

اتصال المؤسسة ودوره في إدارة التغيير التنظيمي المخطط في المنظمات

The Corporate Communication and Its Role in Managing Planned Organizational Change in Organizations

هشام كرمي*¹، مخبر اللغات والاتصال والتكنولوجيات الحديثة، (جامعة الجزائر3)

kermiche.hicham@univ-alger3.dz

حورية شريط²، (جامعة الجزائر3)، cheriet.houria@univ-alger3.dz

| | | | |
|------------|--------------|------------|----------------|
| 2021-11-04 | تاريخ القبول | 2020-10-07 | تاريخ الاستلام |
|------------|--------------|------------|----------------|

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الكيفية التي يساهم من خلالها اتصال المؤسسة في إدارة التغيير التنظيمي المخطط، حيث يعتبر اتصال المؤسسة اليوم من بين أهم العناصر التنظيمية التي ترافق عملية التغيير التنظيمي لما يحققه من تماسك بين الأفراد وما يحدثه من إقناع لديهم، كما يزيل التناقضات وأشكال مقاومة التغيير وقد خلصت إلى أن اتصال المؤسسة يعمل على نقل المعلومات كاملة وصحيحة عن سياسات وبرامج وأهداف المؤسسة بدرجة عالية من الوضوح بما يمكن التعرف على آراء الأفراد واتجاهاتهم ومقترحاتهم والتي تكون فرصة لتنبؤ باحتمالات السلوك عند التغيير، بالإضافة إلى ذلك هناك علاقة إيجابية بين اتصال المؤسسة والعديد من المخرجات التنظيمية التي تساهم ككل في إدارة التغيير التنظيمي.

كلمات مفتاحية: اتصال المؤسسة؛ الاتصال الداخلي؛ إدارة التغيير التنظيمي؛ المؤسسة

Abstract

The present study's main goal is to identify how the organization's communication (OC) contributes to the management of planned organizational change, as the OC today is one of the most important organizational elements that accompany the process of organizational change because it achieves consistency between individuals and creates a kind of persuasion. It also removes the contradictions and forms of resistance to change. The research study concluded that the institution's communication works to transfer complete and correct information about the policies, programs and objectives of the institution with a high degree of clarity in order to identify the opinions of individuals, their attitudes and their suggestions, which is an opportunity to predict the probabilities of behavior upon change; in addition to that, there is a positive relationship between the OC and the many organizational outputs that contribute as a whole to managing organizational change.

Keywords: The corporation communication; the internal communication; the organizational change management; institution

مقدمة

تتطلب عملية التغيير التنظيمي في المؤسسات اليوم إجراءات وخيارات يجب التخطيط لها، ومرافقتها؛ حرصاً على تحقيق فعالية في التسيير، وتفادياً للمعوقات التي من شأنها أن تحد من نجاحه، ولا تترك الأمور للظروف والصدفة تتحكم في مصير المؤسسة، إن تغيير المخطط هو ذلك التغيير الذي يهدف إلى تحسين فعالية الإدارة، ورصد أي تغيرات بيئية متوقعة ومحتملة الحدوث، كما يشمل استغلال الفرص والإمكانيات المتوفرة؛ لتحقيق المزيد من النجاح والنمو للمؤسسة.

تضطلع العناصر التنظيمية المختلفة في المنظمات بدور هام لإنجاح عملية إدارة التغيير التنظيمي، ومن بين هذه العناصر التنظيمية اتصال المؤسسة، الذي يسهم في تفسير عمليات التغيير والتقليل من مقاومته وتحسين تدفق المعلومات داخل المؤسسة وخارجها؛ بهدف الوصول إلى النتائج المسطرة من عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة. وبناءً على ما سبق سنحاول من خلال هذه الورقة البحثية الإجابة على السؤال الآتي: كيف يسهم اتصال المؤسسة في إدارة التغيير التنظيمي المخطط؟

المحور الأول: إدارة التغيير التنظيمي المخطط في المؤسسات

أولاً: ماهية التغيير التنظيمي المخطط

1. مفهوم إدارة التغيير التنظيمي المخطط

هو مصطلح إداري يقصد به إجراء تغيير في طريقة العمل أو إدارة المؤسسة من خلال خطة واضحة المعالم، كما أن الهدف منه مواكبة التغيرات والتطورات الحديثة في محيط العمل لغرض الارتقاء بالإنتاجية، وكفاءة العمل في المؤسسة والمنشأة (عرفة، 2012: 15) كما يمكن وصفه بعملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصبُّ على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجية الأداء، أو إجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز (ثابت، 2003: 362)

إدارة التغيير التنظيمي عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية، حيث تتطلب إدارة التغيير قيادة حكيمة قادرة على التطور والازدهار والتقدم وذلك حسب الظروف المحيطة بالمنظمة (حاروش و حروش، 2015: 76)

2. أهداف ودوافع التغيير التنظيمي

من بين أهداف التغيير التنظيمي في المؤسسات ما يلي: (خيري، 2014: 120 - 121)

– الارتقاء بمستوى الخدمة وزيادة الخدمة ورضا المستهلك.

- العولمة وزيادة مخرجات التطور التكنولوجي المعلوماتي (الذكاء الاصطناعي، مجتمع المعرفة...إلخ).
- حدة المنافسة في الإنتاج كما ونوعا والانفتاح على الأسواق العالمية.
- متطلبات الجودة الشاملة، والتجارة الدولية.
- كما يمكن كذلك أن يكون للتغيير أسباب كما عبر عنها كل من " دانا جاينس روبنسون وجيمس روبنسون" في كتابهما "التغيير"، وهذه الأسباب هي:(حاروش و حروش، 2015: 78)

- الأزمة: هنا الأمر مفروض أو غير مخطط له.
- الرؤية: هي التي رأيناها سابقا وهي معلومة ومدروسة ومخططة وواعية.
- الفرصة: حيث قد تحين المنظمة الفرصة السانحة للتغيير لتبشره.
- التهديد: عكس الفرصة ويمكن إدراجه مع الأزمة.

3. خصائص إدارة التغيير التنظيمي

يتميز التغيير التنظيمي كعملية مخطط لها بمجموعة من الخصائص هي:(عرفة، 2012: 89 - 90)

- الاستهدافية: أي أن التغيير لا يحدث عشوائيا بل في إطار حركة المؤسسة وأهدافها المحددة.
- الواقعية: يجب أن نربط التغيير التنظيمي بالواقع العلمي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.
- التوافقية: يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير التنظيمي.
- الفاعلية: يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.
- المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.
- الشرعية: يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد، وإذا كان القانون يتعارض مع إجراءات التغيير فيجب في البداية تغيير القوانين من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية.
- الإصلاح: أي إصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.
- الرشد: هو صفة لازمة لكل عمل إداري وبصفة خاصة في إدارة التغيير التنظيمي.

- القدرة على التطوير والابتكار: هي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد أساليب تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل على الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.
- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن إدارة التغيير تهتم اهتماماً قوياً بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث، ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضاً تتوافق وتتكيف معها، وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها، بل وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها على الحيوية وفاعلية المنظمة.

ثانياً: مصادر وأنواع التغيير التنظيمي

1. مصادر وقوى التغيير التنظيمي

يمكن تقسيم القوى المرتبطة بالتغيير التنظيمي إلى: (خيرى، 2014: 122)

أ) القوى الخارجية للتغيير

يقصد بها القوى التي خارج نطاق سيطرة المؤسسة وهي الأكثر تأثيراً فيها، كما يصعب التنبؤ بها، وذلك لسرعة المتغيرات في بيئة المؤسسات ومن بين هذه القوى الخارجية نذكر: (خيرى، 2014: 122-124)

❖ **البيئة الثقافية:** تؤثر ثقافة المحيط على سلوك العاملين وأسلوبهم في التعامل وتنعكس كذلك على الهيكل ونمط الإدارة وكذلك على نظم الاتصالات والمعلومات وحل المشكلات واتخاذ القرارات.

❖ **البيئة السياسية والقانونية:** هي القوى التي تتميز بزيادة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي والاجتماعي، فالبيئة القانونية تكمن في تغير القوانين أو تعديلها، أو التغيرات مثل إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة تؤثر على المؤسسات.

❖ **البيئة التكنولوجية:** تمثل هذه البيئة أهم مصدر لإحداث التغيير وخاصة في القرن الحالي، الذي يسوده التطور العلمي المتسارع والتطور التقني، ومن أهم التغيرات التكنولوجية التي تدفع لإحداث التغيير التقدم في وسائل المواصلات والاتصالات وثورة المعلومات.

❖ **البيئة الاجتماعية:** تمثل هذه القوى كل ما يرمز للعادات والتقاليد والمبادئ والقيم، واتجاهات وأنماط الطلب نتيجة لتغير في رغبات وأذواق المستهلكين.

❖ **البيئة الاقتصادية:** تتمثل في زيادة حدة المنافسة الخارجية في ظل ما يطلق عليه بالعلومة وانفتاح الأسواق، وظهور منظمات دولية عالمية كالمنظمة الدولية للتجارة (OMC)، تغييرات في أسعار الفائدة الدولية وفي أسعار العملات التي يتم الاستيراد

والتصدير من خلالها، وتغير قواعد المنافسة. ومن هنا برزت الحاجة إلى ضرورة تبني التغيير كخيار استراتيجي.

(ب) القوى الداخلية للتغيير التنظيمي

إضافة إلى القوى الخارجية، فإن القوى الداخلية كذلك تفرض التغيير وتؤثر في نمط المؤسسات وهي: (خيري، 2014: 125)

❖ **عدم رضا العاملين:** إن عدم رضا العاملين تنتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة،

ولهذا على المديرين تشخيص أسباب عدم الرضا، ومحاولة إيجاد الحلول بإجراء التعديلات والتحسينات اللازمة التي يطلبها العاملين.

❖ **انضمام أفراد جدد:** إن انضمام أفراد جدد ذوي أفكار وخبرات ومهارات مختلفة خاصة إذا عينوا قادة في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة.

❖ **وجود أهداف جديدة:** إذا ما قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة، فستقوم حتما بالتغييرات المناسبة لتوفير جو وظروف ملائمة بما في ذلك الموارد، الإمكانيات والوسائل؛ لتحقيق هذه الأهداف الجديدة.

❖ **تدني مستوى الأداء:** إذا تم اكتشاف تدني مستوى أداء المنظمة، عليها البحث في الأسباب والقيام بالتعديلات أو التغييرات التي من شأنها تحسين مستوى الأداء.

❖ **إدراك الحاجة إلى التغيير الهيكلي التنظيمي واللوائح والأنظمة المتبعة في المؤسسة:** وذلك لتصبح أكثر مرونة وقادرة على الاستجابة الشاملة لضروريات التغيير والتحسين المستمر في الأداء.

ومن التغيرات التي تفرزها البيئة الداخلية كذلك: (خيري، 2014: 126)

- التغيير في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج وغيرها من الأساليب الفنية.
- التغيير في هياكل العمالة ووظائف العمل وعلاقات العمل.
- التغيير في الإجراءات المتبعة في العمل.
- التغيير في علاقات السلطة والمسؤولية والمركزية والنفوذ.
- التغيير في الوظائف الأساسية للمنظمة كوظيفة الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد.

2. أنواع التغيير التنظيمي

هناك عدة تصنيفات لأنواع التغيير التنظيمي غير أننا اخترنا المعيار الحديث المستخدم

في التصنيف حسب الشكل، نوعية الاستجابة والبعد الزمني:

(أ) حسب شكل التغيير

تنقسم إلى ثلاثة أنواع هي: (عرفة، 2012: 90 - 91)

❖ **التغيير الشامل والتغيير الجزئي:** إن التغيير الجزئي هو ذلك التغيير الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة، والتغيير الشامل الذي يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة، والخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعاً من عدم التوازن في المؤسسة، بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير.

❖ **التغيير المادي والتغيير المعنوي:** التغيير المادي كتغيير الهيكل والتكنولوجي في الأجهزة والمعدات، أما التغيير المعنوي فهو التغيير الذي يهدف إلى التغيير النفسي والاجتماعي في سلوك العاملين.

❖ **التغيير السريع والتغيير التدريجي:** يكون التغيير التدريجي البطيء عادة أكثر رسوخاً من التغيير السريع المفاجئ، إلا أن اختبار السرعة المناسبة لأحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف.

(ب) حسب نوعية الاستجابة للتغيير

ينقسم هذا النوع إلى: (السلمي، 2001: 263)

❖ **التغيير استجابةً لظروف خارجية:** يكون هذا النوع من التغيير على المستوى التنظيمي عند حدوث تغييرات خارجية تجعل الاستمرارية في الأداء والعمل بالطريقة السابقة نفسها أمراً متعذراً، إذ تستجيب الإدارة لهذه التغييرات الخارجية بدرجات مختلفة من الحماس والالتزام بحسب شدة ارتباطها بعملياتها، لكنّ هذا النمط من التغيير قد لا يجد طريقة للتطبيق الكامل ويظل في صورة شعارات أكثر منه تغييراً حقيقياً.

❖ **التغيير التماساً لحل مشكلات ذاتية:** يحدث هذا النمط من التغيير بمبادرة من الإدارة كمحاولة لحل بعض المشكلات الذاتية للتنظيم، قد تتعلق هذه المشكلات بجانبين هامين هما: قدرة التنظيم على مواجهة الأوضاع البيئية المحيطة به، وضعف بعض عناصر التنظيم وعدم توافقها مع العناصر الأخرى.

❖ **التغيير بهدف السيطرة على المناخ أو جزء منه:** يهدف التغيير في هذه الحال إلى تمكين المنظمة من السيطرة على بعض جوانب المناخ وإخضاعها للتعامل وفقاً لما يرضيه التنظيم، وهذا النمط من أصعب الأنماط وأعقدها.

(ت) حسب البعد الزمني: (Hermel & Bortoli, 1986)

❖ **التغييرات الظرفية الصغرى:** تكون على شكل: أفعال على المدى القصير من دون أثر مستمر، أو ذات تأثير ضعيف الأهمية، أو ذات مدى قصير وجِدّ محدود، كما يمكن أن يتعلق بعدد قليل من الأفراد رغم ظرفية هذه التغييرات.

❖ **التغيرات الطرفية الكبرى:** تتعلق بالأفعال الجديدة أو بتحويل الأنظمة والقوانين في المنظمة إضافة إلى عمليات السير اليومي، ويعدّ هذا النوع من التغيرات الطرفية أفضل الحالات. وذلك لكونه يكشف لنا عن الآثار الإيجابية الدائمة في الجانب الاجتماعي والاقتصادي. كما يعدّ القاعدة التي يقوم عليها التغيير الديناميكي، فهو إذن استثمار حقيقي دائم الأثر.

❖ **التغيرات المستمرة:** تتعلق بعمليات مبرمجة ومقيدة بأفعال التغيير الطرفي الكبير، فكلاهما يسير في الاتجاه نفسه أو في المعنى نفسه، وتغيير العمليات الخاصة بهذا الصنف من التغيير محور الاستراتيجية الداخلية للمنظمة.

ثالثاً: مراحل التغيير التنظيمي واستراتيجياته

1. مراحل التغيير التنظيمي

اقترح " كريت لوين " ثلاث مراحل أساسية يمر بها التغيير التنظيمي المخطط هي:(حريم، 2020: 376 - 377)

(أ) المرحلة الأولى/ إذابة الجليد

تتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبعاد وإلغاء الاتجاهات والقيم والعادات والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد، ثم تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة تساعد على إذابة الجليد وضرورة العمل والسعي الجاد من جانبها لتقليص معوقات التغيير.

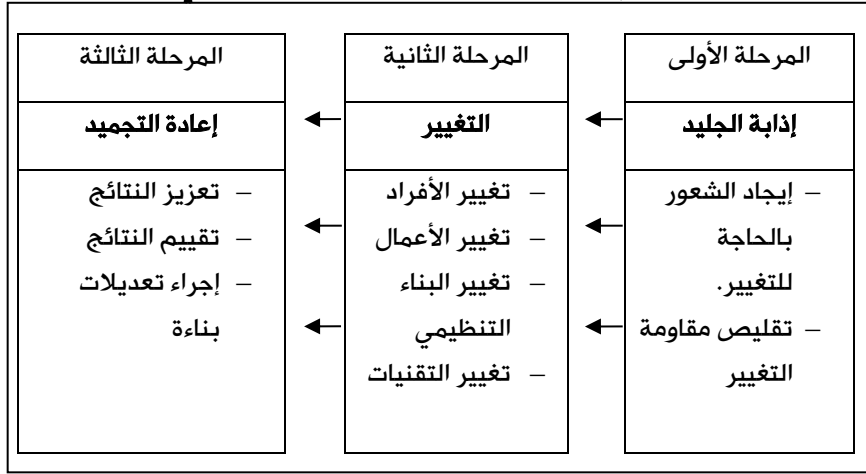
(ب) المرحلة الثانية: "التغيير"

في هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكاراً وأساليب ومهارات ومعارف جديدة، أي أنه يتم في هذه المرحلة تغيير وتعديل فعلي في أنماط توسيع السلطة، التغيير في التكنولوجيا المستخدمة، والتغيير في العمليات الإدارية... إلخ ويحذر لوين (Lewin) من التسرع في الإقدام على هذه المرحلة وتغيير الأمور والأشياء بسرعة غير معقولة؛ لأن من شأن ذلك أن يؤدي إلى بروز مقاومة لتغيير الوضع الحالي؛ وبالتالي تفشل عملية التغيير التنظيمي.

(ت) المرحلة الثالثة "إعادة التجميد أو التثبيت"

في هذه المرحلة يتم دمج ما تم تعلمه من أفكار ومهارات واتجاهات جديدة في الممارسات الفعلية، وتهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره، بحيث تصبح الأساليب والطرق الجديدة سهلة ومرضية، كما يمكن استخدام التدعيم أو التعزيز الإيجابي، أي تعزيز التغيير المرغوب فيه، ويمكن استخدام التدريب الإضافي وأسلوب النمذجة (Modeling) لتعزيز استقرار التغيير. والشكل التالي يرضخ نموذج (لفين لوين) لمرحل التغيير التنظيمي المخطط.

الشكل رقم (1) المراحل الثلاث لعملية التغيير التنظيمي حسب "لفين"



المصدر: حسين حريم، مرجع سابق، ص 377.

2. استراتيجيات إحداث التغيير التنظيمي

وضع عديد الباحثين مجموعة من الاستراتيجيات التي تمكن المؤسسات من إحداث التغيير التنظيمي وذلك وفق بعض الاستراتيجيات التالية: (علاوي، 2013: 44 - 45 - 46)

(أ) استراتيجيات العقلانية وإعادة التعلم والإكراه

حيث يقترح (Benne Chin) الاستراتيجيات التالية لإحداث التغيير التنظيمي وهي: (علاوي، 2013: 44 - 45 - 46)

❖ **استراتيجيات (مناهج) التغيير العقلانية والتجريبية:** تقوم هذه الاستراتيجية على

أساس أن الإنسان عقلائي وراشد، وأنه سيتبنى التغيير التنظيمي المخطط الذي تم اقتراحه على كل أجهزة التنفيذ من عمال وإداريين، مع تبرير أسباب هذا التغيير عبر مناهج البحث الأساسي، أو نشر المعرفة، أو اختيار العاملين، والبحث التطبيقي.

❖ **استراتيجية القيم وإعادة التعلم:** تستند هذه الاستراتيجيات على افتراضات النهج

التجريبي، أي أن سلوك الإنسان وأفعاله تتأثر بالقيم والعادات التي تطور إحداث التغيير والالتزام بالجديد، وترتكز هذه المناهج على التعلم من خلال التجربة والخبرة وإعادة تعلم الفرد والانفتاح، والثقة بين الأفراد، مع القدرة على حل المشكلات.

❖ **استراتيجية القوة:** تستند هذه المناهج على مجموعتين، مجموعة تركز على

الإجراءات والترتيبات السياسية والاقتصادية في ممارسة التأثير، ومجموعة تركز على القوة المعنوية.

3. استراتيجيات كيفية إحداث التغيير

اقترح (Larry Greiner) استراتيجيات التغيير على أساس كيفية إحداث التغيير، ويقترح لذلك ثلاث استراتيجيات عامة هي: (علاوي، 2013: 45 - 46)

❖ **الاستراتيجية التي تعتمد على طرف واحد:** تعتمد على شخص واحد ذي سلطة لإحداث التغيير، وذلك من خلال إصدار قانون أو مرسوم أو قرار أو تعديل الهيكل التنظيمي... الخ.

❖ **استراتيجية المشاركة في القوة:** تكون من خلال اتخاذ القرارات من قبل الجماعة (بالمشاركة) وحل المشكلات بواسطة الجماعة.

❖ **استراتيجية السلطة المفوضة:** تقوم على تعريف المشكلات ومعالجتها للجماعة عن طريق دراسة الحالة، وتدريب الجماعة، كما تركز على العلاقات بين الأفراد.

المحور الثاني: اتصال المؤسسة ودوره في إدارة التغيير التنظيمي المخطط في المؤسسات
أولاً: ماهية اتصال المؤسسة/1. مفهوم اتصال المؤسسة

يعرفه (Hawkins) و(Prestion) بأنه العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل المنظمات وبوساطة تبادل المعلومات لتحقيق الأهداف التنظيمية (حريم، 2020: 251)

يقصد باتصال المؤسسة "عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضاء التنظيم، ويحقق الاتصال التعاون الذهني العاطفي بين أعضاء التنظيم وبذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يستطيع الرئيس الأعلى أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، كما أن الاتصال أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري" (طلعت محمود، 2002: 22)

هو الاتصال الذي يتم داخل المنظمات أو المؤسسات والاتصال بين المؤسسات وبيئتها، والاتصال التنظيمي معني أيضا بنشر المعلومات بين الأفراد في إطار حدود معينة هي المنظمة من أجل تحقيق أهدافها. (حجاب، 2001: 13)

تعرفه (Marie Héléne Westphalen) بأنه "مجموع العمليات الاتصالية سارية المفعول ضمن قوانين ولوائح المؤسسة وذلك من أجل التعريف بها وتحسين صورتها". (Marie hélène, 1992:103)

ويرى (Losada Vasquez) أن اتصال المؤسسة هو "مجموع العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمي التي تتم في شكل تعبير رسمي ومقصود للمؤسسة - بصفتها القائمة بعمليات الاتصال - وذلك بإدماج كل الوسائل التي بحوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي وتيسير تكوين صورة عمومية معينة تنتج عن نشر شخصية محددة تنسجم مع واقعها وانتظاراتها وأهدافها وأحاسيس أعضائها وطلبات محيطها" (دليو، 2003: 30)

1. أنواع اتصال المؤسسة

قسم (Thierry Libaert) في كتابه "Communication" اتصال المؤسسة إلى عدة أنواع، ولكن سنكتفي بذكر أربعة فقط لها علاقة مباشرة بالتغيير التنظيمي:

(أ) الاتصال التنظيمي (الاتصال الداخلي)

هو مجموعة علاقات العمل التي تربط بين مختلف الخلايا المكونة لهيكل المنظمة، وأنماط وطرق العمل، وبالمعنى الدقيق هو التعرف بالممثلين وقدراتهم & Detric (Boroyez, 2001:33)

■ **الاتصال الرسمي:** هو تلك الاتصالات التي تتم من خلال خطوات ومنافذ الاتصال التي يقرها التنظيم ويتطلبها (خيري خ، 1997: 24) وينقسم بدوره إلى أربعة أنواع: الاتصال النازل من الرئيس إلى المرؤوس، والاتصال الصاعد من المرؤوسين إلى الرئيس، والاتصال الأفقي الذي يتم بين أشخاص في مستوى إداري واحد، إضافة إلى الاتصال المحوري أو القطري وهو الاتصال الذي يتم بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة كاتصال مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق.

■ **الاتصال غير الرسمي:** هو مجموعة الاتصالات التي لا تخضع لقواعد وإجراءات مثبتة مكتوبة ورسمية، وتتم هذه الاتصالات من خلال قنوات خارجة عن القنوات الرسمية المحددة للاتصال، وتكون بين مستويات مختلفة متجاوزة خطط السلطة الرسمية، ويتميز بمجموعة من الخصائص فهو تعبير عفوي وتلقائي، فالاتصال غير الرسمي يقدم معلومات أوفر وأكثر تفصيلاً، ويتميز بسرعة وبسهولة الانتشار، ولا يخضع للتنظيم الرسمي ولا تتحكم به الأطر التنظيمية للمنظمة (عواج، 2020:

(77

(ب) اتصال الأزمة

يشمل اتصال الأزمة كافة الأنشطة والأدوار الاتصالية التي تمارس في أثناء المراحل المختلفة للأزمة، ويندرج في إطار الأنشطة الاتصالية كل أنواع الاتصال بغض النظر عن الوسائل والمضامين المستخدمة فيها، وعلى هذا، فإنّ الأنشطة الاتصالية المختلفة التي تقوم بها المؤسسات في أثناء مرحلة الأزمة بما في ذلك أنشطة إدارات العلاقات العامة تدخل في نطاق اتصال الأزمة، وكذلك فإنّ الأنشطة والأدوار التي تقوم بها وسائل الإعلام الجماهيري في المجتمع تدخل في نطاق الأزمة. (شومان، 2002: 70)

(ت) الاتصال الخارجي

هو الاتصال الذي يتم بين المنظمة الإدارية الواحدة وبين غيرها من المنظمات الإدارية الأخرى، سواء كانت هذه المنظمات إدارية أو غير إدارية، ومهما كان هدفها إضافة إلى الاتصالات

التي تتم بين المنظمة الإدارية والجمهور بشكل عام أو جمهورها الخاص. (أبو سمرة، 2008: 58)

ث) اتصال الحدث

هو نوع من أنواع اتصال المؤسسة الذي تستخدمه لتنظيم حدث ما (معرض تجاري، مؤتمر، حفل، مهرجان، الزيارات... الخ) ومن خلال هذا الحدث يمكن استخدام عدة أدوات لنقل المعلومات، بالاعتماد على نوع العرض الترويجي، وقد يكون الاتصال عن طريق الحدث موجها أيضا للمهنيين والانفراد والعلماء، المستهلكين والصحافة أو موظفي المؤسسة. (Barylski, & Henneron, & Kabanova, & Steenkiste, & Thivoux, & Zebali, 2011:7)

2. وسائل اتصال المؤسسة

تقسم هذه الوسائل عموما إلى:

- وسائل لفظية شفوية: مثل المقابلات، الاجتماعات، الخطابات، الندوات.
- وسائل اتصال مكتوبة: مثل التعليمات، الأوامر، التقارير، جريدة المؤسسة، المجلة.
- وسائل سمعية بصرية: مثل الهاتف، دوائر التلفاز المغلقة، الجريدة المضيئة.
- وسائل إلكترونية: مثل الفاكس، الإنترنت، البريد الإلكتروني، الويب.
- وسائل الاتصال غير اللفظية: ويدخل ضمنها الرسم، الإشارات، تعابير الوجه، الملصقات، المجسمات... الخ.
- أما فيما يخص وسائل الاتصال غير الرسمي: فمن وسائله الإشاعات، مسرح المؤسسة.
- وسائل اتصال خارج المؤسسة: تتعلق بجمهور المؤسسة وتدخل ضمن هذه الوسائل كل من النشرات الدورية، المراسلات، الزيارات الميدانية، الإعلانات، المسابقات، فلم المؤسسة.

3. وظائف وأهمية اتصال المؤسسة

أ) أهداف وأهمية اتصال المؤسسة

- تتمثل هذه الأهداف والوظائف فيما يلي: (شريط حورية، 2018، ص 480)
- اتصال المؤسسة وعملية اتخاذ القرارات؛ لأن أعمال المدير تمثل 80٪ من أعماله اتصال وتفاعل مع الزملاء والعاملين.
 - اتصال المؤسسة والتوجيه، حيث يعتمد عليه في التبليغ بمستوى الأداء وتقويم الأخطاء.
 - اتصال المؤسسة والتنسيق حيث يساعد على الربط بين الأنشطة المختلفة في المنظمة.
 - تحسين الوضع الاتصالي التنظيمي والتجاري التسويقي.
 - إعطاء هوية اتصالية للمؤسسة.
 - محاربة الإشاعات وتصحيح المعلومات.

– اتصال المؤسسة وتنمية المهارات والتشجيع على إبداء الرأي وبناء الثقة بالآخرين والمؤسسة.

ب) وظائف اتصال المؤسسة

يسعى اتصال المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الوظائف هي: (شريط حورية، 2018، ص 480)

– خدمة مشروع المؤسسة وتوجهاتها.

– تحقيق الرقابة والانضباط.

– وظيفة الإعلام التوجيه والإقناع.

– الوظيفة الإدارية والمادية.

– وظيفة الربط والتوحيد.

– وظيفة المرافقة والنصح وإدارة الأعمال.

ثانياً: نماذج اتصال مؤسسي وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي المخطط

توصل الباحثون المعنيون بالاتصال التنظيمي إلى مجموعة من المداخل النظرية التي تسعى إلى رصد دور وإسهامات اتصال المؤسسة في إدارة التغيير التنظيمي، ويمكن عرض بعض هذه المداخل على الوجه التالي: (السيد، 2019: 218-228)

1. نموذج الاستراتيجيات الاتصالية الخاصة بالتغيير التنظيمي

قدم هذا النموذج (Stuart M. Klein) وذلك عام 1994، لتوضيح دور الاستراتيجيات الاتصالية في عملية التغيير التنظيمي، وقد استعان بنموذج (Kurt Lewinlan) الخاص بمراحل التغيير التنظيمي، وهي مرحلة الإذابة أو التهيئة، ومرحلة إدخال التغيير أو الحركة، ومرحلة التثبيت أو التجميد.

الجدول رقم (1) نموذج الاستراتيجيات الاتصالية الخاصة بالتغيير التنظيمي

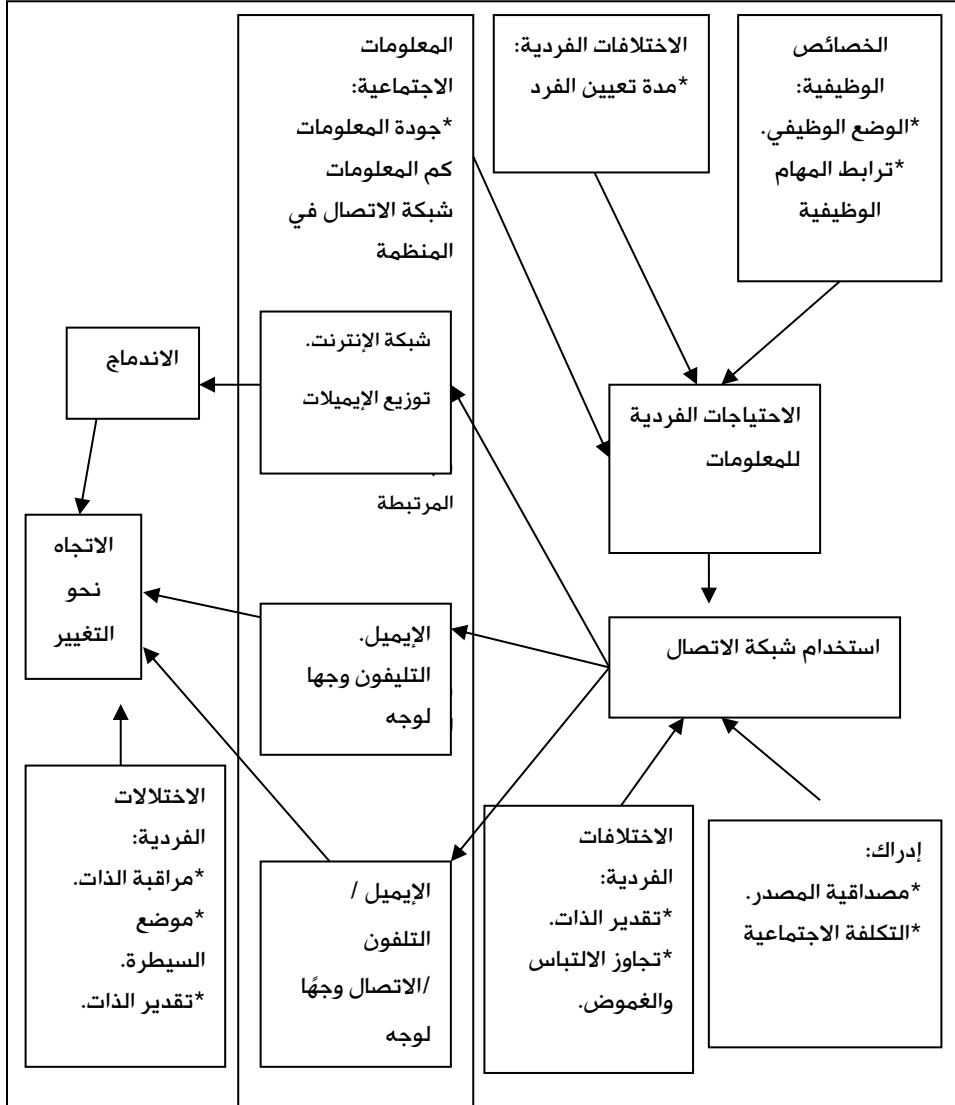
| مرحلة التثبيت أو التجميد | مرحلة إدخال التغيير | مرحلة الإذابة أو التهيئة | الاستراتيجيات (المبادئ) الاتصالية |
|--|--|--|---|
| استخدام وسائل الاتصال للاحتفال بالنجاح الذي تم تحقيقه | الاستمرار في إجراء الاتصال باستخدام عدة وسائل اتصالية، وتوضيح نتائج عملية التغيير في كل مرحلة. | إرسال الرسائل الاتصالية إلى العاملين بالمنظمة عبر أكثر من وسيلة اتصالية، وتوضيح الأساس المنطقي لعملية التغيير وأهدافها. | الإسهاب في الرسائل الاتصالية وتعدد الوسائل الاتصالية المستخدمة |
| | ينبغي عقد اجتماعات في كل مستويات التسلسل السلطوي في المنظمة. | ينبغي عقد اجتماعات في كل مستوى أدنى من مستويات التسلسل السلطوي بالمنظمة | الاتصال المواجهي (وجهًا لوجه) كوسيلة فعالة. |
| الاعتماد على الرئيس في كل مستوى لتوصيل المعلومات المتعلقة بعملية التغيير، وهم يلعبون دوراً أساسياً، ولكن بدرجة أقل من المراحل الأخرى | التركيز على توصيل المعلومات من خلال مديري الإدارات، والتركيز بشكل خاص على قمة التسلسل الهرمي مع المشاركة من جانب الرؤساء | عقد اجتماعات مع مدير إدارة كل مستوى من المستويات التنظيمية، وتعزيز نشر التأثير الاتصالي في المستويات الأدنى، وإيجاد ما يسمى بـ "الشريك الاتصالي" | سلطة المستويات التنظيمية (الإدارية) كقناة اتصالية فعالة |
| | إمداد المشرفين بالمعلومات الكافية حول التغيير التنظيمي | يجب إمداده بالمعلومات الضرورية عن التغيير وأن يعقد اجتماعات مع المشرفين المنفذين | المشرف المباشر كقائم بالاتصال |
| مثل المرحلة السابقة | مثل المرحلة السابقة | يقوم قادة الرأي بتوصيل المعلومات الخاصة بالتغيير (وجهًا لوجه) | تأثير قادة الرأي، بوصفهم أكثر القادرين على التغيير في الاتجاهات والآراء |
| التأكيد على نجاح عملية التغيير التي تتفق مع قيم المنظمة | يجب التركيز على التفاصيل التي يرغب الأفراد في معرفتها | يجب أن تتناغم جميع المعلومات مع قيم المنظمة الأساسية وتدعمها. | المعلومات المتناغمة مع القيم والمعتقدات الأساسية والمدعمة لها تكون فعالة في تغيير الآراء والاتجاهات |
| الاستمرار في توصيل هذا النمط من المعلومات من قبل المدير عند الضرورة | يبث الرؤساء معلومات خاصة ومرتبطة بتأثير عملية التغيير على وظيفة المرؤوسين ودورهم. | يجب ربط المعلومات الخاصة بالتغيير بنطاق عمل الأفراد بشكل شخصي | ربط المعلومات الخاصة بالتغيير بنطاق عمل الأفراد بشكل شخصي |

المصدر: السيد عبد الرحمان علي، 2019، ص 218.

2. النموذج النظري لاستخدام شبكة الاتصال وتأثيرات المعلومات الاجتماعية في الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي

بدأ (Kumi Ishii) في عام 2003، في تطوير أنموذج جديد يشير إلى أن كلا من المعلومات الاجتماعية والخصائص الوظيفية تؤثر في الاحتياجات الفردية للحصول على معلومات حول التغيير التنظيمي. (السيد، 2019:219)

شكل رقم (2): استخدام شبكات الاتصال وأثرها في اتجاهات التغيير التنظيمي



المصدر: السيد عبد الرحمان علي، 2019، ص 221.

كما أشار النموذج إلى أن الاختلافات الفردية قد تؤثر أيضا في الاحتياجات الفردية للحصول على هذه المعلومات، ومن ثم سيستخدم العاملون في المنظمة شبكات الاتصال للحصول على المعلومات الضرورية، على الرغم من أنه ستكون هناك فروق فردية في سلوكهم، وتصنف شبكات الاتصال الرسمية وغير الرسمية في هذا النموذج إلى ثلاثة أنواع: شبكات الاتصال المتوافرة في أرجاء المنظمة، وشبكات الاتصال المتعلقة بمهام العمل المختلفة، وشبكات الاتصال الشخصية. وكما يتلقى العاملون في المنظمة المعلومات الخاصة بالتغيير التنظيمي من خلال شبكات الاتصال ووسائله وقنواته المتعددة بما فيها الوسائط الإلكترونية. (السيد، 2019:220)

وحسب هذا النموذج فإن نقاط القوة في العلاقات الاتصالية في كل شبكة تؤثر في كم أو جودة المعلومات المتبادلة، وأن كلاً من جودة المعلومات الناجمة عن العلاقات القوية، وكمية المعلومات الناتجة عن عدد من العلاقات الضعيفة يؤثر في اتجاه العامل نحو التغيير التنظيمي على الرغم من أنه ستكون هناك فروق فردية في عملية المعلومات الاجتماعية.

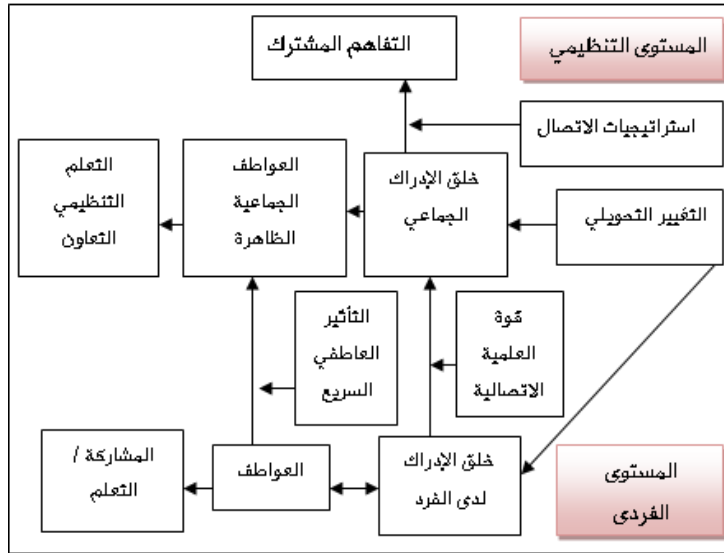
3. نموذج متعدد المستويات يربط الاتصال وخلق الإدراك والعواطف

وضع (Yi. Luo) في عام 2008، أنموذجاً متعدد المستويات يربط التغيير التحويلي والاتصال وتشكل الإدراك والعواطف جنباً إلى جنب مع النتائج السلوكية المحتملة على الصعيدين الفردي والتنظيمي. وافترض في هذا النموذج أن التغيير يؤدي إلى تشكل الإدراك والمعرفة على الصعيدين الفردي والتنظيمي. وبالنظر إلى الطبيعة التفاعلية للعاطفة، فإن تشكل الإدراك والمعرفة يؤثران في العواطف لدى أعضاء المنظمة والعكس صحيح، ومع الدور المعتدل للاستراتيجيات الاتصالية المناسبة، يتم التوصل إلى تفاهم مشترك بين أعضاء المنظمة والإدارة العليا بشأن التغيير التحويلي. (السيد، 2019:221)

ويتم كذلك التفاوض على التفاهم المشترك عن طريق الاتصال، فعلى المستوى الفردي يفترض النموذج أن هناك تأثيراً متبادلاً بين خلق الإدراك لدى الفرد والعواطف، وكذلك بين العواطف والنتائج السلوكية، حيث تعمل تلك العواطف كمرشد للاستجابات السلوكية نحو التغيير، أما على المستوى التنظيمي يفترض النموذج أن الاحتياجات المعلوماتية لتلك الجماهير تبنى على مدة عملهم، وموقعهم في شبكة الاتصال ومركزهم الوظيفي في المنظمة. كما أن استراتيجيات الاتصال تتوسط العلاقة الارتباطية بين تشكل الإدراك والمعرفة الجماعية والتفاهم المشترك بين أعضاء المنظمة والإدارة العليا بشأن التغيير التحويلي. لأن هذا التفاهم المشترك بين أعضاء المنظمة والإدارة العليا من شأنه أن يحدث عواطف إيجابية جماعية ظاهرة اتجاه التغيير، كما يمكن أن تقدم لنا هذه المرحلة نتائج سلوكية مزدوجة من التعلم التنظيمي، وأن المشاركة تحدث على المستوى الفردي، بينما المشاركة الجماعية تكون على المستوى التنظيمي في شكل تنسيق جماعي بين كل الأفراد،

وترقى المشاركة على المستوى التنظيمي لتصبح تعاوناً بين الأعضاء لتحقيق أهداف التغيير. أما على المستويين الفردي والتنظيمي معاً، فيفترض النموذج أن المنظمات تستطيع من خلال عملية الاتصال القوية أن تساعد الأفراد في إيجاد أبنية معرفية مشتركة لتفسير التغيير وشرحه وفهمه، كما يفترض أن تبلور الإدراك والمعرفة الجماعية ينطلق من عملية تشكّل الإدراك والمعرفة لدى الفرد معتمداً على قوة العملية الاتصالية، وأن تشكّل الإدراك والمعرفة لدى الفرد سيتطور إلى تشكّل الإدراك والمعرفة الجماعية عندما تتوسط عملية الاتصال القوية الرابط الممتد بينهما، وأن العواطف الجماعية منبثقة من الفرد من خلال عملية التأثير العاطفي السريع بينهما. (السيد، 2019:224)

الشكل رقم (3) نموذج متعدد المستويات يربط الاتصال وخلق الإدراك والعواطف



المصدر: السيد عبد الرحمان علي، 2019، ص225.

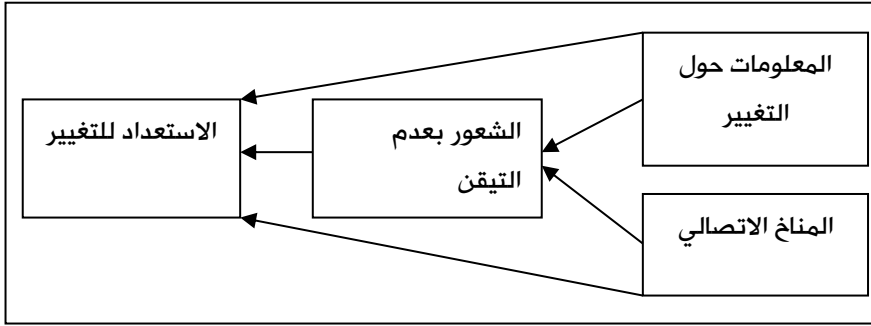
4. نموذج دور المعلومات والمناخ الاتصالي وعدم اليقين في الاستعداد للتغيير

ربط (Elving) في نمودجه الخاص باتصالات التغيير التنظيمي، الذي توصل إليه في عام 2004، بين جودة المعلومات المقدمة عن التغيير والمناخ الاتصالي السائد في المنظمة من ناحية، والاستعداد للتغيير من ناحية أخرى، فالاستعداد للتغيير يُنظر إليه بوصفه المؤشر المعرفي لمقاومة التغيير من عدمه، وأكد هذا كل من (Robertson) و (Armenakis) عام 1993 في كتابات كثيرة، على أن جوهر نجاح أي برنامج للتغيير يعتمد على القدرة الشخصية للعاملين في المنظمة على تبني هذا التغيير. (السيد، 2019:226)

وأكد النموذج أن هناك تأثيراً لكل من المعلومات والمناخ الاتصالي في التغيير الوسيط "الشعور بعدم اليقين" وكذلك على "الاستعداد للتغيير"، وأن هناك تأثيراً أيضاً للشعور بعدم

التيقن في الاستعداد للتغيير، وذلك في أثناء عملية التغيير التنظيمي، وإن كان المناخ الاتصالي ليس له تأثير مباشر كبير في عدم التيقن، وفقاً لما جاء في متن النموذج، كما أكد على أهمية حصول العاملين في المنظمة على معلومات جيدة حول عملية التغيير وأهدافه، وأنه إضافة إلى أهمية المعلومات وتأثيرها في عملية الاستعداد للتغيير فإنّ المناخ أو الثقافة داخل المنظمة تؤثر بشكل حيوي في هذه العملية، كما أن المعلومات لها تأثير كبير في الشعور بعدم التيقن، الذي يرتبط بدوره بعلاقة مع الاستعداد للتغيير. (السيد، 2019:226)

الشكل رقم (4) نموذج تأثير المعلومات والمناخ الاتصالي والشعور بعدم التيقن في الاستعداد للتغيير

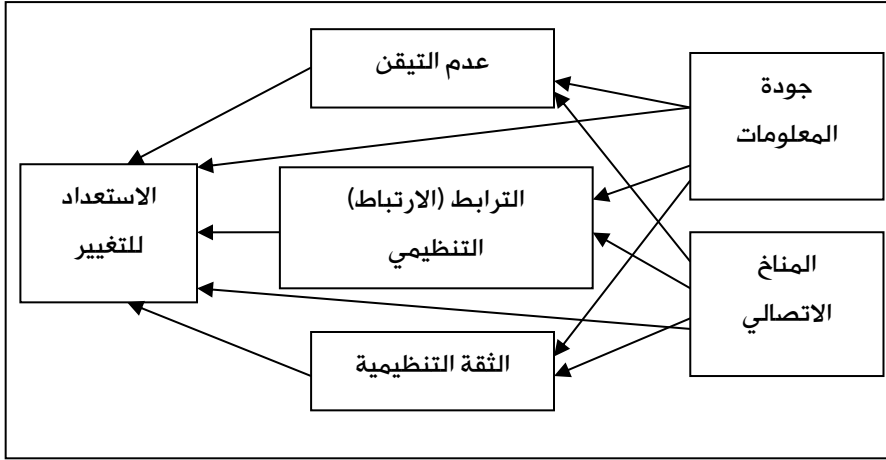


المصدر: السيد عبد الرحمان علي، 2019، ص226

5. نموذج المعلومات والاتصال وعدم التيقن في أثناء التغيير التنظيمي "دور الارتباط والثقة"

طور(Elving) و (Gravenhorst) نموذجهما في عام 2009، بإضافة ثلاثة متغيرات أخرى (وسيلة)، إضافة إلى الجهود الاتصالية المحددة، وهذه المتغيرات هي: متغير عدم اليقين، لأن اتصال التغيير يُنظر إليه أيضا بوصفه اتصالاً لإدارة عدم تيقن وريبة العاملين في المنظمة، والمتغير الثاني هو الترابط/ الالتزام التنظيمي (الارتباط بالمنظمة)، أما المتغير الثالث فهو الثقة التنظيمية(الثقة بالمنظمة)، ويرتبط من جهة أخرى وبشكل واضح الارتباط بالمنظمة والثقة المتبادلة بين الإدارة والقوة العاملة من جهة، والمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية من جهة أخرى. كما يفترض النموذج أنّ كلا من جودة المعلومات المقدّمة عن التغيير والمناخ الاتصالي يمثلان الاتصال، وأن أهداف الاتصال يمكن أن تؤثر في عدم التيقن والالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية، ويعدّ (Elving) أنّ الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية مؤشرين محتملين للتنبؤ بالاستعداد للتغيير: أي يتم التنبؤ للاستعداد للتغيير عن طريق الاتصال وجودة المعلومات المقدمة والعكس صحيح. (السيد، 2019: 227)

الشكل رقم (5) نموذج المعلومات والاتصال وعدم التيقن في أثناء التغيير التنظيمي



المصدر: السيد عبد الرحمان علي، 2019، ص228

خلاصة

تتطلب إذن عملية إدارة التغيير - بفاعلية وبنجاح - ضرورة الاهتمام بالاتصال التنظيمي، فقد أسهم وبشكل كبير في تفسير عمليات التغيير وتقليل مقاومة العاملين لتنفيذ تلك التغييرات، وهذا يلقي الضوء على الدور المهم للاتصال في تحسين عملية تدفق المعلومات داخل المنظمة وخارجها، ومن ثم فعلى القائمين بالاتصال أن يحددوا كيفية التعامل مع المتغيرات الواقعة على الأفراد، والتحديات التي تفرضها، وما التغيير المطلوب إجراؤه في قنوات الاتصال بهدف إحداث التغيير المطلوب داخل المنظمة وفي الجمهور المستهدف.

إن ارتباط عملية التغيير داخل المنظمة بالسلطة، ترتبط كذلك أيضا بعملية الاتصال، فيتوقف نجاح التغيير داخل المنظمة على كفاءة الاتصال الذي يحقق أمرين جوهرين هما:

- أن نظام الاتصال ينقل للأفراد والجماعات داخل المنظمة معلومات كاملة وصحيحة عن سياساتها وبرامجها وأهدافها، وكذلك بدرجة كافية من الوضوح.
- التعرف على اتجاهات الأفراد وآرائهم ومقترحاتهم بما يتيح فرصة التنبؤ باحتمالات السلوك عند التغيير.

ونتيجة لذلك فإنّ نظام الاتصال يعني تدفق مخطط للمعلومات بين أجزاء التنظيم، وتوجيه للعلاقات والتفاعلات الاجتماعية، بما يحقق درجة عالية من التماسك بين الأفراد، ويخلق نوعا من الإقناع، ويزيل التناقضات وأشكال المقاومة الصادرة عن نقص المعرفة أو تشوه المعلومات أو التغيير.

يعدّ توفر نظام جيد للاتصالات التنظيمية في المنظمة من الأمور الجوهرية لنجاح التغيير، إذ تؤكد الدراسات أنّ أهم أسباب مقاومة الأفراد داخل المنظمة للتغيير هو عدم معرفتهم بأهدافه وأبعاده ونقص المعلومات، كما ينظر للاتصال على أنه وسيلة أساسية للتغيير السلوكي الفعال، ومن خلاله يمكن للمنظمة أن تصحح أية مفاهيم خاطئة أو عقبات أمام التغيير وذلك عن طريق الاتصال، وبناء على ذلك يتم تقييم ما حدث وتعديل السياسات والبرامج المختلفة للمنظمة.

ويؤكد (Struart Klein) على أهمية دور الاتصال في عملية إدارة التغيير قائلا: إنه إذا "كان الاتصال متطورا ومتناغماً والمعلومات التي يقدمها ذات قيمة عن عملية التغيير التي تحدث بالمنظمة فإنه يعزز قبول العاملين في المنظمة لهذه العملية، وأما إذا كان هذا الاتصال ضعيفا، فإن ذلك يقلل من احتمال قبول هؤلاء العاملين لها، كما ينظر إلى الاتصال باعتباره عنصرا جوهرياً لإجراء التغيير بشكل فعال" (السيد، 2019: 208)

قائمة المراجع

أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية

1. أبو سمرة، محمد. (2008). *الاتصال الإداري والإعلامي* (ب. ط.). الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
2. ثابت، عبد الرحمان. (2003). *المدخل الحديث في الإدارة العامة* (ب. ط.). مصر: الدار الجامعية.
3. حاروش، نور الدين، وحروش رفيقة. (2015). *علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة* (ط. 1). الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.
4. حجاب، محمد منير. (2001). *المعجم الإعلامي* (ط. 1). مصر: الفجر للنشر والتوزيع.
5. حريم، حسين. (2020). *السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"* (ط. 5). الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
6. خيرى، خليل. (1997). *الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث* (ب. ط.). مصر: المكتب الجامعي الحديث.
7. خيرى، أسامة. (2014). *التمييز التنظيمي* (ط. 1). الأردن: دار الرابية.
8. دليو، فضيل. (2003). *اتصال المؤسسة* (ب. ط.). مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
9. السلمي، علي. (2001). *تطور الفكر التنظيمي* (ب. ط.). مصر: دار غريب للنشر.
10. السيد، عبد الرحمان علي. (2019). *الاتصال وإدارة التغيير والصراع والأزمات في المنظمات* (ط. 1). مصر: عالم الكتب.
11. شومان، محمد. (2002). *الإعلام والأزمات "مدخل نظري وممارسات علمية"* (ط. 1). مصر: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.
12. شريط، حورية. (2018). *الاتصال الداخلي... النهاية أم شهادة ميلاد جديدة...؟؟: قراءة في مفاهيم الاتصال المؤسسي: الاتصال التنظيمي - اتصال الشركة - الاتصال الداخلي. مجلة فكر ومجتمع. مج 13. العدد 40. طاكسيج كوم للدراسات والنشر والتوزيع.*
14. طلعت، محمود، منال. (2002). *مدخل إلى علم الاتصال* (ط. 1). مصر: المكتب الجامعي الحديث.
15. عرفة، سيد سالم. (2012). *الاتجاهات الحديثة في إدارة التغيير* (ب. ط.). الأردن: دار الرابية للنشر والتوزيع.
16. علاوي، عبد الفتاح. (2013). *أثر التغيير التنظيمي على الأداء الموارد البشرية - دراسة حالة شركة سونلغاز. أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3. الجزائر.*
18. عواج، سامية. (2020). *الاتصال في المؤسسة "المفاهيم - المحددات - الاستراتيجيات"* (ط. 1). الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.

ثانياً المراجع باللغة الأجنبية

1. Barylski, Pauline, & Henneron, H, & Kabanova, Y, & Steenkiste, M, & Thiroux, G, & Zebali, S. (2011). *Comment réaliser une bonne communication événementielle ?* Paris : Université Lille edition.
2. Detric, philippe, & Boroyez, cathrine. (2001). *La communication interne au service de management.* Paris: edition liaison.
3. Hermel, philippe, & Boroyez, Annie. (1986). *Piloter l'entreprise en mutation.* France: edition d'organistion.
4. Marie, Héléne, Westphalen. (1992). *Le dictionnaid.* Paris: tréagle édition.