

دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي

برباوي كمال^(*)

المخلص: الهدف من هذا المقال هو تسليط الضوء على أهمية الاتصال بين الأفراد داخل المنظمة (الاتصال الداخلي) باعتباره واحد من أهم هذه الطرق لجميع الوسائل ولإنجاح التغيير وعلى أساس أن الإنسان (الفرد) هو القاسم المشترك لجميع مجالات التنظيم داخل المؤسسة، فعليه فأن تنفيذ أي تغيير أو تطوير يتوقف على نجاح أو فشل التنظيم والتخطيط وباعتباره يملك مهارات عملية التعامل (اتصالات) مع أي عملية التغيير. ومن خلال ما تقدم يبرز الدور المهم للجهة المكلفة بعملية التغيير التنظيمي في ضمان اتصالات فعالة توضح أسباب التغيير وأفاقه على أفراد المنظمة سواء على المدى القصير أو المدى الطويل، مما يعطي نتائج إيجابية للمنظمة والتي تساعد في تحقيق كل أهدافها في ظل غياب صراعات ومقاومة للتغيير.

الكلمات المفتاحية: الاتصال الداخلي، والتغيير التنظيمي.

The Role of Internal Communication in the Process of Organizational Change

Berbaoui Kamel

Abstract: *The Aim of this article to highlight the importance of communication between individuals within the organization as one of the most important of these means and methods for the success of the change on the basis that the human is the common denominator for all areas of work organization, a foundation in the implementation of any change or development is dependent upon the success or failure of any organization and planning as have skills process to deal with any change. Through the above highlights the important role of the costly process of organizational change to ensure effective communication describes the reasons for the change and prospects for members of the organization, whether short-term or long-term, which gives positive results for the organization and help it achieve all its objectives in the absence of conflict and resistance to change.*

Key words: Internal communication, organizational change.

^(*) أستاذ مساعد-أ. جامعة بشار، الجزائر، k_berbaoui@yahoo.fr

المقدمة:

يعتبر الاتصال عاملاً هاماً لنجاح المؤسسات الاقتصادية والإدارية في أداء مهامها ووظائفها وتحسين علاقتها الداخلية والخارجية، فنجاح أية مؤسسة وانضباط موظفيها يعتبر من مؤشرات تطبيقها لخطة اتصالية ناجحة تقوم على أسس علمية وواضحة، يلعب فيها الاتصال الدور الحاسم في عملية تسيير المؤسسة، وعليه لا يمكن تصور أي تنظيم دون الاتصالات الموجودة بداخله، فالإتصال الداخلي هو الذي يضمن ويسير هذه العلاقة الموجودة بين مختلف الأطراف والفروع والأقسام المكونة للمؤسسة وهو ما يسمح بوصول قرارات الإدارة إلى الموظفين وكذا انشغالات هؤلاء إلى مسؤوليهم.

كما نجد بأنه أصبح التغيير سمة رئيسية لهذا القرن فكل شيء وفي كل مكان يشهد تغييرات واسعة جذرية وعميقة، في جميع الجوانب التكنولوجية السياسية الاقتصادية وكذا الاجتماعية والثقافية، كل هذه التغيرات وغيرها فرضت أوضاع اقتصادية اجتماعية سياسية تتسم بخطورة كبيرة، وذلك لصعوبة التحكم فيها وهو ما يجعل المؤسسة في مواجهة بيئة تنافسية شرسة تقتضي منها البحث عن سبل وأساليب وسياسات خاصة، لتمكن من بقائها واستمرارها في بيئتها وبناء عليه تظهر الحاجة للتغيير ومواجهة تحدياته المختلفة وضرورة التعامل معها بروح العصر.

ومن خلال ما تقدم يمكن القول بأن إحداث التغيير التنظيمي يتوقف بالدرجة الأولى على قبول الفاعلين والجماعات وتعاونهم في إتاحة الفرصة لإنجاحه الأمر الذي يعتمد على تصميم مناخ مناسب من الأساليب والأنماط الاتصالية التنظيمية المختلفة والمستعملة داخل المؤسسة، ومدى فعاليتها في إحداث التغيير التنظيمي.

تظهر أهمية دراسة العلاقة الوثيقة والدور بين عمليتي التغيير والاتصال في التنظيم، والتي من أجلها أثرنا معالجتهما بوصفهما بعدين تنظيميين خاصين بربطان بترشيد التنظيم وفعاليتيه وبوصفهما عمليتان اجتماعيتان تعبران عن علاقات اجتماعية ملموسة وواقعية بين مختلف فئات التنظيم وتعكسان نمط التفاعل السائد في التنظيم وطبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة فيه وهنا كان تساؤلنا يندرج ضمن دراسة العلاقة والدور بين المتغيرين.

وسنحاول من خلال هذا المقال الإجابة على التساؤل:

هل يساهم الاتصال الداخلي في إبراز التغيير والأهداف المرجوة من وراءه للعمال داخل المؤسسة؟

مشكلة البحث:

من خلال السؤال السابق والجوهري (هل يساهم الاتصال الداخلي في إبراز التغيير والأهداف المرجوة من وراءه للعمال داخل المؤسسة؟) نسعى من خلاله الإجابة على مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- كيف يساهم الاتصال الداخلي في تزويد الفاعلين بجميع العطايات حول مسار التغيير؟
- كيف يساهم الاتصال الداخلي في جلب انخراط الفاعلين وتحفيزهم لإنجاح التغيير داخل المؤسسة؟
- هل يمكن للاتصال التنظيمي أن يكون وسيلة للتقليص من مقاومة الفاعلين للتغيير وجعلهم أعضاء نشطين يساهمون في تحقيقه المؤسسة؟

أهمية البحث:

إن معرفة الدور الذي يؤديه الاتصال التنظيمي في إنجاح مشروع التغيير داخل المؤسسة ذو أهمية بالغة في إنجاح التغيير كما أنه سيساعد المسؤولين وصناع القرار في معرفة دوافع الفاعلين ومواقفهم المستقبلية بعد هذا التغيير ووضع الخطط والاستراتيجيات الملائمة لمتطلبات هذا التغيير. فضلا عن ذلك فإن معرفة دور الاتصال في تحسين العلاقات الشخصية والتنظيمية سيساهم في تحديد أساليب التعامل مع مشاريع التغيير مستقبلا.

مفهوم الاتصال الداخلي:

تعددت المفاهيم والتعاريف التي نسبت للاتصال الداخلي، وانحصرت في زوايا أو جوانب محددة، وبالتالي من الصعب إيجاد تعريف موحد وشامل للاتصال الداخلي ومن بين التعاريف المتعددة ندرج ما يلي:

تعريف Alvin Dod "الاتصال الداخلي هو نقل البيانات والمعلومات اللازمة من وإلى الإدارة والمؤسسات والمهتمين إجمالاً" (محمد ياسين عطوف، ٢٠٠٥)

ويعرفه Dr Murphy " إن الاتصال هو أساس كل تنظيم ناجح، وإن التحكم فيه يساعد كافة الأعضاء في المؤسسة في أعمالهم، وكل رئيس يفشل في إعطاء المعلومات المناسبة أو تلقيها هو رئيس فاشل" (Chantal russenault et Maritine pretet, 1996)

وتعرفه الجمعية الفرنسية للاتصال الداخلي "الاتصال الداخلي هو مجموع المبادئ والتطبيقات التي تهدف إلى: تشجيع سلوك الاستماع، تسهيل تمرير ونشر المعلومات، تسهيل العمل الجماعي المشترك وترقية قيم المؤسسة من أجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية فيها." (Francois Bonen et Bruno, 1998)

طرق ووسائل الاتصال الداخلي:

تختلف وسائل الاتصال باختلاف طبيعة المرسل أو المرسل إليه وطبيعة الرسالة ويتم تمييز ثلاث طرق من الاتصال:

أولاً: الاتصالات المكتوبة

التي تتميز بأنها مسجلة ومدونة ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية، كما أنها تبذل عناية كبيرة في إعدادها وصياغتها، وحتى تكون واضحة وجيدة يمكن استعمال اللغة البسيطة، والكلمات المألوفة، استعمال الخرائط والرسوم للتوضيح، وتجنب استعمال الألفاظ غير الضرورية التي تزيد من حجم الرسالة ومن أهم أدواتها:

المجلات الحائطية: وتستخدم لتعريف العاملين بمواقيت العمل والعطل، وبرزنامة برامج التكوين المتاحة وبقوائم الأقدمية... وهي وسيلة بسيطة، ضئيلة التكاليف، فعالة لإعلام العاملين بالوسائل التي تهمهم بشكل مباشر.

كشوف المعلومات : وهي تتغير من تنظيم إلى آخر، فقد تكون يومية، أسبوعية، أو شهرية تبعا لإمكانيات المؤسسة واحتياجاتها، وهي فعالة جدا للاتصال بالعاملين وإعلامهم وتحسين معنوياتهم أحيانا، هذه الوسيلة تعطي صورة حسنة عن المؤسسة.

صندوق الاقتراحات: ومن خلالها يمكن للعمال وضع اقتراحاتهم كتابيا، حتى تطلع عليها الإدارة وتقوم بدراستها، كما يمكن أن تتسع إلى استقبال شكاوي العاملين.

الإعلام الآلي: وهذه الوسيلة هي التي أصبحت أكثر استعمالا لتوضيح المعلومات الكمية والكيفية داخل المؤسسات وتتميز هذه الوسيلة بسرعتها الكبيرة وفعاليتها خاصة مع دخول البشرية عصر الانترنت الذي ألغى الكثير من الحواجز والحدود والعراقيل والصعوبات.

الفاكس والتلكس : لقد أصبحت وسائل ضرورية لا بد من وجودها لتسهيل عمليات الاتصال حيث بالإمكان نقل معطيات (أرقام) وقرارات باستخدام هذه الوسائل، اختصارا للوقت والجهد.

ثانيا: الاتصالات الشفهية

تتم بالاتصال المباشر بين المرسل والمستقبل إما وجها لوجه، أو من خلال الاجتماعات أو التجمعات (مثل الإضرابات) وفائدتها أنها تعطي ردود فعل مباشرة وتبادل سريع للأفكار بحيث يسهل فهمها وتعديلها، كما يزيد اجتماع الرئيس والمرؤوس من ثقة المرؤوس ويرفع من روحه المعنوية، وقد دلت الدراسات أن ٧٥ % من التعليمات والمهام التي يصدرها الرؤساء تتم بشكل شفهي وأن المديرين يفضلون الاتصالات الهاتفية والاجتماعات عن غيرها من طرف الاتصالات الأخرى.

ثالثا: الاتصالات غير اللفظية

تتم عادة عن طريق تعابير الوجه ولغة العيون وحركات الجسم للفرد، والتوكيدات الصوتية، والإشارات، وبعض إشارات الرأس والحملقة أو تحويل النظر، وكذلك إرسال إشارات التغذية الراجعة من قبل المستمعين كما يظهر عليهم من تعبيرات بالفم وحاجب العين حيث يظهر عنهما إذا كانوا يوافقون أو يفهمون أو يندهشون، كما تتضمن نغمة الحديث الحادة أو الهادئة أو العالية أو المنخفضة وهذه التصرفات الجسمية المختلفة تعطي دلالات مختلفة عن الرضا وعدم الرضا وعدم الموافقة واللامبالاة... (عبد الرحمان العيسوية، ١٩٩٨) وفي كثير من الأحيان تتبع الاتصالات غير اللفظية موقعا متميزا وهما في عمليات الاتصال، لذلك فإن إساءة استخدامها أو عدم التحكم في تقنياتها، سيؤدي إلى إعاقة أكيدة للاتصال في المؤسسة. وعلى سبيل المثال، فإن الإشارة تلعب دورا هاما، ولذا فقد أولى علماء الاتصال أهمية كبرى للتبادلات غير اللفظية التي تعتبر كثيرة ومتعددة إلى درجة يمكن اعتبارها كوسيلة مستقلة للاتصال، إذ يتحدث الناس من خلال حركات الجسم والأشياء وتنظيم الفضاء والزمن وهو ما سماه "هال" HALL لغة الصمت. (Durand.j, 1993)

إن اللغة اللفظية هي أداة التواصل الأساسية والنهائية. تمر الرسالة الخفية من خلال اللغة دون اللفظية *infra verbal* وغالبا ما يقوم الناس في هذه الحالة باستكشاف المعاني، والغوص وراء الخفي والمضمرة في الكلام اللفظي، من خلال الاستعانة بقدرتهم على قراءة اللغة دون اللفظية، ذلك أن هذه اللغة هي الأصدق في الإفصاح عن المشاعر والنوايا والحالات الوجدانية، التي نحاول إخفاءها بالكلام.

تعريف التغيير التنظيمي:

لقد تعددت تعاريف التغيير التنظيمي يمكن ذكر بعضها:

- " نحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصاداً وفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة" (الصرن رعد حسن، ٢٠٠٢)
- " التغيير في أبسط صورته يعني التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية، وبالتالي فالتغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستمرة" (روبنسون دانا جاينس، ٢٠٠٠)
- التغيير التنظيمي أنه: " مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل، وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطور شامل في المناخ السائد في المنظمة، مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة. (العميان محمود سليمان، ٢٠٠٢)

أهداف التغيير التنظيمي:

للتغيير التنظيمي أهداف جوهرية هي التي دعت لعملية التغيير، وتتلخص الأهداف في التالي:

١. زيادة قدرات المنظمة على التطور والبقاء والاستمرارية، وذلك بزيادة قدرتها على التكيف مع البيئة المتغيرة، مما يجعل منها نظاماً متجدداً.
٢. زيادة إحساس العاملين بأهمية أهداف المنظمة، وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم لها.
٣. تكوين فريق إداري أكثر كفاءة وتقبلاً للتغيير، وتنمية معارف ومهارات العاملين وتحسن أنماطهم السلوكية، وتطوير نظم وإجراءات اتخاذ القرار، والعمل على تنمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، والرغبة في تعديل سلوك الموظفين حتى تتمكن من مواجهة التغييرات التي تحيط بها.
٤. تنمية روح الجماعة من خلال زيادة الإحساس بتفاعل وديناميكية الجماعة داخل التنظيم، وإرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين لها.
٥. زيادة فهم عمليات الاتصال، وأساليب القيادة داخل وإيجاد أفضل الأساليب للقضاء على الصراعات، والتعرف على أسبابها من خلال زيادة الوعي بديناميكية الجماعة.

مقاومة التغيير التنظيمي:

وتعني مقاومة التغيير " أي سلوك يهدف إلى الإبقاء على الوضع القائم عند محاولة الضغط لتغيير هذا الوضع أو هو الرسالة التي تريد أن تنقلها المنظمة أو أعضائها للآخرين حول رؤيتهم للتغيير" (صلاح بن فالج عبد الله البلوي، ٢٠٠٥)

وهناك من عرفها أنها " امتناع الموظفين عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة أو الركون إلى المحافظة على الوضع القائم، وقد تعني مقومة التغيير في بعض الحالات القيام بعمليات مناقضة ومناهية لعمليات التغيير الإداري" (صلاح بن فالج عبد الله البلوي، ٢٠٠٥)

وهناك أسباب عديدة تدفع العاملين لمقاومة التغيير التنظيمي، إلا أنه يمكن إجمالها بأربعة مصادر رئيسية وهي كالتالي:

عقلاني: وتتبع المقاومة العقلانية من التقدم الموضوعي لجدوى التغيير وذلك بمقارنة التكاليف من مال وجهد ووقت بالفوائد التي ستعود بعد إحداث التغيير، ويعتبر هذا المصدر من أكثر المصادر دقة ووضوح في الرؤية والإقناع.

عاطفي: وتتبع المقاومة العاطفية من شعور واتجاهات الأفراد أو المجموعات نحو التغيير نفسه، أو القائمين عليه، وترتبط المقاومة العاطفية بصفة عامة بالمصالح والمزايا الشخصية أكثر من الاهتمام بمصالح المنظمة.

اجتماعي: تستند مقاومة التغيير التنظيمي إلى الجوانب الاجتماعية كالرغبة في الإبقاء على العلاقات الاجتماعية القائمة وصعوبة تقبل علاقات اجتماعية جديدة.

سياسي: وتتبع مقاومة التغيير التنظيمي من اعتبارات سياسية كالمحافظة على علاقات القوة السائدة في المنظمة والحفاظ على التحالفات القائمة وسلطة اتخاذ القرارات، وقد يكون مصدر مقاومة التغيير أكثر من مصدر وفي هذه الحالة يصعب على الإدارة تنفيذ خطط التغيير بل وتكون عائق لنجاح التغيير.

والجدول (1) يوضح مصادر مقاومة التغيير.

العقلاني	- التكاليف المرتفعة - طول المدة الزمنية - حجم البطالة المتوقعة - فقدان بعض التخصصات
العاطفي	- الخوف من المجهول - عدم الرغبة في التغيير - انعدام الثقة في القائمين على التغيير - الرغبة في الإبقاء على الوضع القائم
الاجتماعي	- الرغبة في الإبقاء على العلاقات القائمة - الحاجة إلى علاقات إنسانية مستقرة - الولاء والتضامن الاجتماعي - عدم التوافق مع القيم الاجتماعية
السياسي	- الحفاظ على سلطة اتخاذ القرارات - استمرارية القوة - الإبقاء على التحالفات القائمة - الحفاظ على المصالح المكتسبة

المصدر: (صلاح بن فالج عبد الله البلوي، ٢٠٠٥).

وتتخذ مقاومة التغيير التنظيمي العديد من الأشكال بعضها مباشر وعلني وبعضها غير مباشر وعلني وخفي ويمكن حصرها في النقاط التالية:

- كثرة الشكاوي والتذمر.
- مهاجمة المقترحات والأفكار الجديدة والانتقاد بطريقة سلبية.
- ضعف المشاركة في الأنشطة المتعلقة بالتغيير.
- انتشار الإشاعات.
- عدم الالتزام بقواعد وإجراءات العمل
- ارتفاع معدل دوران العمالة.

- ارتفاع نسب الغياب بدون سبب.
- انخفاض معدل الإنتاجية.
- زيادة الصراعات التنظيمية.
- يصر الفرد على أن التغيير ليس عادلا.
- يقلل الفرد من أهمية الحاجة للتغيير.
- يحاول الفرد التأثير في الآخرين بأن البقاء على الوضع الحالي أفضل من التغيير.

دور الاتصال كأسلوب في مقاومة التغيير التنظيمي:

تعتبر الاتصالات ضمن مفهوم التغيير التنظيمي العقد المصدر الرئيسي لنقل المعلومات بين الأفراد، التي تستطيع بذلك تغيير السلوك عند الأفراد. (ريم رمضان، ٢٠٠٥)

لهذا كانت أهم صفة يجب أن يتمتع بها القائد في التنظيم هي القدرة على الاتصال مع الأفراد بشكل فعال، ويتوقف ذلك على قدرة القائد على نقل المعلومة إلى الرؤوس أو بالعكس، وعلى طريقة النقل المستخدمة نفسها وضمن هذا المفهوم، فإن الاتصال الفعال سوف يحدث، ومنه يتم تقبل الرسالة من قبل الأفراد، وينتج عن هذا التقبل تغيير في سلوكهم واتجاهاتهم.

إن القادة التحويليين Transformationnel، يتميزون بالكفاءة ومهارات الاتصال، وبخاصة فيما يتعلق بنقل وجهة النظر الجديدة بطريقة تؤدي إلى تشجيع الآخرين، وتحويل الرؤية الجديدة إلى حقيقة.

١ - الاتصالات التنظيمية

إن الهدف من الاتصالات التنظيمية هي إدارة المخرجات (أهداف مخرجات التنظيم) وتشجيع التطوير على مستوى التنظيم وعلو مستوى الأفراد معا، على أن الهدف النهائي أو الرئيسي للاتصالات التنظيمية يكون في تحديد مدى وصول المعلومات الضرورية إلى الأفراد المعنيين. ويكون هذا النوع من الاتصالات معرضا للمعوقات التي تعترض الاتصالات الشخصية. ومهما يكن من أمر، فإن أهم المعوقات هي بنية الهيكل التنظيمي ذاته. (ريم رمضان، ٢٠٠٥)

إن شبكات الاتصالات في التنظيم تعمل بطريقتين:

أ: بحسب الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي، وتكون مركزية جدا مثل نموذج "Y" لشبكة الاتصال.

ب: غير مركزية، مثل الحلقة، أو الدائرة، وقد تبدأ الاتصالات من الأعلى نزولا إلى كل مناطق التنظيم، وقد تبدأ من الأسفل وتوجه إلى الأعلى، أو قد تكون أفقية بين المستويات التنظيمية ذاتها.

٢ - الاتصالات الشخصية:

إن معظم الاتصالات الشخصية بين الأفراد في التنظيم الواحد عملية تفاعلية تهدف إلى وضع المعايير، وتقديم المعلومات، وحفز الآخرين، ودفعهم للتعبير عن مشاعرهم. ويحدث هذا النوع من الاتصالات من خلال قنوات عديدة تأخذ أشكالا متنوعة مثل الوسائل الشفهية، وغير الشفهية، والرموز.

وإن أفضل طريقة لتسهيل الاتصالات عند عملية التغيير على المستوى الفردي هي الاتصال بين الأفراد وجها لوجه، وشكل متكرر وغير رسمي.

وهناك العديد من العوقات للاتصالات الفعالة عند التغيير، منها: طرح كمية كبيرة من المعلومات دفعة واحدة وقد يكون مصدر المعلومات بحد ذاته غير مجد، إن قدرة القائد التحويلي على الاتصال في هذه المرحلة تتطلب منه مهارات معينة مثل استخدام اللغة المناسبة، والعمل على الاتصال مع الأفراد قدر الإمكان، والقدرة على الاستماع للآخرين، والتغذية الراجعة أو العكسية.

وتتطلب عملية التغيير قادة مهرة، لديهم القدرة على الاتصال بفاعلية وكفاءة، وإدراك قدرة الاتصالات على مستوى التنظيم، واعتبار ذلك جزءاً من عملية تطبيق التغيير، وأهم من هذا كله تفهم هؤلاء القادة أثر هذا التغيير على الأفراد العاملين، وحسن استخدام مهارات القيادة والاتصال المتوافرة لديهم للتخفيف من القوى القيدة للتغيير والمقاومة له. وتشجيع الأفراد لتسهيله والمشاركة فيه.

وهذا يعني إشراك الأفراد في المعلومات حول التغيير كبيان أسبابه والحاجة إليه، وما هي النواحي التي سيصيبها التغيير، وتلك التي وتبقى على حالها، ومن سيتأثر به، وما هي فوائده، والجدول الزمني لتنفيذه؟ وقد يتضمن أيضا الترويج للرؤية المستقبلية التي تطمح المنظمة إلى الوصول إليها. إن هذه المشاركة في الاتصال مع العاملين تساعد على التغلب على وجهات النظر السلبية عند هؤلاء الأفراد، بالإضافة إلى المخاوف السيكولوجية والعاطفية التي يشعرون بها تجاه التغيير.

يصنف بعض العلماء التعلم والاتصال على أنه أحد أنماط القيادة الذي يمكن إتباعه أثناء عملية التغيير.

وتستهدف عملية تعليم أو تثقيف العاملين الحاجة إلى التغيير، والحصول على التزامهم، ودعمهم لها. ويقصد بهذه العملية أكثر من مجرد الحديث مع العاملين، كأن يتم إرسالهم إلى منظمات أعمال أخرى لإطلاعهم على مستوى من العمل أفضل مما لديهم، ويمكن بسهولة الاستفادة من هذا النمط من القيادة إلى جانب نمط المشاركة ويجب أن ننوه هنا إلى أن أسلوب الاتصالات وتعليم العاملين إلى جانب تأهيلهم يعمل علة توضيح فهمهم لعملية التغيير، مما يمكنهم من تبني تغيير ذاتي يعمل على دعم أهداف التغيير بالنسبة إلى المنظمة، غير أن هناك بعض المشكلات لهذا النمط في قيادة التغيير:

- قد يكون من الصعب ظهور أنواع من السلوك تتبنى الالتزام بعملية التغيير، فقد تبدو ورشات العمل والندوات ممتعة، ولكن لن يكون لهذه العملية أية فائدة إذا لم يتم العمل بها وتبنيها.
- يمكن أن يستغرق وقتاً طويلاً لتطبيق التغيير، وعلى الأخص في المنظمات الكبيرة، التي تعمل في بلدان عديدة، ولديها أعداد هائلة من الموظفين.
- إذا كان المطلوب التغيير الجذري، فإن المناقشات المنطقية مع العاملين ربما لا تكفي لإقناعهم بالحاجة إلى التغيير.

الجدول (2) : الاتصالات المطلوبة خلال عملية التغيير

مرحلة التغيير	أهداف الاتصالات
مرحلة فك الجمود	الهدف منه: - فك جمود العاملين. - تحدي الوضع الراهن - نشر الحاجة إلى التغيير وفهمه من قبل الجميع.
مرحلة الانتقال	الهدف منه: - التخفيض من عدم التأكد والغموض. - تزويد العاملين بمعلومات كافية عن دورهم خلال

التغيير. - تمكين العاملين من عمل التغيير المطلوب		
هدفها: - إعلام العاملين. منع حدوث عدم التأكد أو توتر	هدفها فهم العاملين لمستجدات العمل (تتطلب اتصالات روتينية)	مرحلة إعادة الجمود أو تثبيت الوضع الجديد

المصدر: (ريم رمضان، ٢٠٠٥).

- إن أنماط الاتصالات اللازمة خلال عملية الانتقال من حالة إلى أخرى في عملية التغيير يمكن رسمها مقابل منحنى الانتقال ذي المراحل الثلاث: فك الجمود، الانتقال، وإعادة الجمود حيث أنه:
- منذ الأيام الأولى للتغيير، يجب توقيت عملية الاتصال لتحقيق الاستعداد له وهذا جزء من مرحلة فك الجمود.
 - ومع تطور التغيير واتجاهه نحو المرحلة الثانية، وهي مرحلة الانتقال، يجب على عملية الاتصالات أن تبدأ بالتركيز بشكل كبير على إعطاء العاملين المعلومات اللازمة، والدعم الذي يحتاجون إليه كي يتمكنوا من القيام بالتغييرات المطلوبة منهم، بالإضافة إلى أنها يجب تؤدي إلى توضيح كل غموض، أو عدم التأكد الذي قد يعانيه العاملون عندما يحاولون فهم " ماذا يعني كل هذا بالنسبة إليهم"....
 - مع تقدم عملية التغيير، يجب تطوير وتحديث المعلومات اللازمة لفهم عملية التطوير في التغيير، وفهم نتائجها، هذا مطلوب في الواقع في جميع مراحل عملية التغيير، ولكنه يزداد كلما ازداد تطور منحنى التغيير.
 - والقاعدة العامة هنا هي أن الاتصالات المختلطة، مثل ورشات العمل، والندوات لا تكفي وحدها، حيث تقع مسؤولية.

دور الاتصال خلال مرحلة فك الجمود (مرحلة إذابة الجليد):

تتمثل مرحلة إذابة الجليد (الجمود) أو التهيئة في إعلام الأفراد بأهمية وضرورة التغيير وبأن حان الوقت لإعادة النظر في الوضع القائم الذي آلت إليه المؤسسة وأثره عليها، إن الدور الذي يمكن أن يوكل للمكلفين بالاتصال هو دفع الأفراد إلى تبني مشروع التغيير وهذا من خلال إبراز مختلف ضغوطات البيئة الخارجية (مثل ارتفاع شدة المنافسة وانخفاض الحصة السوقية...) أو الظروف الداخلية (مثل إعادة تنظيم العمل وتوزيع السلطات والمسئوليات أو السعي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة...) والتي تحتم وتلمي إحداث تغيير جزئي أو كلي داخل المؤسسة. (توفيق برباش، ٢٠١٠)

يمكننا أحيانا إذابة الجليد بتزيد الأفراد بالمعلومات التي تظهر الفارق بين السلوكيات المنتظرة منهم وسلوكياتهم الحالية.

إن التبليغ عن الوضع غير المريح الذي أصبح يميز المؤسسة وجعل الأفراد يدركون ذلك قد يساعدهم على تقبل مشروع التغيير، بل إن الأمر يتطلب أحيانا خلق الشعور بالحاجة الملحة للتغيير وإظهار الصفة الإستعلاجية لإحداثه لتجاوز الأوضاع غير الصحية التي باتت تميز المؤسسة، كأن يكون انخفاض الحصة السوقية أو نقص الأرباح أو سوء المناخ الاجتماعي الداخلي...وعندما يتكون هذا الاستعداد النفسي للتغيير، فإن الظروف والأوضاع الحالية للمؤسسة تصبح غير مرغوب في بقائها مما يشجع على قبول إعادة النظر فيها من خلال إحداث تغيير ما. إن الاتصال بما يتضمنه من تواصل واحتكاك وتفاعل المعنيين بالتغيير سيستعمل كأداة أساسية للتأثير عليهم وعلى مدركاتهم من

خلال إعلامهم بالتغيير وإقناعهم بضرورة إنجاحه وهذا بعد إعطائهم فرصة المشاركة فيه بمناقشة محتواه طرق تنفيذ ودراسة مقترحاتهم.

إن تمكين الأفراد العاملين من التعبير سيتيح للإدارة الحصول على معلومات قد تفيد في تعديل مضمون التغيير أو التنبؤ بصعوبات تطبيقه من جهة، ومن جهة أخرى سيقبل من شدة مقاومتهم لأنه معلوم " أن الأفراد لا يقاومون أفكارهم" (ريم رمضان، ٢٠٠٥)

تتمثل مرحلة التغيير في الانتقال من حالة إلى حالة أخرى جديدة يفترض أن تكون أفضل من الأولى لكن في نفس الوقت نجد أنها تتطلب طرقاً جديدة لأداء الأعمال وسلوكيات مغايرة لما اعتاد عليه الأفراد... فإذا كان مشروع التغيير المراد إحداثه هو إعادة النظر في الهيكل التنظيمي المعتمد من قبل المؤسسة فإن الوضع قد يتطلب زيادة أو تقليص عدد الوحدات والمستويات الإدارية أو تعديل صلاحيات وسلطة بعض المسؤولين ووظائف ونشاطات بعض العمال التنفيذيين.. فلا بد من توضيح هذا للمعنيين وإقناعهم بضرورة ذلك.

إن الدور الذي يوكل للاتصال في هذه المرحلة هو تحديد كيفية إحداث التغيير وسبل تحقيق الأهداف المسطرة التي تقتضيها المرحلة الجديدة المتميزة بإدخال التغيير والسعي لمرافقة ومساندة التأثيرين به في ظل الظروف الجديدة التي يفرضها مشروع التغيير. وإذا كانت المرحلة الأولى تتضمن الإعلان عن محتوى التغيير وأسبابه ونتائجه المتوقعة، فلا بد أن يتم خلال مرحلة بدء تنفيذ العملية تمكين الأفراد من معرفة مدى سير العملية ونسبة إنجازها خلال كامل فترة التغيير.

عندما لا يحقق التغيير النتائج المسطرة له فننادراً ما يكون هذا بسبب سوء إستراتيجية التغيير، بل عادة ما يكون بسبب إهمال ردود الأفعال " العاطفية" الناتجة عن السعي للتكيف مع الوضع الجديد. ولإنجاح هذه المرحلة ينبغي أن تعطي الإمكانية للأفراد للمشاركة من خلال عقد اللقاءات والاجتماعات معهم للاستماع لتساؤلاتهم والمساكن التي تواجههم في ظل الظروف الجديدة ومساندتهم بالتطمينات اللازمة التي تؤكد أن مشروع التغيير سيعطي من دون شك نتائج أفضل من الوضعية الحالية. وقد أظهرت إحدى الدراسات أن تمكين العمال من تقديم اقتراحاتهم قد يشكل دافعاً أساسياً لقبول التغيير، حيث أبدوا من خلال الاجتماعات التي تم تنظيمها رغبة في اعتماد طرق تنظيم معينة لا تتعارض مع متطلبات مشروع التغيير، وكان هذا سبباً كافياً لقبول التغيير.

تسمى هذه المرحلة بمرحلة التثبيت التي تأتي بعد تنفيذ مشروع التغيير وبداية ظهور نتائجه، وهي تتمثل في السعي لتثبيت وتدعيم السلوكيات الجديدة التي فرضها الواقع الجديد الذي أنتجه مشروع التغيير، فإذا كان التغيير في مفهومه الواسع هو انتقال من حالة إلى أخرى يفترض أن تكون أفضل من الأولى، فإن هذه الأخيرة كانت تعتبر بالنسبة للإدارة حالة لا توازن (بفعل الاختلالات التي ميزتها) وأن عملية التغيير تهدف إلى حالة توازن جديدة مما يعطي للاتصالات دوراً كبيراً لتثبيت السلوكيات والتصرفات والمواقف... التي كانت سبباً في إحداثها من حيث تشجيعها وحث العاملين على اعتماد وتبنيها.

ومن المهم جداً في مرحلة تثبيت التغيير الحفاظ على ما تم عمله وعلى المكاسب الناتجة عنه، من خلال المتابعة المستمرة لنتائج عملية التغيير وتقييمها والاستمرار في تدريب المشاركين في التغيير وتطوير أنظمة حوافز لهم.

وسيكون دور الاتصالات في هذه المرحلة حاسماً لأنها تهدف إلى دفع الأفراد إلى نسيان ما اعتادوا عليه من سلوكيات كانوا يعتمدونها قبل إحداث التغيير وتبني سلوكيات جديدة، ويتحقق هذا من خلال إظهار النتائج الإيجابية لها حتى تصبح سلوكيات مفضلة من طرفهم.

الخاتمة:

يعتبر الاتصال الداخلي من العوامل الأساسية في إنجاح الإستراتيجية العامة للمؤسسة والإسهام بفعاليتها في تحقيق برامج وأهداف التغيير، كما يجب يستجوب من مسيري المؤسسة إعطاء الكلمة لجمهورها الداخلي بالدرجة الأولى، والاستماع له وإشراكه في العملية التغييرية، مما يسمح بتسهيل عملية التفاعل مع المعلومات واستيعابها وبالتالي تفادي المشاكل والصراعات ومقاومة التغيير التي قد تنجم عن ضعف الاتصال بين المسير والموظف، وانطلاقاً من هذا فإن إقامة إستراتيجية اتصالية فعالة تستجيب لمتطلبات الجمهور الداخلي بمختلف مستوياته المهنية ضرورة يفرضها المحيط الاقتصادي الجديد، إضافة إلى معايير وشروط المؤسسة المعاصرة والتي يتكامل فيها التسيير مع الاتصال.

التوصيات:

١. على المؤسسات خلق خلية للاتصال والعلاقات الداخلية تكون تحت إشراف الرئيس المدير العام وبالتنسيق مع مسؤول الجودة ونظام الصحة والسلامة في العمل، توظف أشخاصا ذوي مهارة وكفاءة في الاتصال، تعمل على شرح كافة العمليات التغييرية لتجنب المقاومة.
٢. ضرورة تكثيف اللقاءات بين العمال والمسيرين عن طريق خلق نقاشات ندوات تساهم في بلورة برامج التغيير، قادرة على تأهيل المؤسسة، مع تفعيل اللتقيات، الأيام الدراسية والاجتماعات التبادلية لتجسيد التواصل والحوار والانسجام بين القمة والقاعدة، دون أن ننسى الأنشطة الرياضية، الدعوات والاحتفال الجماعي بالإنجازات والمناسبات الخاصة بالمؤسسة، لان التسيير والاتصال فعلاان متلازمان

المراجع:

- ١- محمد ياسين عطوف، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، دار النهار، الطبعة الثالثة، ٢٠٠٥، ص ٢٣٩.
- 2 -Chantal russenault et Maritine pretet, economie et gestion d'entreprise, ed dunod, 1996, p25.
- 3-Francois bonen et Bruno henriet, DRH...c'est dé déjà, édition organisation,1998,p15.
- ٤- عبد الرحمان العيسوي، الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ١٩٩٨، ص ٦٣.
- 5-Durand.j, les formes de la communication, Ed dunod,paris,1993,p5.
- ٦- الصرن رعد حسن، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، سلسلة الرضا للمعلومات، دار الرضا للنشر، دمشق، ٢٠٠٢، ص ٣٣٩.
- ٧- روبنسون دانا جاينس، التغيير: أدوات تحول الأفكار إلى نتائج، تعريب إصدارات بميك، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ٢٠.

- ٨- العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، ٢٠٠٢، ص ٣٤٣.
- ٩- صلاح بن فالح عبد الله البلوي، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الإدارية، ٢٠٠٥، ص ٧٩.
- ١٠- ريم رمضان، إدارة التغيير في التطوير التنظيمي، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق، ٢٠٠٥، ص ٢٥٠.
- ١١- توفيق برباش، دور الاتصالات في إنجاح التغيير التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد العاشر، ص ٢١٥.
