

التغير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجازه

الدكتور جمال بن زروق*

الملخص

يعرض هذا المقال دراسة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والتغير داخل المنشأة وذلك وفقاً لمقاربة نسقية اتصالية، ويتطلب هذا التطرق إلى مفهوم الاتصال التنظيمي وظائفه وهياكله وأدواراً داخل المنشأة مكن ماحية، ومفهوم التغير التنظيمي ومراحله ومقاومة الفاعلين له على هدى من أدبيات التغيير التنظيمي من ناحية أخرى، ثم يناقش العلاقة بينهما مع التنويه بأهمية إدماج الاتصال التنظيمي واستعماله بوصفه أداة وليس على في سبيل إنجاح مشروع التغيير داخل المنشأة من خلال الدور المنوط به في تقليص شدة المقاومة له أو القضاء عليها.

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

* قسم علوم الإعلام والاتصال-جامعة عنابة - الجمهورية الجزائرية

مقدمة:

يعدُّ البحث عن المعلومات من أهم اهتمامات الاتصال التنظيمي داخل المنشأة خاصة مع تنامي التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، ويقصد بالمعلومة في هذه الدراسة تلك المعطيات والبيانات التي يتم إنتاجها وتبادلها واستعمالها من طرف الفاعلين في بيئة عملهم، حيث ندرس حركتها وكيفية جمعها ومعالجتها من أجل توظيفها في مستويات المنشأة كلّها سواء كان استعمالها من أجل اتخاذ قرارات إستراتيجية أو بهدف إحداث تعديلات داخل المنشأة لتكييف وضعيتها مع البيئة الخارجية، لهذا فإنَّ دراسة المنشآت من المنظور النسقي بوصفها انساقاً مفتوحة يعتمد أساساً على مبدأ التوازن الذي يمثل الهدف الذي تريد الوصول إليه من خلال البحث عن الوضعية الملائمة التي تجعلها قادرة على مسايرة الأحداث وتغيرات البيئة التي تعدُّ حسب هذا المنظور نسقاً عاماً، ويرجع سبب اعتمادنا في هذه الدراسة على المقاربة النسقية والاتصالية للمنظمات⁽¹⁾ إلى كونها تقدم قراءة خاصة بعلوم الإعلام والاتصال للظاهرة التنظيمية مثل القراءة السياسية أو الاجتماعية لها (Mucchielli,A 1998)P 153 إذ تركز على صيرورة الظواهر الاتصالية بالاعتماد على النموذج النسقي التفاعلي كإطار مرجعي لها الذي تعود أصوله الأولى إلى مدرسة بالو الطو (Palo Alto)⁽²⁾ عكس النموذج التحليلي الذي يحاول عزل الظاهرة لدراستها بدقة والتحكم فيها (Françoise,K ;2004)p 10).

أولاً، في إشكالية الفهم:

إن اعتبار المنشأة منظمة وتصورها على أنها شبكة متداخلة من الاتصالات، ونسق⁽³⁾ عقلائي من التبادلات يسمح لنا بالقول: إنَّ أي تغير يحدث داخلها يرتبط بالنسق الاتصالي ويمثل إعادة نظر في سلوكيات الفاعلين وعلاقاتهم فيما بينهم من جهة، وتغيراً في اتجاهاتهم والسياق الذي يخلقون فيه المعاني من جهة أخرى، لهذا

فمقاومته ليست بالضرورة حاجزاً أمامه بل هي نتيجة له (Taylor, J. R (1988) : P 305)، ويمثل التغير التنظيمي انتقالاً من وضعية حالية غير مريحة إلى وضعية مرغوب فيها، سواء كان - ذلك على المستوى الفردي أو الجماعي - (Abravanel et al (1986) : P 14)، ويكون نتيجة لعوامل سياسية واقتصادية يتداخل بعضها ببعض وهو ما تعيشه وما تختبره مختلف المجتمعات حيث يكون فيها التغير تراكمياً في نظرتها إلى العالم والوجود وفي قيمها وأساليب التفكير لديها (عبد الله ساقور (2001): ص59). فعملية التغير إذاً، شديدة التعقيد لأنها تعرض إلى مقاومة الفاعلين داخل المنشأة التي تتمثل في عدة مظاهر متعددة الأسباب⁽⁴⁾، مما يدفعنا للقول: إنَّ للفاعلين داخل النسق زاويتهم الخاصة التي ينظرون منها إلى هذه العملية لأنَّ منطقهم يختلف عن منطق النسق ككل ، فكل منهما له سلطة، وكل صيرورة تغير في الحقيقة هي تحول لعلاقة السلطة داخل المنشأة، لهذا فإنَّ المشروع الذي لا يدمج أبعاد النسق وفاعليه جميعاً سيتعرض حتماً للفشل (Croizier. M, Friedberg. E (1977) : P42). فما هو السبيل إذاً لضمان نجاح التغير من خلال جلب انخراط الفاعلين حوله وتكيفهم معه، ومن ثمة عدم مقاومتهم له؟ وهل النسق الاتصالي ضرورة لحدوث التغير داخل المنشأة؟ وهل يكفي وجوده لنجاح العملية؟

ثانياً، الخلفية النظرية:

إن الانتماء إلى تخصص الإعلام والاتصال يدفعنا للتطرق إلى كيفية تناول التخصصات الأخرى لموضوع التغير التنظيمي وعلاقته بالاتصال داخل المنشأة وذلك من أجل توضيح الموضوع أكثر، فالباحثون في علوم التسيير والإدارة ينطلقون في دراسة التغير التنظيمي من مدخل صيرورة اتخاذ القرار وكيفية حل المشاكل الإدارية، أما الباحثون في علم الاجتماع التنظيمي فإنهم يتناولون الموضوع من خلال تحليل أدوار الفاعلين وعلاقات السلطة والتفاوض داخل المنشأة، في حين ينطلق الباحثون في علم النفس التنظيمي من زاوية دراسة العمل والتعديل، أما العلوم

المعرفية فهي تركز على النشاط المعرفي للفاعلين، وقد انبثقت كثير من الدراسات الخاصة بالموضوع عن هذه التخصصات التي تهدف إلى إيجاد حلول له (5) حيث يرى بعضهم أن نجاح العملية مرتبط بالجانب الكيفي الذي يركز على بعدين مهمين هما محتوى التغير وصيرورته (Bartoli,A (1991) : P140)، وهناك من الباحثين من ركز على ما يتم تغييره داخلها مثل ليفيث (Leavitt) الذي ركزت دراسته على الهيكل التنظيمي والإجراءات العملية والتنفيذية داخل المنشأة (أندرو دي سيزلاقي(1991): ص142)، أما كورت ليفين (Lewin,k) فقد قدم رؤية واضحة عن التغير التنظيمي من خلال دراسة مراحل الثلاث والمتمثلة في: مرحلة التحلل من القديم أي الاستعداد، ثم مرحلة التغير، وأخيراً مرحلة التعزيز والمتمثلة في تثبيت التغير(فؤاد القاضي (1997): ص98)، ويعدُّ هذا الرأي الأخير الأكثر أهمية في مداخل دراسة التغير التنظيمي لأنه يتعرض بطريقة منتظمة ومنطقية لحدوثه واحتمال ظهور مقاومة له، الشيء الذي يتطلب ضرورة معرفة الفاعلين لمحتواه، وصيرورة 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 تحفيزاً لهم على إحداثه وتحقيق نجاحه. على هذا الأساس تبذل محاولة لإبراز العلاقة بين الاتصال التنظيمي والتغير التنظيمي داخل المنشأة من خلال التطرق إلى كل مفهوم على حدة يكون مشفوعاً بمناقشة.

ثالثاً، مفاهيم الدراسة:

1- مفهوم الاتصال التنظيمي:

عرف هذا المفهوم العديد من الشروحات حيث يعرفه أحد الباحثين قائلاً: "الاتصال هو نشاط تبادل غير متوقف وغير محتمل أحياناً يكون بين اثنين أو مجموعة

وحدات (فردية، تنظيمية، اجتماعية) ويهدف إلى تغيير السلوكيات عند الأفراد للتقليص من الشك الناتج عن اختلاف الوحدات عن بعضها البعض .

(P10 (1988) Orgozo,I)، أما عالم الاجتماع "تشارلز كولي" فقد تناوله في كتابه "التنظيم الاجتماعي" قائلاً: "الاتصال هو الميكانيزم الإنساني الذي من خلاله وجود العلاقات الإنسانية وتتطور ويحتوي على جميع رموز الروح ووسائل نقلها عبر الفضاء والحفاظ عليها عبر الزمن، كما يحتوي تعابير الوجه، والاتجاهات، والإشارات، والصوت، والكلمات، والكتابات، وكل شيء حتى الوصول إلى الفضاء والزمن (Mucchielli,R(1980 p33)، وانطلاقاً مما سبق يمكن القول: إنَّ الظاهرة الاتصالية من أهم الظواهر الإنسانية وأقدمها من حيث الظهور والممارسة، وقد اختلفت تعاريف هذا المفهوم من باحث إلى آخر حسب الانتماء العلمي، لكن في هذه الدراسة يمكن تقديم تعريف موجز له يجمع بين الخصائص المشتركة المتفق عليها من طرفهم: "الاتصال هو صيرورة نقل وتبادل الأفكار والأحاسيس والقيم والإشارات من طرف لآخر عن طريق الحواس بمختلف أنواعها وما تصدره من رموز وغيرها وهذا بهدف التأثير، فهو بذلك يسهم في سير المجتمع والتبادل بين الفاعلين والعيش اليومي والتطور"، ولكن كيف يقارب الدارسون مصطلح الاتصال التنظيمي؟

1.1 - تعريف الاتصال التنظيمي:

وردت لهذا المفهوم كثير من التعاريف لكن مدرسة الأنساق المفتوحة تعدُّ من أولى المدارس التي تعرضت له حيث حاولت دراسة الاتصال الرسمي وغير الرسمي على جميع مستويات المنظمة واهتمت بتفاعل البيئة الخارجية معها ولاسيما مجال الحصول على المعلومات و تبادل الطاقة بأشكالها المختلفة ، ومن بين التعاريف التي قدمت له تعريف روجرز الذي يقول إنَّ: "الاتصال الذي يحدث ضمن المنظمة ماهو سوى عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء والتأثير في

المواقف والاتجاهات" (مصطفى عشوي (1991): ص 141)، في حين يعدُّ محمد علي شهاب من أهم مهام التنظيم الإداري لأنه يسهل من تدفق المعلومات لصنع القرارات الرشيدة، فهو بمنزلة المصدر والمورد الرئيسي للمعلومات بين مراكز اتخاذ القرار بالمنشأة، كما يمكن من معرفة مشاعر الفاعلين العاملين واتجاهاتهم في مختلف المستويات التنظيمية (محمد علي شهاب (1982): ص 243). ومن ناحية أخرى فالاتصال التنظيمي يمكن أن يكون وسيلة لتحقيق الذات عند الفاعلين إذ يعرفه أحمد بدوي بأنه: "مجمَل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين ويهدف إلى إنجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة، كما يسمح لكل فاعل داخل المنشأة أن يكون معروفاً بشخصه ومهمته فيها، ويعمل على ازدهاره ومن ثمَّ ضمان حياته وفعاليتها فيها، ويتم هذا النوع من الاتصال وفقاً للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المنشأة (أحمد بدوي (1985) ص: 44)، وتبرز علاقته بالتغير التنظيمي من خلال دوره في إيصال المعلومات المختلفة من عضو إلى آخر ضمن الهيكل التنظيمي للمنشأة قصد تغيير سلوكياته، فهو أداة أولية للتأثير في الأفراد، ووسيلة فعالة لإحداث التعديل في سلوكياتهم". (محمد فهمي العطروزي (1989) ص 35).

2. 1 - وظائف الاتصال التنظيمي:

يؤدي الاتصال التنظيمي داخل المنشأة دوراً أساسياً حيث يستشهد أحد الباحثين بآراء المؤلفين كاتزوكاهن وهما من رواد مدرسة الأنساق المفتوحة اللذان يؤكدان أنه يجب عدم عدِّ الاتصال مجرد عملية تحدث بين مرسل ومستقبل فقط بل ينبغي النظر إلى علاقته بالنسق الاجتماعي الذي يحدث فيه (مصطفى عشوي (1992) ص 142). ويمكن تقسيم وظائف⁽⁶⁾ الاتصال التنظيمي داخل المنشأة إلى ثلاث رئيسية:

أ- وظيفة الإنتاج:

يسهم الاتصال التنظيمي مساهمة فعالة في الإنتاج داخل المنشآت حيث يرى كيث ديفينز في هذا المجال أن: "الاتصال الجيد يؤدي إلى إنجاز أفضل للعمل مع وجود الإشباع المهني اللازم، فهو يعمل على الإمداد بالمعلومات الضرورية الخاصة بإنجاز العمل والتعاون الفعال" (كيث ديفينز (1974): ص522)، ومن هنا نتضح أهمية وجوده في المنشأة فهو يحدد سير الإنتاج من حيث كميته ونوعيته من خلال التوجيهات المرتبطة بالأداء والتنفيذ: مثل توجيه الإنذارات بسبب التقاعس والتغيب عن العمل وإبداء الإعجاب أو الإعلان عن مكافأة مقابل أداء جيد، فضلاً عن إرسال المذكرات وعقد الاجتماعات الخاصة لمناقشة المشاكل ورفع الإنتاجية وتحسين ظروف العمل أو النوعية، وقد بينت بحوث كثيرة ابتداء بدراسات هاوثرن⁽⁷⁾ مدى تأثير الاتصال التنظيمي الرسمي الذي ينبثق عن التنظيم الرسمي لجماعات العمل في تقنين الإنتاج وتقييده، وكذلك دور الاتصال التنظيمي غير الرسمي في وضع بعض المعايير السلوكية التي يعزز بعضها بالشائعات والأقوال، ويعزز بعضها بما يسمى بالاتصال غير اللفظي كاستعمال الإشارات والإيماءات والنظرات، ومختلف الحركات التي تدل على معنى سلوكي-اجتماعي معين من قبيل الرضا والاشمئزاز، فالمعلومات المنقولة ضمن النسق الاتصالي تسمح للفاعلين بتبرير الفعل أو النشاط الذي يقومون به كما تجعلهم في موقع جيد في المنشأة وتمنحهم نوعاً من السلطة.

ب- وظيفة الإبداع:

عرف (فراس وآخرون 1977) الإبداع بأنه: إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المنشأة (مصطفى عشوي (1992): ص140)، وتعد هذه الوظيفة أقل ممارسة داخل المنشآت نظراً إلى المقاومة التي يبديها الفاعلون للتغيير لأن السلوكيات التنظيمية المكتسبة طيلة المدة السابقة ستقف

حاجزاً أمام الأفكار الجديدة والمبادرات المبدعة، خاصة، إذا كانت تتطلب بذل مجهود إضافي، بحيث كلما كان المجهود المطلوب للوضعية الجديدة كبيراً كانت المقاومة للتغير أكبر وأشد، وترتبط وظيفة الإبداع ببعدين رئيسيين: البعد الأول هو تقديم الأفكار والاقتراحات والمشاريع والمخططات الجديدة، والبعد الثاني هو عملية تنفيذها وتبرز هذه الوظيفة من خلال مساهمة الاتصال التنظيمي في توفير منابر تطرح فيها الأفكار الجديدة والإبداعات التي تتطلب انخراطاً ووفقاً حولها لأن المنشآت التي توجد في الطليعة تشجع هذه الحركات، فهي تعرف أن تسهيل المبادرات المجددة والمبدعة والحرية يخلق القيمة المضافة إلى المنشأة والفاعلين (: P294 Gelenier. O (1984).

ج - وظيفة المحافظة :

يسهم الاتصال التنظيمي في الحفاظ على المناخ الملائم للعمل المتقن بتدعيم التفاعلات بين الفاعلين وتقوية القيم التنظيمية عندهم التي تؤثر كثيراً في سير المنشأة، ومدى تكيفها مع البيئة، ويبرز دوره خاصة في ثلاث مهام:

- حفظ الذات وما يتعلق بها من مشاعر وأحاسيس:

يؤدي النسق الاتصالي الفعال دوراً كبيراً في تزويد الفاعلين بالأمن وروح الانتماء من خلال السلوكيات الاتصالية المتعددة التي تقوم بها الإدارة تجاههم مثل: بعث رسائل الشكر والمدح، والزيارات الميدانية، ولوحات التقدير، لأن الاتصال المباشر من طرف الرؤساء مع الفاعلين الموجودين في القاعدة يمنحهم الإحساس بالانتماء إلى المنشأة والتعلق بها أكثر (P145 Peters. T, Waterman. R (1983).

- تغير موقف الأفراد للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم:

يرى كورت لوين أن سلوك الفاعل هو محصلة لتفاعله (أي خصائصه) مع البيئة الموجود فيها، أما في المنشأة فإن سلوكه هو محصلة لتفاعل خصائصه مع خصائص وظروف بيئة العمل داخلها (أحمد صقر عاشور (1989) ص 278)، لهذا فإن غياب

الاتصال داخل المنشأة ينتج عنه عدم القدرة عند الفاعل على نقل أفكاره الخاصة بتحسين العمل كما لا يمكنه التدقيق مع مسؤوله المباشر في إطار مهمته وأهدافه وآفاقه ولا يستفيد من التفكير الجماعي لزملائه الشيء الذي يجعله ينظر إلى منشأته نظرة سلبية لأنه يرى نفسه معزولاً فيها، فالاتصال التنظيمي إذاً يسهم في تغيير نظرة الفاعل إلى التفاعلات جميعها داخل المنشأة .

- ضمان استمرارية الوظيفة الإنتاجية والإبداعية:

المنشأة هي نسق يتشكل من أجزاء متفاعلة فيما بينها لهذا فإن وظائفها ترتبط ببعضها بعضاً كذلك، وعلى هذا الأساس فمن المهام الرئيسية لوظيفة المحافظة عند الاتصال هي: العمل على استمرارية الوظيفتين السابقتين (الإنتاج والإبداع) وذلك من خلال الحفاظ على الإنجاز الجيد للعمل و المناخ الملائم والمستقر للتجديد والإبداع داخل المنشأة .

باختصار، يسهم الاتصال التنظيمي في إعطاء مميزات للمنشأة تسمح لها بالسير الحسن والتكيف مع البيئة الموجودة فيها، هذه المميزات هي: الانفتاح (الاتصال بالبيئة)، التطور (القضاء على الروتين والإجراءات البيروقراطية)، المرونة (التكامل بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي)، الغائية (وضوح الهدف ودقته)، هذه المميزات جميعها تتحقق بواسطة الوظائف التي سبق ذكرها التي لا تتفصل عن الهيكل التنظيمي (هيكل الاتصال)، ذلك أن مفهوم الوظيفة يتعلق بمضمون الرسالة (العملية الاتصالية) وأهدافها، أما هيكل الاتصال فإنه يعبر عن المسارات والأشكال والمستويات التي تتحرك فيها المعلومات، مما يسمح بتكوين شبكات وقنوات للاتصال، ولهذه الأسباب عرض هيكل الاتصال التنظيمي.

3. 1- هيكل الاتصال التنظيمي:

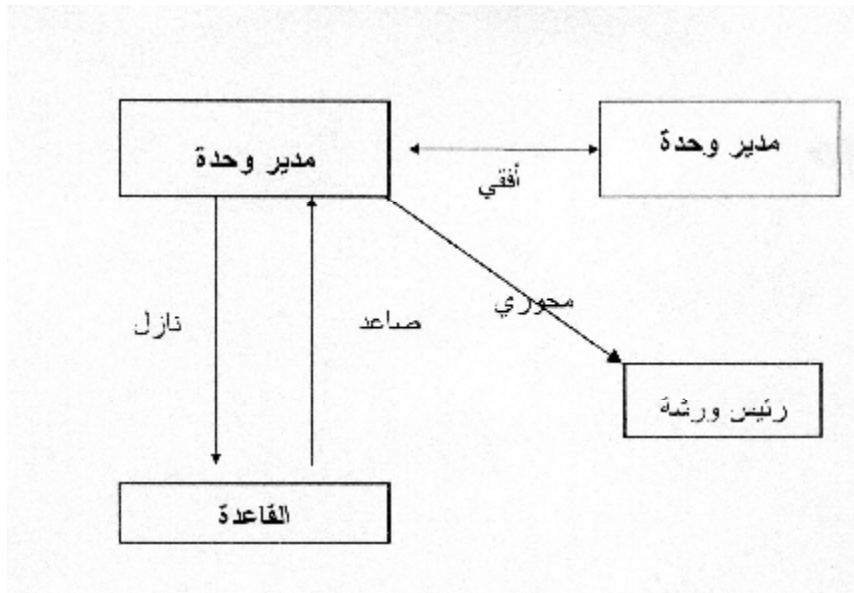
يتشكل النسق من مجموعة من الأنساق الفرعية (sub-systemes) التي تتفاعل فيما بينها، هذه الأخيرة يمكن التعبير عنها داخل المنشأة بوحدة ومستويات تشكل

هيكلها التنظيمي الذي يحدد بصفة رسمية مكانة كل فاعل ودوره داخلها، ولا يمكن فصل هذا الهيكل عن السلطة لأنها هي التي تحدد الأدوار التنظيمية المرتبطة بمناصب العمل، لكن عدم استقرار البيئة الخارجية جعل من بقاء المنشأة رهن قدرتها على التجاوب والتكيف مع التغيرات المتتالية، الشيء الذي يتطلب منها إعطاء جواب سريع ومتكيف مع الوضع الجديد وهو ما شجع ظهور عامل جديد وهو الاتصال التنظيمي، هذا الأخير أصبح وسيلة للقيادة والسلطة داخل المنشأة فمن امتلكه وراقبه امتلك مفاتيح السلطة عكس السنوات السابقة التي تميزت بسلطة الطاقة (Fanelly, N. T p 7 (1991)) ، ونتيجة للتفاعلات المختلفة التي تحدث بين الفاعلين داخل المنشأة ظهرت مسالك لهذه العملية التي نعبر عليها بالهيكل الرسمي، كما توجد مظاهر اتصالية تتم بين الجماعات بطريقة غير رسمية. ويمكن تمييز نوعين من الاتصال التنظيمي:

النوع الأول: الاتصال التنظيمي الرسمي.

هو اتصال مبرمج ومهيكل يتم بين الفاعلين داخل المنشأة أو بين المنشآت بطرائق رسمية وتقاليد متعارف ومتفق عليها كالخطابات والمذكرات أو التقارير وعروض الحال، ويمكن أن يأخذ أربعة اتجاهات، فقد يكون نازلاً ويقصد به تدفق المعلومات من المستويات العليا إلى السفلى ويتضمن القرارات والتوجيهات والأوامر، ويمكن أن يكون أفقياً أي أن المعلومات تنتقل بين الفاعلين الموجودين في المستوى التنظيمي نفسه الذي يسمح لهم أحياناً بالوصول إلى المعلومات التي لم يتمكنوا من الحصول عليها بواسطة النوع السابق ولا سيما إذا كان هناك احتكار لها داخل المنشأة، أما النوع الثالث فهو الصاعد الذي يتأثر بطبيعة القيادة الموجودة داخل المنشأة التي إذا كانت ديمقراطية صار سهلاً وممكناً، أما إذا كانت سلطوية فيغدو قليلاً وصعباً ويمتاز بأنه غير توجيهي ويتضمن غالباً تقارير عن الأداء وظروف العمل أو طلب توضيحات واستفسارات، أما النوع الرابع فهو الاتصال المحوري وهو أقل ممارسة داخل

المنشآت وغالباً ما نجده في تلك التي تسودها تعددية سلطوية أو سلطة مقسمة إلى تنفيذية ووظيفية ويسهم في توفير الوقت، فعوضاً عن اللجوء إلى المسالك والمستويات جميعها بالتدرج لتبليغ الرسالة التي يمكن أن تدوم طويلاً يلجأ صاحب الرسالة إلى المعنى بها مباشرة مما يوفر عليه الوقت والجهد والتكلفة.



الشكل 1: الاتصال التنظيمي الرسمي واتجاهاته

النوع الثاني: الاتصال التنظيمي غير الرسمي.

الاتصال التنظيمي غير الرسمي هو اتصال غير مباشر، يتم خاصة بين الفاعلين ورفاق العمل حيث تتصف العلاقات فيما بينهم بالاستقلالية عن الوظيفة والسلطة الرسمية (عبد الغفار حنفي: (1990)، ص 537) كما يتميز بالتلقائية والعفوية، ويظهر عادة عند قيام الإدارة بمراقبة المعلومات أو تصفيتها أو عدم وضوحها؛ ومن ثمَّ ظهور التأويل والتفسير الشخصي، يضاف إلى هذا سهولة انتشاره وسرعته، وليست له

أنواع بل مظاهر منها: اللقاءات في المكاتب أو الاتصال من شخص إلى آخر (من الفم إلى الأذن) الذي ينقل بسرعة وبصفة سرية المعلومات التي غالباً ما تكون أقل أمانة من الرسالة الأصلية، ويسهم هذا النوع في الإشباع النفسي الداخلي للفاعلين.

2- مفهوم التغير التنظيمي:

يظهر التغير التنظيمي عادة بعد إدراك الفجوة بين سير المنشأة وأسباب وجودها، ويرى أريك تريست أن تهيئة المناخ التنظيمي داخل المنشأة والانفتاح فيها يجب أن يسير موازياً مع انفتاحها على البيئة المحيطة فكل منهما يكمل الآخر، ويضيف أنه إذا لم تتعلم المنظمة كيف تتطور في معاملاتها فهي لن تستطيع أن تجابه وتسائر الحقائق البيئية (فؤاد القاضي: 1997، ص 17)، فالتغير التنظيمي إذاً هو انتقال المنشأة من وضعية إلى أخرى سواء بصفة شاملة أو جزئية والذي يعرفه عبد الرزاق جلبي بما يأتي: "التغير التنظيمي هو اختلاف حجم المنظمة من وقت إلى آخر وتباين بنائها عبر الزمن وتغير أهدافها ووظائفها، وقد يتغير حجم المشاركين فيها وتتباين أهدافهم وخصائصهم، وأساليب الاتصال وأنساقه، وتتوحد الاختصاصات ويتعقد العمل، وقد تبدل المنظمة بأهدافها أهدافاً أخرى وتلتزم بمسؤوليات مغايرة تجاه بيئتها، وهكذا. (عبد الرزاق جلبي (1986): ص14)، وتتطلب هذه العملية سلوكيات جديدة من طرف الفاعلين تنتج من تعديل السلوكيات السابقة لأن كل تغير مهما كان نوعه سواء عن طريق تصميم هيكلية مختلفة أو تطبيق برامج جديدة هو في الواقع محاولة لدفع الفاعلين لتبني أنماط سلوكية جديدة وقواعد تنظم العلاقات بين بعضهم بعضاً لأنه من دونهم يمكن أن تفشل هذه العملية وتتحرف عن أهدافها المسطرة.

1. 2- تعريف التغير التنظيمي:

التغير التنظيمي هو ظاهرة مرافقة لنمو المنشأة وتطورها، ويعبر عن الانتقال من مرحلة سابقة أصبحت غير متكيفة مع البيئة إلى مرحلة مرغوب فيها تمتاز بمواصفات

تجعل المنشأة أكثر قابلية للبقاء، ويمكن أن يكون التغيير شاملاً بحيث تمس عملياته المنشأة كلها مثل نشاطاتها وهيكلها وتكنولوجيتها وثقافتها وجانبها البشري - اجتماعي أو جزئياً يخص جانباً معيناً منها.

2.2 - عوامل التغيير التنظيمي:

يظهر التغيير التنظيمي استجابة لما يحدث في البيئة وذلك لأنَّ المنشأة نسقاً مفتوحاً تؤثر في البيئة وتتأثر بها من خلال التبادلات التي تحدث بينهما من مدخلات ومخرجات (Input and Output) ويمكن اختصار هذه العوامل فيما يأتي:

- هيكل المنشأة وبنيتها وتغيير أهدافها:

يؤدي ازدياد حجم المنشأة إلى مجموعة من الأعراض والمشاكل المترابطة، فمثلاً يتلزم كبر الحجم مع انخفاض مستوى إشباع حاجات الفاعلين الذين تكثر غياباتهم بعد ذلك مما يعقد عملية التنسيق بين المهام المترابطة فترتفع درجة الإحباط في العمل ويصبح النسق في حد ذاته سلسلة من المعوقات الاجتماعية والإنسانية، فالبحث عن تطوير المنشأة من أكثر العوامل التي تدفع بها إلى التغيير بشكل يجعل البيئة التنظيمية لها تساعد وتشجع على تدفق المعلومات والأفكار البناءة وتثير روح الخلق والإبداع وإيجاد الحلول السريعة للمشاكل والصعوبات، وعادة ما يهدف التطور إلى التحكم في التكاليف والوصول إلى درجة من الفعالية تمكنها من المنافسة مع مثيلاتها.

- الفاعلون داخل المنشأة :

يسهم الفاعلون داخل المنشأة بدور كبير في سيرها أو عدم سيرها فهم الذين يخلقون القيمة المضافة داخلها، وعادة ما يشكلون أحد العوامل التي تؤدي بالمنشأة إلى التغيير، فمثلاً هناك من يحال على التقاعد، وآخرون تنتهي مهامهم أو يموتون،

وبعضهم يبعدون أو تتم ترقيتهم، وبعضهم يفقدون أهميتهم بسبب تخلي المنشأة عن الوظيفة التي يقومون بها أو تغييرها (Beaufils,A et autres 1985 : p294).

- المنتج وطريقة العمل:

يدفع تفاعل المنشأة مع بيئتها إلى محاولة التكيف مع متطلباتها، ويتجلى ذلك خاصة في تحسين نوعية منتجاتها من سلع أو خدمات، وقد يشمل التغير كذلك صيرورة الإنتاج وذلك بإدخال مناهج وتجهيزات جديدة.

- البيئة الخارجية:

تمثل العلاقة بين الأعمال التجارية والحكومية قوة خارجية للتغير تتمثل خاصة في تنظيم الحكومة (تدخلها) لهذه الأعمال من خلال الضرائب والتشريعات المتعلقة بالتوظيف ومشكلات معالجة التكتلات الاحتكارية والعلاقات مع الحكومات الأجنبية (اندرو دي سيزلاقي (1991) : ص 99)، كما أن التطور التكنولوجي الذي يمس المنشآت في جميع المجالات والنشاطات يساعد على تحقيق الفوائد الإنتاجية لكنه يؤدي إلى تقليص حجم العمل الإضافي، ويتطلب مؤهلات جديدة؛ الشيء الذي يدفع المنشأة إلى ضرورة التكيف معه بالاستغناء عن بعض المهام والاعتماد على التدريب فضلاً عن توظيف أيدٍ عاملة ذات مؤهلات وكفاءات عالية.

3. 2- مراحل التغير التنظيمي:

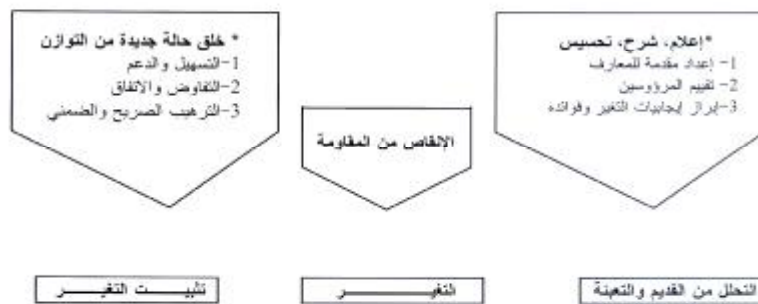
تعدّ كثير من الدراسات التغير كصيرورة خطية للعبور من وضعية غير مرغوب بها إلى وضعية أفضل، لكن كورت لوين (K. Lewin) يرى أنه مفهوم أعمق من ذلك، فهو ظاهرة تنظيمية تصاحب المنشأة استجابة لتحولات ومتطلبات البيئة، وقد شبهه بالتحول الكيميائي الذي يكون من الجامد إلى السائل ثم العودة إلى الجامد مرة أخرى لكن بشكل مغاير، وقد قسم هذه العملية إلى ثلاث مراحل رئيسية:

أ- مرحلة التحلل من القديم والتعبئة. - Unfreezing -le dégel

ب- مرحلة التغير - Changing -le changement

ج-مرحلة تثبيت التغيير وتعزيزه. - Refreezing - la consolidation

وتتميز المرحلة الأولى بالعمل على إضعاف القوى التي تربط الفاعل بالوضعية الحالية للمنشأة من خلال إبراز مساوئها وإعداده لقبول التغيير الذي يتخذ قرار إحداثه في هذه المرحلة ويمكن أن يمس المنشأة كلها أو جزءاً منها، أما المرحلة الثانية فيتم فيها تحديد اتجاهات التغيير والقيام بعمليات تنفيذه، وفي المرحلة الأخيرة يتم تثبيت التغيير وتعزيزه من خلال تدعيم المواقف والقيم والعادات الجديدة؛ وذلك بربط الحوافز بتغيير قيم الجماعة أو إحداث تعديلات في السياسة العامة أو الهياكل التنظيمية لكي لا يعود الفاعل إلى المواقف القديمة، وقد أوضح كورت لوين أن هذه المراحل الثلاث مهمة وضرورية لكل تغيير، وتعدُّ المرحلة الأخيرة من أصعبها وتحتاج إلى وقت وصبر كبيرين من طرف الفاعلين داخل المنشأة جميعهم ، كما تتطلب من الإدارة القيام بدور المراقبة والتقييم وتحديد مصادر المشاكل وإيجاد الحلول لها بالاعتماد على وسائل تساعد على إنجاحه مثل التسهيل والتفاوض والدعم والاتفاق أحياناً، أو الترهيب الصريح والضمني إن تطلب الأمر ذلك أحياناً أخرى، ويمكن تلخيص هذه المراحل في الشكل الآتي:



الشكل رقم 2: صيرورة التغيير التنظيمي عند كورت لوين

3.3 - مقاومة التغير التنظيمي:

1.3.3 - علاقة الفاعل بالتغير التنظيمي:

يتوقف إحداث التغير داخل المنشأة على قبول الفاعلين وتعاونهم في تحقيقه، فهم يتبعون سلوكيات تتأثر بمجموعة من العوامل: النفسية، الاجتماعية، الحضارية، التنظيمية، والمادية، فالفاعل يبحث دائماً عن تحقيق أهدافه ورغباته ولهذا فعند حدوث التغير ومهما كانت أسبابه وأهدافه ينظر إليه من زاوية خاصة تتلاءم والعوامل المؤثرة فيه. وقد عبر فؤاد القاضي عن موقف الفاعلين أمام التغير في أربعة احتمالات: (فؤاد القاضي: 1997، ص267)

نوع الاستجابة

التغير المقترح

- 1- الفاعل يدرك أن التغير ضار وهدام - المقاومة علناً
 - 2- الفاعل يدرك أن التغير قد يمثل تهديداً لأمنه - المقاومة سراً
 - 3- الفاعل يدرك أن التغير غير واضح النتائج بالنسبة إليه - احتمال تقبله أو الحذر منه
 - 4- الفاعل يدرك أن التغير مفيد و وسيلة لتحقيق التطور - المشاركة في إحداثه ونجاحه
- ما يمكن استخلاصه من هذا أن مقاومة التغير يمكن أن تكون سرية أو علنية حسب درجة الأضرار التي يتركها، وإن عدم الوضوح يمكن أن يكون كذلك سبباً في إعاقة العملية.

2.3.3 - أسباب مقاومة التغير:

مقاومة التغير هي استجابة طبيعية وانفعالية تنشأ أساساً من عدة أسباب يمكن اختصارها فيما يأتي:

أ - أسباب اقتصادية:

تتمثل في الخوف من الخسائر المادية الناتجة عن تخفيض الأجور أو المكافآت والحوافز المترتبة عن رفع معدلات الإنتاج، لهذا فغالباً ما تقوم الجماعات المستفيدة مادياً من الوضع القائم سابقاً بالمقاومة إذا رأت أن هناك تهديداً لمصالحها الشخصية، ففي المنشآت الجزائرية مثلاً، ترتب على التعديلات الهيكلية معاناة كثير من الفاعلين وحرمانهم حيث برزت أغلبية من المتضررين وقلة من المنتفعين الشيء الذي يندرج بحدوث اضطرابات اجتماعية يقوم بها المتضررون من ذلك تعبيراً دفاعياً منهم للحفاظ على مناصب الشغل من جهة والإبقاء على العلاقات الصناعية التي خبروها سابقاً من جهة أخرى، أي العمل على تأجيل التحول نحو الوضعية الجديدة (الاقتصاد الحر). (عبد الله ساقور (2001): ص 65)

ب - أسباب اجتماعية:

تبرز خاصة من خلال التغير 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، فضلاً عن الاستياء الناتج من عدم المشاركة في عملية التغير، مما يجعل الفاعلين ينظرون إليه على أنه في صالح القمة فقط، وفي هذا المجال يرى الباحث عبد الله ساقور أن التحكم عن بعد (remote control) عند الشروع في عملية التحويل طريقة تفتقد أدنى شروط الكفاءة، فهي عملية معقدة تستوجب جوانب غاية في التخطيط والتفصيلية ويشترط فيها أن لا تتعارض ومطالب ذوي العلاقة بالتحول ذاته (عبد الله ساقور (2001): ص 67).

ج - أسباب شخصية:

تمثل العادات والسلوكيات المترسبة من المرحلة السابقة عائقاً رئيسياً أمام التغير، ومما يزيد من تقويتها هو غياب الوضوح حول عملياته وأهدافه الشيء الذي يدعم

الخوف من المجهول عند الفاعلين ولاسيما إذا كانت هناك تجارب سابقة قد عرفت الفشل. (Beau fils,A et autres 1985,p229)

3.3 - أنماط مقاومة التغير:

يمكن تمييز ثلاثة أنماط رئيسية: **النمط الطبيعي** حيث تظهر المقاومة بوصفها نتيجة طبيعية لظهور الجديد (التغير) باختلاف الوضعية عن سابقتها، لأنَّ الفاعل داخل المنشأة بحاجة إلى وقت وجهد لكي يتأقلم مع المواقف الجديدة ومدى قناعاته بضرورتها، أما الشكل الثاني فهو **النمط السلوكي الانفعالي** الذي يعتمد على أسباب مرتبطة بالجانب النفسي مثل: الخوف اللاشعوري من نتائج التغير أو عدم الثقة بالقائمين به، وفي الأخير هناك **النمط القائم على العوامل الاجتماعية ومصالح الجماعة** الذي له تأثير كبير في مناخ العمل السائد، فهناك كثير من القيم والمصالح القائمة على علاقات معينة في نطاق جماعة العمل داخل المنشأة التي يحاول فاعلوها الحفاظ عليها، لهذا فبمجرد ظهور التغير يتساءلون عن مدى توافقه مع مصالحهم وعلاقاتهم وصدقائهم، فإذا كان لا يؤثر فيها تجاوبوا معه أما إذا تعارض معها فإنَّ ذلك يدفعهم إلى التوقع والنظرة الضيقة إليه ومن ثمة مقاومته.

خلاصة القول، إن أنماط مقاومة التغير تختلف من منشأة إلى أخرى، لكنها في أغلب الأحيان لا تختلف عما سبق ذكره، فلا يمكن توقع الدعم الكامل له حتى في أفضل وضعيات العمل، فقد تظهر بعض المعارضة أو سوء الفهم لاختلاف الإدراك والمفاهيم عند الفاعلين، وتكون مقاومته علنية أو ضمنية، مباشرة أو مؤجلة، فقد يتخذ الفاعلون مواقف علنية للحفاظ على الوضع القائم تتمثل في الإضرابات والاحتجاجات، التباطؤ في الإنتاج، اللجوء إلى النقابات، الرفض والمعارضة الشديدة و لو كان ذلك دون أسباب والاستقالة في أقصى الحالات، ويمكن أن تكون المقاومة ضمنية تتمثل في افتقاد الولاء للمنشأة من خلال فقدان الدافعية للعمل وظاهرة التأخير

والتأجيل والتناسي والتهاون والتماطل في التعلم وكثرة الغيابات والتمارض والتذمر وعدم الرضا، وهذه الظواهر سواء كانت علنية أو ضمنية فإنها ذات أثر كبير في إحداثه ونتائجه، لهذا فبمجرد ظهور تغير تالي بعد مدة زمنية معينة تكون مقاومته أكثر شدةً وعنفاً، ويمكن تلخيص الإجراءات العملية لمقاومة الفاعل للتغير فيما يأتي: (فؤاد القاضي 1997، ص 286)

- كثرة التغيب بسبب المرض، التذمر، التباطؤ في الإنتاج.
- محاولة الارتفاع في السلم التنظيمي والابتعاد عن المستويات التي يمكن أن يمسه التغير.
- استخدام وسائل دفاعية مثل العدوانية والإسقاط.
- الانضمام إلى التنظيم غير الرسمي الذي يتشكل على أساس التشابه في القيم والمبادئ والموالات والرغبات الاجتماعية طلباً للحماية من الأوضاع الجديدة، إذ يجد فيه فرصة للتعبير عن معارضته و مشاعره التي لا يستطيع إبرازها في أمكنة أخرى.
- الانسحاب النهائي من المنشأة .

4.3.3-العوامل التي تزيد من مقاومة التغير:

يعدُّ مصدر التغير من أهم العوامل التي ترفع من مقاومة الفاعلين له ذلك أن أي تغير يفرض على الفاعلين من الخارج أو من القمة سوف يكون مثيراً للمعارضة لأنه يهدد مراكزهم وسلطاتهم ولاسيما إذا لم يكن بناءً على طلبهم، لأنه يحمل في طياته معنىً ضمنيّاً بأنهم لا يؤدون أعمالهم على أكمل وجه، الشيء الذي يجعلهم يفسرونه في صورة نقدٍ موجه لهم ولظروف عملهم وسلوكهم الذي تعودوا عليه وتطبعوا به مما يرفع من درجة مقاومتهم له وتتعدم مساعدتهم إلى القائمين به. أما إذا كان هذا

التغير بناء على طلبهم فإنهم ينظرون للقائمين به على أنهم يعملون لصالحهم. كما يؤدي التنظيم غير الرسمي دوراً كبيراً في الرفع من درجة المقاومة للتغير عند الفاعلين ولاسيما المنتمين إليه، حيث يعمد إلى خلق الشكوك عندهم في نيات الإدارة، ويبرر احتمال ظهور نتائج سيئة مترتبة عليه، ويستمد قوته من بعض العيوب الشائعة والأخطاء المتكررة في المنشآت الرسمية وأهمها: ظاهرة تركز السلطة، وعدم انفتاح قنوات الاتصال بين مستويات المنشأة، وقلة تدفق المعلومات السليمة من قمته إلى قواعدها، وضعف أساليب القيادة والإشراف وعدم قدرتها على تحفيز الفاعلين. وقد أوضحت عدة دراسات أن إقناع قادة التنظيم غير الرسمي وجلب ثقتهم وانخراطهم في مشروع التغير قد يؤدي إلى نجاح صيرورة تنفيذه، الشيء الذي لم يكن ممكناً تحقيقه بالاعتماد على الأسلوب الرسمي (فؤاد القاضي(1997): ص 282)، ويمكن أن نستخلص أن مقاومة جماعات العمل تكون أكبر من مقاومات الفاعلين مجتمعة لأن سلوك الجماعة لا يمثل سلوكاً مماثلاً ومطابقاً لسلوك الفاعل فهو مضاعف من حيث القوة، كما يلاحظ أن أثر التغير المقترح في الجماعة غالباً ما يكون أكبر من أثره في الفاعل، وتكون المقاومة متطابقة مع حجمه: فإذا كان بسيطاً فإنه سيخلق معارضة بسيطة نسبياً، أما إذا كان كبيراً فإن إمكانية ظهور مقاومة شديدة من جانب الجماعة تكون كبيرة، كما تكون الآثار المترتبة عنه على مراكز السلطة والاختصاصات ومسؤوليات الفاعلين الذين يتعلق بهم كبيرة أيضاً.

نقاش

يتوقف نجاح مشروع التغير على وضوحه ولغته المفهومة التي يجب أن تكون في متناول الجميع خاصة من حيث إبراز أهدافه وأسباب تطبيقه ومختلف مراحل تنفيذه والنتائج التي يمكن أن تترتب عليه لأن غياب الوضوح يسمح للفاعلين بالتأويل وخلق قيم ومعايير خاصة بهم، وللقضاء على هذا يجب أن يتوافر لهم داخل المنشأة جميع عناصر الإجابة عن تساؤلاتهم واهتماماتهم عن طريق التوزيع العادل والكافي والدقيق

للمعلومات من مسوغة أن غياب الاتصال حول أي مشروع يجعله يحمل صفة الأحادية أي أن أهدافه خاصة بالقمة ولا تعني مستويات المنشأة جميعها. فنجاح هذه الأخيرة يتعدى المعايير التقنية والعلمية إلى مرونتها وقدرتها على التكيف مع المعطيات البيئية من خلال وضع سياسة اتصالية واضحة ومكتفة مع التركيز على جانبي الإعلام والتكوين، فمن ناحية الإعلام فالإتصال التنظيمي يؤدي دوراً مهماً في القضاء على النقص في المعلومات عند مختلف المستويات التنظيمية للمنشأة بتزويد الفاعلين بمختلف المعطيات عن مشروع التغير وأهدافه ومراحل تنفيذه والدور الذي يقومون به، وما يمكن أن يقدموه للمنشأة وما تقدمه لهم في المقابل، وهذا بهدف القضاء على الإحساس باللامن وامتصاص الشك والإشاعة والمعطيات الذاتية التي تسهم بقسط كبير في بناء سلوكيات وتحركات المقاومين، ومن ثمة يستطيع حاملو التغير أن يكسبوا رضا الفاعلين ويجلبوا انخراطهم باعتبار أهداف المنشأة هي- أهدافهم- التي يعملون من أجل تحقيقها، فينتج عندهم الرضا عن ظروف العمل. أما من ناحية التكوين فإن الممارسات الإدارية الجديدة والتبادل الكبير للمعلومات يومياً بين المنشأة وبيئتها يتطلبان تحضير الفاعلين لأساليب الإدارة الجديدة وكيفية انتقاء واختيار المعلومات المهمة لسيرها، هذه العملية تتم عن طريق خلق فضاءات تشرح فيها المعطيات الجديدة تحضيراً للفاعلين للتكيف معها كالملتقيات والندوات والمؤتمرات وغيرها من تقنيات الاتصال التنظيمي، من هنا نستنتج أن كل برنامج تغير يتطلب انخراطاً من طرف الفاعلين المعنيين به، الشيء الذي لن يحدث إلا في وجود برنامج اتصالي مرافق له يكون معداً سلفاً بوضوح ودقة ومطبّقاً بفعالية تسهلاً لعملية الانتقال نحو الوضعية المرغوب بها.

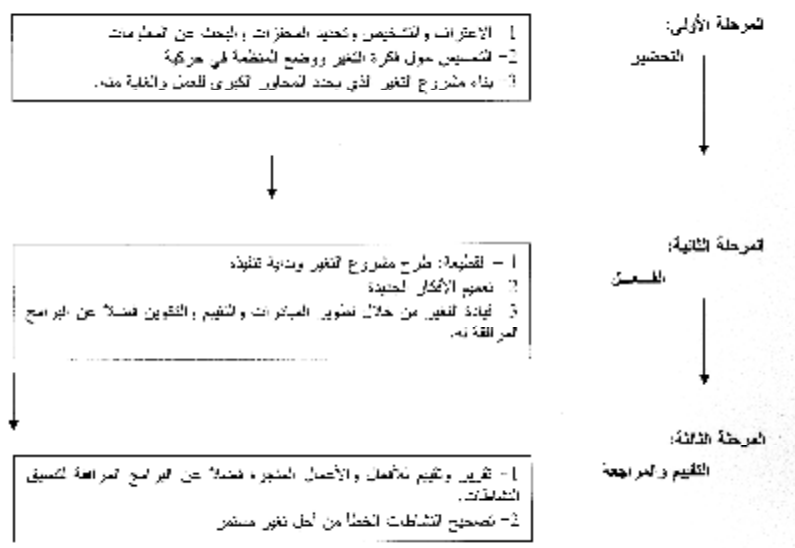
تعرف المنشآت اليوم انتقالاً من نمط **المنشأة المغلقة** (cloisonnée) التي يميزها الاتصال ذو الطابع الجماهيري إلى نمط جديد وهو **المنشأة المفتوحة والمتعلمة** (ouverte et apprenante) التي يميزها الاتصال المتعدد الاتجاهات،

فالمرونة (flexibilité) والتعاون (coopération) ورد الفعل السريع هي الكلمات المفتاحية للوضعية الجديدة لها التي انتقلت من الشكل الهرمي (pyramidale) إلى الشكل العضوي الحي⁽⁸⁾، فكبر حجمها الذي يعني كثرة مستويات الإشراف في كثير من منشآتنا مثلاً يمكن أن يؤدي في أثناء حدوث التغير إلى تراكم زائد في المعلومات (overloading) وعجز عن معالجتها في الوقت المناسب فينتج عنه حذف بعضها أو خطأ في معالجتها أو إهمال بعضها، وأحياناً أخرى انعدام الدقة في توزيعها، كما أن الاختلاف في المكانة عند الفاعلين فيها (تفاوت مراكز السلطة) يؤدي إلى صعوبة العملية الاتصالية نتيجة عدة عوامل من صنف خوف الفاعل البسيط من رئيسه في العمل أو الخجل منه وعدم استيعاب أوامره ونواهيه، فالفاعل في المستويات الدنيا للمنشأة ولاسيماً الذي لديه طموح إلى الترقية والصعود يميل إلى تشويه المعلومات التي يرفعها إلى المستويات العليا⁽⁹⁾.

شروط النجاح:

من بين شروط نجاح التغير التنظيمي هو انخراط الفاعلين داخل المنشأة جميعهم واتفاقهم في محتواه وصيرورة تنفيذه وعملهم على بلوغه لأهدافه، ولن يتأتى هذا الإجماع إلا بعد فهمهم له ولآثاره عليهم وعلى المنشأة، وهذا أول عمل يجب أن يقوم به المسيرون لأن الاتصال داخل المنشأة لا يهتم فقط بالإعلام بكل المتغيرات الجديدة بل يتعدى ذلك إلى الشرح والتحسيس، كما يسهم بصورة فعالة في وضع برامج تهدف إلى إقناعهم بتبني سلوكيات جديدة مترتبة عنه والعمل على توفير الشروط الجيدة لتأييده، فهو يمثل حلقة الوصل بين المتغيرات المكونة للإدارة جميعها، فالقيادة والتخطيط تتطلبان تحديداً دقيقاً للأهداف على المستوى المتوسط وبثها للفاعلين، ويرتكز التنظيم على ضرورة وضع إجراءات رسمية أو غير رسمية للاتصال والتنسيق، وتعتمد عملية التنشيط عليه خاصة لقيادة التغير وتحفيز الفاعلين، أما عملية المراقبة فإن فعاليتها تتطلب وجود أدوات مثل النسق الإعلامي القوي الذي يقدم

معطيات تسمح بالتنبؤ. ويمكن اقتراح برنامج مرافق لمشروع التغيير من خلال المخطط الآتي:



الشكل رقم 3: مراحل البرنامج المرافق لمشروع التغيير

يمكن توضيح هذا الدور الذي يقوم به الاتصال التنظيمي من خلال الاعتماد على بعض النتائج لدراسة ميدانية سابقة في منشأة "الجزائرية للحديد والصلب" "الفاسيد" المقدر عدد أفرادها بـ 6000 عامل التي تعدّ من بين المنشآت الصناعية الإستراتيجية في الجزائر التي تعرضت إلى عدة تغييرات (هيكلية، عضوية) خلال مسارها، وقد تم إنجاز هذه الدراسة سنة 2000 حيث اعتمدت فيها على المنهج الوصفي لدراسة ظاهرة التغيير المتمثلة في الإصلاحات الاقتصادية ودور الاتصال التنظيمي في إنجاحها، أما في الجانب الميداني فقد قمت بمجموعة من المقابلات مع المسؤولين فضلاً عن توزيع استبانة (انظر الملاحق) على عينة البحث المقدرة بـ 300 مفردة (20% من مجتمع

البحث). هذه النتائج الميدانية تم الاعتماد عليها لتدعيم النتائج النظرية التي توصلت إليها من خلال هذه الدراسة التي تتمثل في أربع مهام رئيسية يؤديها النسق الاتصالي داخل المنشأة التي يكون لها دور كبير في تقبل الفاعلين للتغير، وتتمثل فيما يأتي:

1- حركة المعلومات و تدفق الاتصالات :

أبرزت إحدى الدراسات الميدانية أن معظم أفراد العينة (الفاعلين داخل المنشأة) يحبون معرفة المعلومات الخاصة بمنشأتهم كلها وهذه النتائج تبرز من خلال الجدول الآتي:

عنوان الجدول: مدى اهتمام الفاعلين بتوزيع المعلومات داخل المنشأة

النسبة	التكرار	الفئة
87.67%	263	أحب معرفة كل شيء عن المنشأة
6.67%	20	اهتم بنطاق عملي فقط
66.5%	17	غير مهتم بما يحدث
100%	300	المجموع

المصدر: دراسة ميدانية بمنشأة الفاسيد بالجزائر سنة 2000 - انظر الحواشي 9-

ما يمكن استنتاجه من خلال هذه الدراسة النظرية والبيانات التي يقدمها الجدول أن حركة المعلومات (في جميع الاتجاهات) تقدم صورة لما يحدث داخل المنشأة تماماً مثل ما تقدمه السيادة العصبية⁽¹⁰⁾ من إشارات لأعضاء الإنسان، فهي تسمح بالقضاء على تمركز البيانات والمعطيات في القمة التي يتميز بها الشكل الهرمي للمنشأة، كما تسهم بنشر كل ما يتعلق بالمنشأة في جميع المستويات التنظيمية وبطريقة مدروسة وبذلك فهي تقضي على تزايد حجمها في مستوى معين الذي يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية، كما تعزز الإحساس عند الفاعلين باهتمام الإدارة بهم فتقوى روح الانتماء

والتمسك بها عندهم من خلال تبادلهم للنشاطات بدنياميكية أكبر فيلتفون حول مشروع التغير ويعملون على نجاحه، ومن ثمة تحقيق فعاليتها، وقد أبرزت الدراسة نفسها أن غياب التوزيع العادل والكافي للمعلومات بين الفاعلين يجعلهم يلجؤون إلى طرائق أخرى لجمعها (وسائل الإعلام، الإشاعات. . .) وذلك لحاجتهم الملحة إليها، ويمكن أن تكون هذه المعلومات المتحصل عليها مشوهة وغير حقيقية والتي تدفعهم إلى بناء تصور خاص بهم لما يحدث داخل المنشأة، ويمكن تلخيص دور حركة المعلومات داخل المنشأة من خلال الشكل الآتي:



الشكل رقم 4 : دور حركة المعلومات في تقوية الفعالية التنظيمية

2- الفهم:

المقصود بالفهم هنا هو قدرة الفاعل على استيعاب الأفكار المتضمنة في الرسالة، والذي يعتمد على مدى توافر المعلومات وحركتها داخل المنشأة، وفي هذه الدراسة فإن محتوى الرسالة هو مشروع التغير الذي يتطلب فهمه من طرف الفاعل توزيعاً عادلاً وكافياً للمعلومات في جميع المستويات التنظيمية للمنشأة، وينتج عن فهم مشروع التغير ظهور روح المبادرة عند الجميع التي تتجسد من خلال العلاقة الحسنة بين المنشأة كنسق وفاعليها من جهة، وبين المسيرين والفاعلين من جهة أخرى، فضلاً

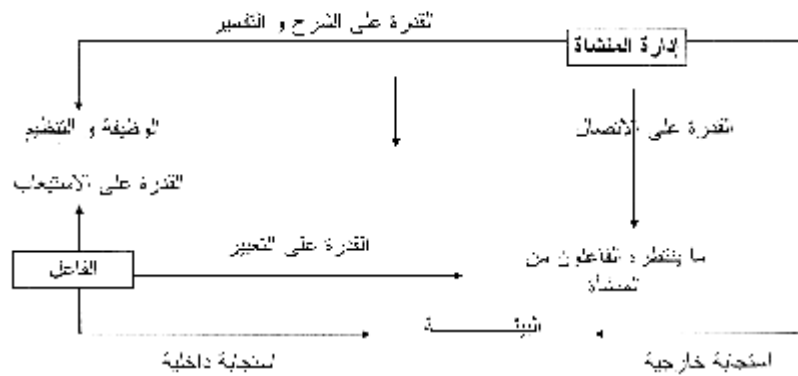
عن ذلك فإنَّ فهم الفاعل لمشروع منشأته يجعله يحس بأن نجاحه الشخصي مرتبط بنجاحها، ولهذا فهو يربط بين منجزاته وتطورها. والعكس عند غياب الفهم حيث تكثر الاحتجاجات والاعتراضات وهو ما أكدته الدراسة الميدانية السابق ذكرها التي توصلت في إحدى نتائجها إلى أن الشكاوي والاستفسارات تمثل الجزء الأكبر من مضمون الاتصال الصاعد التي تترجم المشاكل اليومية التي يعانيها الفاعلون في أثناء العمل التي يرجع سببها الرئيسي إلى النقص في المعلومات والفهم عندهم مما يجعلهم ينظرون في الدراسة ذاتها إلى عمليات التغير التي تمس منشأتهم نظرة سلبية وضيقة ولاسيما أنَّ الذي حدث في المدة السابقة كان دعماً لتصورهم (التجارب السابقة للفاعل تؤثر في نظرته للتغير) ويتضح هذا خاصة من الاختلاف الموجود عندهم في تصور التغير الذي يبرز من خلال الجدول الآتي:

عنوان الجدول: تصور الفاعلين لمشروع التغير (الإصلاحات الاقتصادية) داخل المنشأة

النسبة	التكرار	الفئة
17.67%	53	الإصلاحات الاقتصادية نمط جديد للتسيير يرتكز على استغلال العامل
67.00%	02	الإصلاحات الاقتصادية نمط جديد للتسيير يرتكز على العقلانية
07.00%	21	الإصلاحات الاقتصادية نمط جديد للتسيير يهدف إلى زيادة الإنتاج
26.00%	78	الإصلاحات الاقتصادية نمط جديد من التسيير يهدف إلى القضاء على القطاع العمومي
37.33%	112	الإصلاحات الاقتصادية نمط جديد من التسيير يهدف إلى التخلص من اليد العاملة
11.33%	34	دون رأي
100%	300	المجموع

المصدر: دراسة ميدانية بمنشأة الفاسيد بالجزائر سنة 2000 - انظر الحواشي 9-

يتضح من خلال هذا الجدول أن معظم أفراد العينة (243) الذين يمثلون نسبة (81%) من المبحوثين ينظرون نظرة سلبية إلى الإصلاحات الجارية داخل المنشأة، وهذا راجع إلى الأسباب التي سبق ذكرها آنفاً، ويمكن اختصار دور حركة المعلومات في الفهم من خلال الشكل الآتي:



الشكل رقم 5 : دور الاتصال التنظيمي في الشرح والتفسير والفهم

3- تقوية الانسجام والتضامن:

الانسجام هو التوافق بين الفاعلين داخل المنشأة في الأفكار والنشاطات الذي ينتج عنه الوفاق والوحدة وظهور التضامن بينهم، وفي موضوعنا هذا فإن فهم الفاعلين لمشروع التغيير يجعلهم يسلكون السلوكيات نفسها تقريباً تجاه منشأتهم وأهدافها، فالإتصال من خلال الرموز والإشارات المشتركة بينهم يسمح لهم بالانتماء والتمثيل الموحد والولاء لمنشأتهم مما يجعل نجاح العملية ممكناً إذا كان الفاعلون جميعهم يشكلون قطباً متجانساً، أما عدم الاتفاق والانسجام فيرجع بالدرجة الأولى إلى اختلاف في التصور لمشروع المنشأة الذي ينتج عن غياب المعلومات، وإن وجدت فإنها توزع عشوائياً بطريقة غير كافية وغير عادلة مما يؤثر سلباً في العلاقات فيما بينهم. وتظهر الصراعات اليومية والمشاكل، وتبرز هذه الآثار السلبية في عزلة بعض الفاعلين داخل المنشأة وتفضيلهم المناقشة والحوار مع الفاعلين بمستواهم التنظيمي أو مع الأصدقاء فقط، وقد برز ذلك عند الفاعلين داخل المنشأة من خلال أسباب رفضهم للإصلاحات (التغيير) التي تبرز بوضوح في الجدول الآتي:

عنوان الجدول: أسباب مقاومة الفاعلين لمشروع التغير (الإصلاحات الاقتصادية) داخل المنشأة

الفئة	التكرار	النسبة
محتوى الإصلاحات	48	12.68%
صيرورة تنفيذها	62	18.78%
غموض التطبيق	57	16.43%
نقص المعلومات حولها	133	52.11%
المجموع	300	100%

المصدر: دراسة ميدانية بمنشأة الفاسيد بالجزائر سنة 2000 - انظر الحواشي 9-

يتضح من خلال هذا الجدول أن نسبة كبيرة من الفاعلين (52.11%) ترجع أسباب مقاومتهم لمشروع المنشأة إلى نقص المعلومات الكافية حوله، في حين يرجع الفاعلون الآخرون ذلك إلى صيرورة التنفيذ أو غموض التطبيق أو محتوى مشروع التغير (الإصلاحات الاقتصادية) التي تقدر بنسب متقاربة من حيث الكم، ويمكن القول من خلال هذه النتائج: إنَّ غياب المعلومات هو السبب الرئيسي لمقاومة الفاعلين للتغير فضلاً عن غياب الانسجام والاتفاق في تصور الأسباب المؤدية إلى رفض هذا المشروع.

4- القضاء على مظاهر المواجهة :

تظهر المواجهة عند الفاعلين بسبب الاختلاف في التصور لمشروع التغير والخوف من فقدان المكانة فضلاً عما سبق ذكره في أسباب المقاومة، لهذا فإنَّ الانسجام والتضامن هما نتيجة لحركة المعلومات والفهم اللذين

يسمحان بخلق لغة موحدة عندهم تساعد على الحوار وتبادل الرأي و تقدير جميع الأفكار والاقتراحات من خلال استشارة الجميع، فيصبح لكل فاعل مكانة ودور داخل المنشأة، ويظهر نوع من التعايش الإيجابي الذي يقضي على النزاعات و مقاومة كل ماهو جديد، والعكس إذا كان هناك اختلاف في التصور لمشروع التغير الذي

يكون ناتجاً عن نقص في المعلومات أو عدم فهمها مما يؤدي إلى اختصار الحوار على الفاعلين ذوي المستوى الواحد و بروز حالات اللأمن والشك داخل بيئة العمل التي تسهم في توتر العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وظهور العلاقات السيئة التي يميزها التباعد والميوع الذي يمكن تفسيره من الناحية الاتصالية بوجود 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)، ويمكن اختصار ذلك في الشكل الآتي:

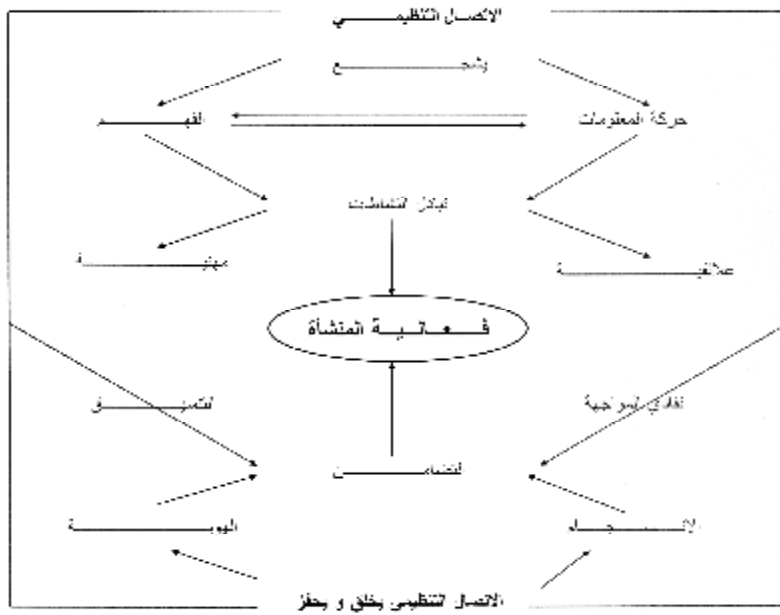


الشكل رقم 6: دور الاتصال التنظيمي في تقوية الفعالية التنظيمية والقضاء على مظاهر المواجهة

خلاصة:

ما يمكن استخلاصه في هذه الدراسة هو أنَّ الاتصال التنظيمي يمكن عدّه وسيلة لتحقيق نجاح مشروع التغيير لأنه يسهم في إدارته خاصة إذا كان هناك داخل المنشأة استعمال عقلائي ومخطط له من طرف حاملي المشاريع باختلاف أهدافها بالنظر إلى الاهتمام المتزايد به في العالم اليوم من خلال استعماله في إدارة التغيير (Management Of Change) أو الإشراف عليه (Coaching)، فهو يؤدي المهام الآتية:

- توزيع المعلومات بطريقة كافية ومضبوطة من الناحية الزمنية إلى الفاعلين ولاسيما تلك المعلومات المتعلقة بمشاريع التغير التي تؤدي إلى فهم محتواه وصيرورة تنفيذه.
 - فهم العاملين لمشروع التغير: المحتوى والصيرورة يمكن من تقوية ارتباطهم به ويحفزهم لتنفيذه والعمل على إنجاحه فضلاً عن تقوية الانسجام بينهم.
 - يمكن للاتصال التنظيمي أن يكون وسيلة مهمة للتقليل من شدة مقاومة الفاعلين للتغير ولاسيما إذا أحسن استعماله مما يجعله وسيلة للتعبئة و التجنيد وحشداً للهمم بشأنه.
- المقاربة الاتصالية للتغير التنظيمي إذا تهتم بالبناء الجماعي للمنظمة فالشكل الخطابي (modèle discursive) يرى أن الاتصال يقوم بدور مركزي في خلق المعاني وتعبئة الفاعلين، ويمكن تلخيص هذه الأفكار في الشكل الآتي:



الشكل رقم 7: دور الاتصال التنظيمي في إنجاح عملية التغير

خاتمة :

انصب الاهتمام في هذا المقال على دراسة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والتغيير التنظيمي داخل المنشأة، وذلك انطلاقاً من المقاربة النسقية الاتصالية لها من ناحية، وبالاعتماد على أدبيات التغيير التنظيمي من ناحية أخرى، الذي تم التوصل فيه إلى إبراز الدور الذي يؤديه الاتصال التنظيمي داخل المنشأة في أثناء مراحل التغيير كلّها، وذلك من خلال مساهمته في تقليص شدة المقاومة له أو القضاء عليها، هذا الدور يركز على أربع نقاط رئيسية مرتبطة ببعضها بعضاً وهي: **حركة المعلومات** التي يقصد بها التوزيع الكافي والعادل والفعال للمعلومات جميعها حول التغيير في كل مستويات المنشأة، والتي بدورها ينتج عنها **الفهم** ويقصد به الاتفاق في التصور لعملية التغيير، والذي يؤدي بدوره إلى **تقوية الانسجام والتضامن بين الفاعلين** داخل المنشأة مما **يقضي على مظاهر المواجهة** بينهم من ناحية، ومع الإدارة من ناحية أخرى ومن ثمة إنجاح مشروع التغيير وتحقيق الفعالية التنظيمية، ويبقى نجاح هذه العملية مرتبطاً بمدى وعي قادة التغيير بضرورة إدماج البعد الاتصالي في إدارة شؤون المنشأة خاصة في أثناء إحداث أي تغيير مهما كان نوعه، لكن وجود النسق الاتصالي الفعال لا يعني دائماً نجاح أي عملية تغيير لأنّ ذلك يمكن أن يكون في بعض الحالات ذا أثر سلبي، وهو ما سنحاول دراسته مستقبلاً في مقالات أخرى.

الحواشي

1- للمزيد من الاطلاع عن المقاربة النسقية الاتصالية للمنظمات :

انظر:

voir;

-Mucchielli, A Et Coll. (1998) : Théorie Des Processus De La Communication .
Collection Universitaires des Sciences De La Communication. Armand Collin
Editeur, Paris.

-Mucchielli, A(1998): Nouvelles Méthodes D'étude Des Communications.
Collection Universitaires des Sciences De La Communication . Armand Collin
Editeur, Paris.

-Mucchielli, A (1999) : Théorie Systémique Des Communications. Principes Et
Applications. Collection U. Sciences De La Communication . Armand Collin
Editeur, Paris.

-Mucchielli, A (1995) : Les Sciences De L'information Et La Communication.
Hachette Livre Editeur. Paris.

2- مدرسة بالو ألتو (تسمية مشتقة من اسم مدينة صغيرة في كاليفورنيا بالولايات
المتحدة الأمريكية) وتمثل تيار بحث متعدد التخصصات، الذي اهتم في الخمسينيات
بإشكالية الاتصال وتطبيقاتها في دراسة الأمراض العقلية (pathologie mentale)،
والقاسم المشترك بين العلماء المكونين لهذه المدرسة هو اعتمادهم على خلفية نظرية
موحدة وهي المقاربة النسقية مرجعاً لدراساتهم، وقد انبثق عنها فوج توجه نحو البحث
تحت قيادة (Bateson,g) الملهم الأول لهذه الحركة ، والفوج الثاني تحت قيادة عالم
النفس (Jackson,D) الذي أسس في سنة 1958 معهد الدراسات العقلية (Mental
Research Institute)، ومن بين أهم الباحثين في هذه المدرسة نذكر: (Watzlawick.
P) و (Birdwhistell. R. I).

للمزيد انظر: ارماند وميشيليه ماتيلار، نظريات الاتصال، ترجمة أديب خضور - سلسلة المكتبة الإعلامية، دمشق 2003.

3- النسق هو مجموعة من الأجزاء المتفاعلة فيما بينها والمرتبطة ببعضها بعضاً بواسطة علاقات مختلفة وتشكل المجموعة كلاً قائماً بذاته له خصائصه ومميزاته. للمزيد راجع:

-Mucchilli, A (1983): Communication Et Management De Crise. Edition Organisation. Paris

-Bruno, I (1985): Introduction Critique Au Théories Des Organisations. Dunod. Paris

4 -تتمثل حالات الرفض في نوعين من المظاهر: علنية وتتمثل في الإضرابات والصراعات والغيابات والاحتجاجات، وأخرى ضمنية وتتمثل في الإخلال بالسير العادي للعمل عن طريق التمارض أو التباطؤ في أداء المهام.

5- المنظرون للتغير التنظيمي ينقسمون إلى تيارين، الأول يرى أن المنظمات تتغير للتكيف مع بيئتها وهم أصحاب نظريات التغير التكيفي (changement adaptif) وهم بذلك يرجعون عامل التغير إلى محددات البيئة. أما التيار الثاني فيرى أن التغير في المنظمة داخلي ولا يرتبط بالبيئة وهم أصحاب نظريات التغير المستقل (changement indépendant) وهم يرجعون عامل التغير إلى إرادة المسيرين.

للمزيد عن الموضوع انظر:

:voir

-Jaques, B. Louis,T(1996): le changement dans les organisations . presse universitaire de France. paris

6 - يعدُّ كل من فراس مונج وراسل (1977) الوظيفة على أنها مدى استعمال الاتصال التنظيمي في مختلف الظروف والوضعيات لتحقيق أهداف معينة نظراً إلى

الدور الذي يؤديه في التأثير في المنظمة الذي يمكن ملاحظته في عدة جوانب تنظيمية وسلوكية في مختلف المستويات التنظيمية (حسب الهيكل التنظيمي والإداري). للمزيد راجع: مصطفى عشوي (1992): أسس علم النفس التنظيمي. المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.

7- دراسات هاوثورن: سميت بهذا الاسم نسبة إلى الو رشات التي أجريت بها في شركة (Western Electric Company) في ضواحي شيكاغو التي ركز فيها فوج العمل المشكل من نفسانيين على العلاقة بين ظروف العمل والإنتاجية، التي جرت ما بين 1924-1932 وتمت كتابتها ووصفها وتحليلها من طرف الثون مايو.

8- للاطلاع أكثر على الموضوع راجع:

- Toffler. A, H (1995): Créer Une Nouvelle Civilisation. La Politique De La Troisième Vague. Edition Fayard ; Paris.

9- للمزيد عن الموضوع راجع: - بن زروق جمال: الاتصال التنظيمي وصيرورة التغير داخل المنشأة الجزائرية خلال مرحلة انتقالية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عنابة، جويلية 2000. الجزائر

10- تم اعتماد النموذج النسقي لدراسة المنشأة بوصفها نسقاً مفتوحاً مشكلاً من أنساق فرعية ترتبط ببعضها بعضاً عبر علاقات قبلية وبعدية غير أن النموذج اللغوي العصبي (P. N. L : Programmation Neuro-Linguistique) يعتمد عليه في تشخيص الأمراض الاتصالية : الإيماءات والحركات والإشارات والسلوكيات الاتصالية عند الفرد، ويعدُّ العالم (E. Sapir) رائداً لهذا النوع من الدراسات.

المراجع

1- الكتب باللغة العربية:

- 1- بدوي، أحمد (1985): معجم المصطلحات للإعلام. دار الكتاب المصري، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- 2- غياث، بوفلجة (دت): مقدمة في علم النفس التنظيمي. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر
- 3- جلبي، عبد الرزاق (1986): علم اجتماع التنظيم. النظرية والتطبيق، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- 4 - حنفي، عبد الغفار (1990): السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- 5- ديفينر، كيث (1974): السلوك الإنساني في العمل: ترجمة سيد عبد الحميد مرسى. دار النهضة، جمهورية مصر العربية
- 6- سيزلاقي، أندرو ديبى ، ولانس، مارك جي (1991) : السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، ط 4 ، معهد الإدارة العامة للبحوث. المملكة العربية السعودية .
- 7- شبيب، محمد علي (1982): السلوك الإنساني في النظم. دار الفكر العربي. جمهورية مصر العربية
- 8- عاشور، أحمد صقر (1989): السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، جمهورية مصر العربية

- 9- عشوي، مصطفى (1992): أسس علم النفس التنظيمي الصناعي. المؤسسة الوطنية للكتاب. الجزائر .
- 10 - العطروزي، محمد فهمي (1989): العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات. عالم الكتب، جمهورية مصر العربية.
- 11 - القاضي، فؤاد(1997): إدارة التغير. المطبعة العثمانية. جمهورية مصر العربية.

2- الكتب باللغة الأجنبية:

- [1]-Abravanel et All(1986) : Individu,Groupe Et Organisation. Gaétan Morin Editeur. Canada.
- [2]- Bartoli ,A(1991) : Communication Et Organisation, Pour Une Politique Générale Cohérente . Edition Organisation . Paris .
- [3] Beaufils,A(1985) : Comportement Organisationnel. Québec. Gaétan Morin Editeur.
- [4]- Crozier. M, Frieberg. E (1977) : L'acteur Et Le Système. Le Seuil. Paris.
- [5]-Fanelly. N. T (1991): La Communication, Une Stratégie Au Service De L'entreprise. Ed. Economica. Paris.
- [6] -Gelenier,O(1984): Stratégie De L'entreprise Et Motivation Des Hommes. Ed. Hommes Et Techniques.
- [7] - Hafsi ,T(1990) : Gérer L'entreprise Publique. Opu. Alger.
- [8]-kourilsky,F. B (2004) : du désir au plaisir de changer. Comprendre et provoquer le changement. Armand Collin Editeur. Paris
- [8]-Mucchielli ,A(1999) : Approche Systémique Et Communicationnelle Des Organisations. Armand Collin Editeur. Paris.

- [9]- Mucchielli,R(1980): Communication Et Réseaux De Communication. Ed. Esf Paris.
- [10]-Orgogozo,I(1988): Les Paradoxes De La Communication: A L'écoute De Différence. Edition Organisation Paris.
- [11]- Peters. T, Waterman, R (1983): Le Prix De L'exéllence : Les Secrets Des Meilleurs Entreprises. Ed. Inter Edition. Paris.
- [12]-Taylor. J (1988): Une Organisation N'est Qu'un Tissu De Communication. Université De Montréal. Cahier De Recherche En Communication 1988. Montréal. Canada.
- [13]-Toffler. A, H (1995): Créer Une Nouvelle Civilisation. La Politique De La Troisième Vague. Edition Fayard ; Paris.

3 - المجالات العلمية، الرسائل والمذكرات:

- عبد الله ساقور(2001) : شروط فعالية التحولات الثقافية –الإيديولوجية في الجزائر ومعوقات بناء الاقتصاد الحر فيها. مجلة آفاق العدد (5): مخبر البحث حول العمل، الصحة والتنمية. جامعة باجي مختار –عنابة.
- بن زروق جمال : الاتصال التنظيمي وصيرورة التغير داخل المنشأة الجزائرية خلال مرحلة انتقالية. رسالة ماجستير غير منشورة. جويلية 2000. جامعة عنابة. الجزائر.

تاريخ ورود البحث إلى مجلة جامعة دمشق 2005/7/13.