التنظيمي

1. ماهية استراتيجية الاتصال الداخلي

ان نجاح العملية الاتصالية داخل المنظمة تستلزم وضع تصميم وفق خطة معينة لضمان السير الحسن لمهامها وتوفير جو ملائم للعاملين داخل المؤسسة، وتعتبر استراتيجية الاتصال داخل المنظمة من العوامل الهامة المساعدة في تحديد الطرق و الوسائل المساهمة في تطبيق الاستراتيجية العامة للمنظمة. و تعرف استراتيجية الاتصال الداخلي بأنها "عبارة عن مهارات تسيير مختلف أشكال الاتصالات المتاحة في المنظمة من أجل تحقيق المصلحة العامة ،و ذلك عبر تطوير علاقات بشرية و اجتماعية بين الأفراد المكونين للمنظمة. (Fanelly, 1991, p. 71)

ونظرا للخصائص التي تميز محيط المنظمة خاصة التطور التكنولوجي، فان الاتصال الداخلي أصبح جزءا لا يتجزأ من التفكير الاستراتيجي باعتباره يقوم بشرح وتوضيح الاستراتيجية العامة وتنفيذها حسب السياسات الموضوعة.

و تتمثل أعراض استراتيجية الاتصال الداخلي في :

(Philippe Detrie, 2001, p. 30)

- تحسين الأداء و الحد من الاضطرابات الاجتماعية.

- تقوية اندماج الأفراد و انتمائهم لتحقيق نتائج مرضية.

- تحسين المناخ العام للعمل.

لذلك يجدر بنا اعتبار استراتيجية الاتصال الداخلي وظيفة ذات أهمية كبيرة و الاخلال في تطبيقها من شأنه ان يؤدي الى خسارة المنظمة لمواردها البشرية.

1. تصميم استراتيجية الاتصال الداخلي لتحقيق التغيير التنظيمي

ان تبني رؤية التغيير في الاستراتيجية يستلزم ثلاثة نشاطات أساسية، تتمثل فيما يلي

. **توصيل رؤية التغيير للعاملين:** تشكل صياغة و ايصال رؤية واضحة عن الأهداف

المستقبلية للمنظمة خطوة جوهرية لإنجاح التغيير ، و ايصالها من طرف القادة من

العناصر الأساسية لإدارة التغيير الناجح، اذ أن الأفراد بحاجة الى معرفة أسباب تبني

التغيير التنظيمي و كذا آثاره المحتملة ، و منه فان منطلق تحقيق التغيير الناجح هو ايجاد

حاجة ملحة لتبني التغيير التنظيمي و ذلك من خلال ابراز أهميته. كما أنه لا بد من

وجود حالة عدم رضا عن الوضع الحالي لتفهم الحاجة الى هذا النوع من التغيير . و من

هنا تظهر أهمية المشاركة التي تخلق و تنمي الشعور بالمسؤولية و الانتماء. فالرؤية

المشتركة تساوي آلية ربط تساعد على تكامل و ضم الأجزاء المختلفة في المنظمة و

تكامل امكانيات الفاعلين بداخلها. كما ان وجود رؤية و تطلعات مشتركة يساعد

على تجنب سوء الفهم في الاتصالات و تصبح لديهم فرص اكبر لتبادل آرائهم و

خبراتهم و من المحتمل أن يتقاسموا مواردهم و يصبحوا شركاء. و بالمقابل على القائد

أن يقوم بطرح الأفكار و النماذج و الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة واضعا

بعين الاعتبار أن تكون اقتراحاته ذات مغزى و ذات طابع الهامى. (الساعد، 2013، صفحة 15). يمكن تخيل الرؤية الفعالة و تحقيقها و ايصالها كذلك ، و من ايجابيات المشاركة أنها توضح الاتجاه للغير و تحفز الأفراد لاتخاذ الاجراءات السليمة حتى في ظل وجود مقاومة بعض الأفراد للتغيير ،اضافة الى أنها توحد جهود الأفراد بأسلوب فعال.

. اجراء مناقشات و حوارات مستمرة مع العاملين: يعد الحوار من أحسن الوسائل الموصلة الى الاقناع و تغيير السلوك و تعديله الى الأحسن . و من الضروري أن يكون هناك حوار متواصل بين فرق قيادة التغيير من جهة ،و بين العاملين في المنظمة من جهة أخرى لمعرفة مدى استجابة العاملين و قبل ذلك تهيئتهم للاستيعاب الكامل للتغيير الذي يحدث، و كذا تذكيرهم بأهمية ما يقومون به و اقناعهم أن دعمهم و مساندتهم شرط أساسي لإنجاح المشروع . و من جانب آخر الاستماع لشكاويهم و انتقاداتهم و هذا ما يؤدي الى تحقيق الأهداف المرجوة من التغيير التنظيمي.

ان حركة المعلومات في جميع الاتجاهات تؤدي الى القضاء على تركز المعلومات في القمة التي تميز الشكل الهرمي للمنظمة ،مما يسمح بتواجدها في جميع المستويات و بطريقة مدروسة، لأن تزايد وتيرتها كذلك من شأنه أن يؤدي الى نتائج عكسية . و الواقع أن الاستمرار في هذا الحوار مع العاملين في المنظمة ،ربما يكون أمرا شاقا لفريق القيادة لأن عملية الاتصال تستهدف مجموعات مختلفة لكل منها حاجاتها و رغباتها كما أن هذه المجموعات متعددة المستويات و عملية التغيير تتضمن أنماطا متعددة من تكنولوجيا المعلومات. (عبدالله، 2009، ص 150)

. انخراط المنظمة في جهود التغيير: الاتصال الجيد يرفع من قيمة القرارات التي نسعى الى توصيلها للعاملين ،و يرفع كذلك من مدى التزامهم بتلك القرارات و التي تحدث تدريجيا كلما انخرطوا في عملية التغيير بمختلف خطواتها و مراحلها، و اذا تقدم التغيير في مساره المأمول زاد انخراط العاملين فيه و التزامهم به. و زادت قناعتهم بالجهودات المبذولة من طرفهم و لكي يكون هذا الانخراط لابد من الاستجابة لوجهات نظر العاملين و ذلك عن طريق : (عبدالله، 2009، ص 153)

- زرع الوعي و تقديم مختلف المعلومات.
 - اشراكهم في اعداد مشروع التغيير و صياغة خطته.
 - تحديد أدوارهم بشكل واضح.
 - تحديد مسؤوليات كل فرد و كل جماعة.
 - جعلهم يدركون أنهم أصحاب هذا التغيير و أنه مشروعهم الخاص.
- و منه يجب أن تكون هناك استراتيجية خاصة برفع مستوى الوعي و صياغة الخطة بوضوح لفهم المزايا سواء بالنسبة لهم كأفراد أو بالنسبة للمنظمة ككل. و يمكن تلخيص هذه الأفكار في خمس نقاط: هي الوعي، الفهم، الاشتراك و التعاون، الالتزام، التأييد الشديد. و من ثم انجاح مشروع التغيير و تحقيق الفعالية التنظيمية.
- اضافة الى الاستراتيجيات السابقة يضيف رودرك ماكنلي عنصر التقدير الذي يتمثل في الأثر الايجابي الذي ينعكس على الموظف نتيجة شكره أو تقديم الحوافز المادية، لذا يجب وضع برنامج فعال للتقدير و يكون جزءا أساسيا من ثقافة المنظمة.

(ماكنلي، 1999)

1. أساليب الاتصال الداخلي لدعم التغيير التنظيمي:

يجب على ادارة المنظمة أن تهتم اضافة الى اهتمامها بمدى تأثر الأفراد بعملية التغيير بإشراكهم أيضا في هذه العملية، كما يجب عليها مساندتهم على تبني موقف ايجابي. و من بين هذه الأساليب نذكر:

. **مشاركة العاملين:** عرفت مشاركة العاملين على المستوى النظري و التطبيقي اتجاهات كثيرة و متباينة، فهناك من يراها تعبيرا عن احتياجات الفرد و رغباته او انها عملية اتصال بين الرؤساء و المرؤوسين ويرى البعض الآخر أنها ما الا عملية يحصل بموجبها الفرد على حرية أكبر في صنع القرارات آخذا بعين الاعتبار محددات بيئته فيتفاعل ذهنيا و عاطفيا معها و مع جماعة العمل ويفيد في تعبئة جهوده لتحقيق الأهداف المشتركة وتحمل المسؤولية نحوها سواء في حالة النجاح أو الفشل.

(صالح، 2008، ص 83)

ولقد أفرزت بعض الدراسات ثلاثة نماذج لتأثيرات المشاركة: (صالح، 2008،

ص88)

أ. **النماذج العاطفية:** تعود الى مدرسة العلاقات الانسانية ،حيث تفترض أن مشاركة العاملين تحقق حاجاتهم الملحة ،و بالتالي تحقق نسبة كبيرة من الرضا الذي سيؤثر ايجابا على انتاجية العمل .

ب. **النماذج المعرفية:** من خلالها فان المشاركة في صنع القرار هي استراتيجية قابلة للتطبيق كونها تعزز من أساليب المعلومات، ومشاركة العاملين في ذلك سيجعل من هذه القرارات تتخذ في محيط أفضل اضافة الى اعطاء العامل معرفة أفضل في تنفيذ عمله و بالتالي فهي تؤثر بطريقة مباشرة على الانتاجية.

ج. **النماذج الموقفية:** هذه النماذج تعتبر أن تأثير المشاركة على الانتاجية يتناسب مع الأفراد والظروف، وتعلق النماذج الموقفية بجوانب مثل ظروف العمل، العلاقات بين العاملين، مستويات الوظيفة... الخ

ان مبدأ المشاركة اذن يضمن بنسبة كبيرة تهيئة الجميع نحو تنفيذ التغيير بحيث تنفق الادارة بالموظفين الذين سيعملون بإرادتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة على اعتبار أنهم جزء منها.

. **القيادة الإدارية و الاتصال الداخلي:** تتأثر الاتصالات داخل المنظمة بأساليب القيادة السائدة فيها، ففي الأسلوب التسلطي يرى المدراء أن الاتصالات ما هي الا مجرد وسيلة لنقل قراراتهم و أوامره الى المرؤوسين، اضافة الى أنهم يرفضون المناقشة والتحاور، الأمر الذي يضعف الاتصالات الصاعدة، أما في الأسلوب الاستشاري يرى المدراء أن الاتصالات داخل المنظمة وسيلة لمعرفة آراء المرؤوسين والعمل بها من أجل اتخاذ قرارات سليمة وتحسين الأداء. ومن أساليب القيادة المشجعة والحديثة ،نجد أسلوب الادارة بالتحوال و أسلوب القائد الرمزي

. القائد الرمزي: مصطلح القائد الرمزي يعني القائد الاداري الذي يكثر من الاستخدام الجيد للرموز في الادارة بحيث يسعى باستمرار الى ترسيخ ثقافة تنظيمية قوية، نجد لغة المنظمة الرمزية و قصص الأبطال من المؤسسين حاضرة في حديثهم وتوجيهاتهم بغرض الاستفادة منها، بمعنى أن هذا التسيير الرمزي من الممرات الضرورية لتحقيق التغيير الثقافي عندما تواجه المنظمة مشاكل معينة. (الغالي، 2014، ص 129)، ومنه فالقائد الرمزي والواعي بالبعد الثقافي عكس المسير العقلاني وبالتالي هو الاحسن في توجيه الأفراد لتبني قيم محددة لأنه قادر على ارسال نظرتة و جعل الآخرين يلتفون حولها .

. الإدارة بالتحوال: مع تعقد العملية الادارية واتساع نطاق العمل، وتعدد المستويات التنظيمية الذي أدى الى تحريف المعلومة أو استغراق وقت لوصولها، ظهر مفهوم الادارة بالتحوال، وتكمن الفكرة الرئيسية وراء هذا المفهوم في أهمية دراية المدير المستمرة بما يجري على أرض الواقع وذلك عن طريق مروره على المساعدين المباشرين و الفئات الأخرى في المستويات الدنيا للمنظمة والتحدث اليهم مباشرة، ومن هنا يتبين أن الادارة بالتحوال تمثل منظومة ذات طابع ارتقائي خاص يستمد خصوصيته من ذكاء القائد واستخدامه لمواهبه الشخصية في تصميم وتخطيط وتنظيم وتنفيذ اللقاءات التحوالية وما يملكه من مهارة في ادارة الحوار مع المنفذين لاكتشاف أوجه القصور ومعالجتها. تجدر الاشارة الى أن هذا النوع من الادارة ليس نوعا من التفتيش والرقابة بقدر ما هو نوع من المعايشة الذكية و الفعالة لما يحدث، حيث أنها تقوم على الفهم و الاحساس بالآخرين (الذين يقومون بعملية التغيير). (الموسي، 2002، ص 628)

فالإدارة الحديثة التي يحتاجها التغيير التنظيمي هي الادارة الجواله التي تكون دائما جنبا الى جنب مع مرؤوسيهها جاعلة قنوات الاتصال مفتوحة بين القاعدة و القمة لجعل الأعمال تنفذ بسهولة مما يزيل العوائق أمام سيولة العمل وتدفعه داخل المنظمة ككل .لذلك فانه عند احداث التغيير في المنظمة تحتاج الادارة العليا الى مساندة كل أعضائها، وهذا لا يتم الا عن طريق الاجتماعات المفتوحة والمناقشة الفعالة.

I معوقات الاتصال الداخلي الفعال:

يقصد بمعوقات الاتصال الداخلي كل العوامل التي لها تأثيرات سلبية على تحقيق أهداف العملية الاتصالية، بعبارة أخرى عدم وصول الرسالة أو تأخرها أو انحرافها عن مسارها أو الحد من تأثيرها الايجابي في مجالات استخدامها، وهذه المعوقات يمكن التأثير فيها بدرجة متفاوتة لتحويلها من عوائق الى عوامل مساعدة أو مؤيدة لتحقيق اتصال فعال، وتتعدد وتنوع باختلاف ثقافات الأفراد ومستوياتهم العلمية ومراكزهم الوظيفية وأعمارهم وإفرازات المجتمع المحيط بهم، كما يدخل ضمن ذلك ما يتعلق باللغة ووضوحها من عدمه، وكذلك مدى التعاون بين الأفراد ونوعية العلاقة التي تربطهم ببعضهم البعض وغير ذلك. أي أنها قد تكون مرتبطة بالتنظيم الداخلي للمنظمة أو شخصية الأفراد القائمين بالاتصال أو بالظروف أو البيئة التي يتم فيها الاتصال.

1. المعوقات التنظيمية

تتمثل في :

- تعدد المستويات التنظيمية: الذي يتسبب في طول المسافة بين القمة و القاعدة في الهيكل التنظيمي ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الادارية مما يتطلب زمتا أطول، كما أن تعدد انتقال الرسالة من شأنه أن يعرضها للتحريف.

- معوقات ناشئة عن حالة التنظيم الرسمي: قد يتضمن هذا الأخير اشكالات تجعل انسياب الاتصالات و حسن توزيعها في حالة فوضى و من بينها الغموض و عدم اعطاء الادارة الأهمية الكافية للتقيد بالتنظيم و مراقبة فعاليته ، حيث يصعب على العامل معرفة الجهة التي يلجأ إليها لتلقي و ارسال المعلومات و الأفكار.

(حجازي، 2000، ص 159)

- عدم كفاية المعلومات: الذي ينتج عن عدم الدراية باحتياجات العمال من المعلومات و عدم توفرها أو الى تجاهل قيمة الاتصال كوسيلة للتنسيق والتحفيز مما يؤدي الى عرقلة العمل ،فضلا عن لجوء أفراد المنظمة الى البحث عن مصادر أخرى

كزملائهم في العمل للحصول على المعلومات مما يدعم ظهور الاتصالات غير الرسمية و الاشاعات داخل المنظمة.

- الافراط في الاتصال: يستقبل العمال يوميا في المنظمة العديد من المعلومات و بمختلف الوسائل المكتوبة و الشفهية مما يجعل العمال يهتمون ببعض المعلومات و يهملون البعض الآخر، كذلك بالنسبة للمدراء حيث يتلقون يوميا العديد من المعلومات سواء من داخل المنظمة أو خارجها مما يجعلهم غير قادرين على استغلالها كلها.

- التنظيم البيروقراطي: تعتمد بعض المنظمات على البيروقراطية في تنظيمها، وهذا يؤثر سلبا على اتصالاتها الداخلية حيث كل معلومة، فكرة أو اقتراح يجب أن يكون مكتوبا و يتم ارساله وفقا لتسلسل السلطة حتى تصل الى المسؤولين المعنيين و هذا يستغرق وقتا، مما يؤخر عملية اتخاذ القرارات و الاجراءات، كما قد يفقد المعلومة قيمتها و أهميتها. (العميان، 2013، ص255)

2. المعوقات الشخصية

تمثل أهمها فيما يلي: (حريم، 2017، ص 260)

- تباين الادراك: هناك تباين بين الأفراد في ادراكهم للمواقف المختلفة ويعود ذلك الى اختلافاتهم وفوارقهم الفردية والبيئة التي يعيشون فيها مما ينعكس على فهمهم و استيعابهم للأشياء.

- الادراك الانتقائي: يميل الفرد للاستماع لما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وآرائه، و من جهة أخرى يسعى الى اعاقه كل ما يتعارض مع تلك المعتقدات.

- قصور في مهارة الاتصال: يتطلب الاتصال الفعال توافر مهارات معينة لدى كل من المرسل و المستقبل، نذكر على سبيل المثال مهارة الاصغاء، التحدث بطلاقة الخ...

- الصعوبات النفسية: كميل الموظفين الى العزلة نتيجة شعورهم بالفوارق الادارية بينهم و بين الاطارات العليا للمنظمة.

- احتكار المعلومات: يتمثل في حبس بعض العاملين للمعلومات وعدم تقديمها لزملائهم رغبة منهم في الظهور في صورة الخبراء أمامهم.
- سوء العلاقة بين الأفراد: له أثر هام على سير عملية الاتصال وفعاليتها حيث قد تكون المعلومات المتبادلة محرفة أو ناقصة أو لا تنتقل بسرعة.

3 المعوقات البيئية

وتتمثل في : (حريم، 2017، ص268)

- كبر حجم المنظمة و انتشارها الجغرافي :يؤدي ذلك الى صعوبة الاتصال بداخلها نتيجة البعد الجغرافي بين فروع المنظمة و مقرها الرئيسي، أو بعد ادارتها عن الادارة العامة مما يؤثر على عملية نقل المعلومات خاصة في حالة نقص أدوات الاتصال الحديثة بحيث يصعب التغلب على البعد الجغرافي بين مواقع اتخاذ القرارات و مواقع تنفيذها.

- اللغة: تشكل طبيعة اللغة عائقا كبيرا في عملية الاتصال، فقد توجد العديد من الكلمات التي تحمل معاني مختلفة و بالتالي الاختلاف في طريقة تفسيرها أمر وارد من قبل المستقبل للرسالة، فالمعاني خاصة بالفرد يستخرجها من خبراته و بيئته وتقاليد و عاداته.

إذا المعوقات الاتصال الداخلي تأثير سلبي على تحقيق الأهداف التي تسعى اليها المنظمة، بمعنى آخر تعيق حصول الاتصال على النحو المطلوب، لهذا يجب على ادارة المنظمة أن تجد بيئة عمل ملائمة كي يستطيع الأفراد أداء أدوارهم في أجواء مريحة و محفزة .

لمواجهة هذه المعوقات وادارة التغيير في المنظمة، سنحاول استعراض

نموذجين:

- نموذج جون كوتر *Jhon Kotter*

- نموذج كيرت لوين *Lowin*

أ. نموذج جون كوتر *Jhon Kotter*

هو النموذج الذي قام جون كوتر، الأستاذ في كلية ادارة الأعمال بجامعة هارفارد وخبير التغيير بطرحه في كتابه "قيادة التغيير" عام 1996. وهو عبارة عن نموذج يتكون من 8 خطوات للتطور والتغيير والذي تم وضعه على أساس بحث شمل 100 منظمة مرت بعملية التغيير، وتشمل هذه الخطوات الثمانية:

- المرحلة الأولى: تتطلب من المؤسسات خلق شعور بالإلحاح الطارئ نحو الاستجابة للظروف المتغيرة .

- المرحلة الثانية: تتمثل في بناء تحالف داخل المؤسسة لتوجيه الجهود.

- المرحلة الثالثة: تتمثل في تحديد الرؤية والمبادرات الاستراتيجية للتغيير.

- المرحلة الرابعة: تتطلب إيصال الرؤية لأكثر عدد من اصحاب المصلحة لجذبهم نحو تحقيق الهدف المنشود.

- المرحلة الخامسة: تتطلب إزالة الحواجز وتمكين جميع المعنيين من السير قدماً نحو التغيير المطلوب.

- المرحلة السادسة: تتطلب تحقيق انتصارات قصيرة الأجل للحفاظ على التوجه الاستراتيجي الجديد للمؤسسة.

- المرحلة السابعة: تتطلب تعزيز الجهود نحو تحقيق التغيير المطلوب .وهذه الخطوة تتطلب زيادة المصداقية لتغيير النظم والهياكل والسياسات التي لا تتلاءم مع الرؤية الاستراتيجية الجديدة. كما تتطلب توظيف وتعزيز وتطوير العاملين الذين يستطيعون تنفيذ الرؤية.

- المرحلة الثامنة: تتطلب تغيير الثقافة المؤسسية وثبيتها على النحو الجديد والمطلوب وتوضيح الصلات الموجودة بين السلوكيات الجديدة والنجاح التنظيمي، وتنمية المهارات القيادية وتأمين وجود من يستطيع استلام المهام باستمرار.

يتميز هذا النموذج بسهولته ، كما أنه يوفر خطوات محددة لعملية التغيير ويركز على اشراك الموظفين في عملية تنفيذها وقبولهم بها. الا أن تنفيذه يستغرق وقتاً، وتخطي أي خطوة من الخطوات يؤدي الى حدوث مشكلة في التنفيذ، كما أنه يعتبر

نحجا من الأعلى الى الأسفل وبذلك لا يشجع على مشاركة الموظفين في اعداده أو انشائه. (الجمري، 2015)

ب . نموذج لوين Lowin

إحدى أهم النماذج التي تعتبر حجر الزاوية لفهم التغيير التنظيمي تم تطويرها من قبل كيرت لوين في عام 1950 م، وهو فيزيائي وعالم اجتماعي، ولا يزال هذا النموذج قائما ليومنا هذا، و هذا النموذج يوضح كما يلي:

إذا كان لديك مكعب كبير من الجليد، ولكنك تدرك أن ما تريده هو شكل مخروطي، ماذا تفعل؟ يجب عليك أولا إذابة الجليد لجعله قابل للتغيير (إذابة الجليد). ثم يجب عليه وضع الثلج المذاب في الشكل الذي تريده (التغيير). وأخيرا، يجب أن تعيد عملية التجميد مرة أخرى في الشكل الجديد (تثبيت التغيير).

المرحلة الأولى: إذابة الجليد

ان هذه المرحلة هامة جدا وتؤدي دورا كبيرا في عملية التغيير، و تهدف الى إيجاد الاستعداد و الدافعية لدى الفرد للتغيير و تعلم معارف و مهارات و اتجاهات جديدة عن طريق الغاء المعارف والمهارات القائمة. فينشأ لدى الفرد نوع من الفراغ يسمح له بتعلم أشياء جديدة . كما تهدف هذه المرحلة أيضا الى اضعاف القوى الحالية و جعل المؤسسة مستعدة لتقبل التغيير نتيجة ادراك تام بمساوى الوضع الحالي وأهمية احداث تعديلات.

المرحلة الثانية: التغيير

في هذه المرحلة يتعلم الأفراد أفكارا و مهارات و أساليب جديدة تحت الفرد على أداء عمله بطريقة جديدة ، أي أنه يتم في هذه المرحلة تغيير و تعديل فعلي في الواجبات و المهام و التقنيات و الهيكل التنظيمي، و يحذر ليون من التسرع في الاقدام على هذه المرحلة وتغيير الأمور بسرعة غير معقولة، لأن ذلك سيؤدي الى مقاومة يصاحبها نوع من التشويش والشعور بالقلق.

المرحلة الثالثة: تثبيت التغيير

تهدف هذه المرحلة الى تثبيت التغيير و استقراره بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات و الأفكار و أنماط السلوك التي تعلموها في طرقهم و أساليبهم المعتادة بحيث تصبح الطرق و الأساليب الحديثة سهلة مع استخدام التعزيز و التدعيم كمان يمكن استخدام التدريب الاضافي لتعزيز الاستقرار في التغيير. (البنات ا.، 2011)

خاتمة:

لقد تبينت الآراء والمفاهيم بين مختلف الباحثين والمختصين حول تحديد مفهوم واضح ودقيق للاتصال داخل المنظمة، الا أن هناك اجماع شامل حول أهميته فيها. فمعظم الأبحاث العلمية والدراسات تشير الى أنه يشكل أكثر من 75% من الأنشطة الجارية داخل المنظمة.

يمكن القول أن الاتصال شريان حيوي في أي مؤسسة تنظيمية يث فيها الحيوية و النشاط، وهو بذلك وسيلة و ليس غاية، يساعد أعضاء المنظمة على تحقيق أهدافهم الشخصية والجماعية على حد سواء. فالتفاعل المستمر والتطور الهادف للأفراد لا يتم الا عبر سلسلة واسعة من الاتصالات المتبادلة (خطابات، أحاديث، مناقشات، اجتماعات... الخ)، كلها وسائل لنقل الأفكار والمعلومات تؤدي الى ايجاد مشاركة واسعة وتقاسم كبير للمنطلقات الفكرية والاجتماعية والثقافية المتماثلة والتي تشكل دافعا للسلوك الفردي والجماعي أثناء العمل. بمعنى أنه للاتصال الداخلي دور مهم في طريقة تشكل ثقافة المنظمة من خلال ذلك التفاعل الاجتماعي المؤدي بالضرورة الى تقاسم المرجعيات المشتركة.

كما يعمل الاتصال الداخلي أيضا على ارساء استراتيجية للتغيير بالعمل على مختلف الجوانب الظاهرة وغير الظاهرة و صياغة مشروع المؤسسة بشرط توفر الظروف الملائمة لهذا العمل. فنجاح أي مشروع للتغيير التنظيمي يعتبر مؤشرا لتطبيق لاستراتيجية اتصالية ناجحة تقوم على أسس تنوي المنظمة اتباعها من أجل تحقيق

أهدافها على المدى القريب أو البعيد لضمان توصيل رؤية التغيير و اشراك أكبر عدد في العملية التغييرية. وعليه لا يمكن تصور أي منظمة ناجحة دون وجود عملية اتصالية داخلية ناجحة.

قائمة المراجع:

- أحمد ماهر. (2004). كيف ترفع مهارتك في الاتصال. القاهرة: الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع.
- الإدارة العامة لتعليم البنات. (2011). نموذج لوين لإدارة التغيير. Mind .tools Ltd
- ثابت عبد الرحمن ادريس، جمال الدين محمد المرسي. (2002). الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم و نماذج تطبيقية. مصر : الدار الجامعية للاسكندرية.
- حسين حريم رشا الساعد. (2013). ادارة الموارد البشرية اطار متكامل. الأردن: دار الحامد للنشر و التوزيع.
- حسين حريم. (2017). مبادئ الادارة الحديثة : النظريات - العمليات الادارية - وظائف المنظمة. الأردن: دار الحامد للنشر و التوزيع.
- رودرك ماكينلي. (1999). الدليل العلمي لتطبيق الجودة . سلسلة الآفاق للإدارة و الأعمال.
- سعد علي العنزي ، أحمد علي صالح. (2008). ادارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال. عمان: دار اليازوري العلمية .
- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي. (2014). الإدارة و الأعمال. الأردن: دار وائل.
- كوهين دان، معتر سيد عبدالله. (2009). أسس التغيير التنظيمي "دليل عملي ميداني، أساليب و أدوات التغيير في المنظمات". اينترناك للنشر و التوزيع.
- محمود سلمان العميان. (2013). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الأردن: دار وائل للطباعة و النشر و التوزيع.

مصطفى حجازي. (2000). الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية و الادارة . بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات.

مصطفى حجازي. (2000). الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة. بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع.

منصور الجمري. (03 10, 2015). أنموذج كوتر لقيادة التغيير الاستراتيجي.

تاريخ الاسترداد 20 11 2019، من <http://www.alwasatnews.com/news/1022666.html>

هالة منصور. (2000). الاتصال الفعال مفاهيمه و أساليبه و مهاراته. الاسكندرية: المكتبة الجامعية.

CatherineBroyez Philippe Detrie .(2001) .La communication interne au service de management .paris: edition liaison.

Deutsh J .(1990) .Communication interne et management .Paris: Les editions Foucher.

Jack Egalens .(1999) .Le duff robert, Encyclopedie de la gestion du management . Paris: Dalloz.

Liabert Thierry .(2004) .La communivation d'entreprise .Paris: Economica.

Morel Philippe .(2000) .La communication d'entreprise .Paris: Vuibert.

Nguyen Thanh Fanelly .(1991) .La communication: une strategie au service de l'entreprise .Paris: Economica.

Thierrry Libaert .(2007) .La communication interne des entreprises . Paris: Dunod.