

## دور الاتصالات الداخلية في إنجاز التغيير التنظيمي

أ/ توفيق برياش

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
جامعة فرحات عباس- سطيف

## Résumé

Le présent article a pour objet de présenter les principaux facteurs incitant les travailleurs à résister au changement qu'introduit l'entreprise en réponse aux différentes pressions auxquelles fait face. Nous essayons également de présenter le rôle de la communication interne dans les différentes phases du changement en vue de pallier aux risques du phénomène de la résistance.

يهدف هذا البحث إلى بيان أهم الأسباب التي تدفع بالعاملين إلى مقاومة التغيير الذي تحدثه المؤسسات بسبب الضغوطات التي تواجهها، ثم إبراز أهمية اعتماد الاتصالات الداخلية كأداة أساسية تستعمل في مختلف مراحل التغيير للحد من مخاطر ظاهرة

إن عملية التغيير التنظيمي الذي تحدثه المؤسسات تعد من أهم المتطلبات الأساسية لضمان التكيف مع التغيرات العديدة التي أصبحت تميز البيئة التي تعمل في إطارها المؤسسات، ومما لا شك فيه أن نجاح التغيير يتوقف على مدى توفر القدرة على إقناع الأفراد المعنيين بالتغيير ودفعهم لقبوله والاندماج في مشروعه. وإذا كان إحداث التغيير التنظيمي ضرورة حتمية تفرضها التغيرات المتسارعة للبيئة، فإن ضمان نجاح التغيير ليس بالشيء المؤكد، إذ بينت العديد من الدراسات أن الكثير من مشاريع التغيير لم تحقق المبتغى منها أو أنها سجلت إخفاقا كبيرا لم يكن متوقعا بسبب نقص أو انعدام المعلومات المتعلقة بالتغيير المراد إحداثه بما يؤدي إلى ظهور المقاومة العلنية والمستترة من قبل المعنيين والمتأثرين بالتغيير، وهنا يتجلى الدور المحوري الذي ينبغي أن تلعبه الجهة المكلفة بإدارة التغيير التنظيمي من خلال ضمان اتصالات فعالة تبرز أسباب التغيير ونتائجه بما يضمن تقبل الأفراد له واقتناعهم به وتحفزهم على إنجازه من خلال اندماجهم في مشروعه. وعليه فإن هذا المقال يبحث في الإشكالية التالية " هل أن للاتصالات الداخلية دور في جعل الأفراد العاملين يقبلون التغيير الذي تحدثه المؤسسة ويقتنعون به

ويعملون على إنجاحه بدل مقاومته والعمل على إفشاله؟ وهل يمكن أن يختلف دور الاتصالات باختلاف مراحل التغيير؟

إن نقطة بداية بحثنا كانت الدراسات العديدة التي أشارت إلى الإخفاقات الكبيرة التي لحقت بعمليات التغيير التي تحدثها المؤسسات نتيجة لمقاومة الأفراد العاملين لها لإعتبارات عديدة من بينها الخوف من التغيير وخاصة النتائج التي يحدثها على أوضاعهم الحالية.

لقد انطلقنا من فرضية أساسية مفادها أن الأفراد العاملين يقاومون التغيير الذي تحدثه الإدارة لأسباب عديدة من أهمها عدم العلم بمضمون التغيير وأسبابه وخاصة النتائج التي سيؤول إليها والتي يعتقدون أنها لا تصب في مصلحتهم.

لذلك فإن هذا المقال يهدف إلى بيان دور الاتصالات الفعالة في إنجاح عملية التغيير داخل المؤسسة لجعل الأفراد المعنيين به أكثر قبولاً له واقتناعاً به، إذ بعد عرض مفهوم التغيير ودوافع إحداثه وأسباب مقاومته، يبرز البحث أهمية الاتصال في كل مراحل عملية التغيير ودوره في إنجاحه من خلال التقليل من حدة مقاومة الأفراد له.

لقد أصبحت كلمة التغيير هي الأكثر انتشاراً في مختلف الكتابات العلمية والأكثر استعمالاً بين الناس في أحاديثهم ومناقشاتهم، غير أن هذه الكلمة تستعمل ليقصد بها عدة معاني مثل الأزمة والكارثة والتطور والتحول ...

والتغيير يمثل الثابت الوحيد في هذا العالم لأنه لا يمكن بأي حال من الأحوال تجنبه، فهو كظاهرة يمس كل مظاهر الحياة الإنسانية في بعدها الاجتماعي والاقتصادي والثقافي والتكنولوجي والسياسي... كما أنها تشمل كل مكونات المجتمع من أفراد وجماعات ومنظمات.

يتعين علينا في بداية هذا البحث التعرض لمفهوم التغيير الذي تلجأ إلى إحداثه مختلف المؤسسات وإبراز أهم الأسباب الدافعة إلى إحداثه.

### 1.1 مفهوم التغيير التنظيمي

قبل تقديم بعض التعاريف عن التغيير تجدر الإشارة إلى وجود عدة مصطلحات يستعملها الكتاب والباحثون عند دراسة الموضوع ومن أهمها التغيير والتغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي...، صف إلى ذلك أن بعض الكتاب يشير إلى وجود تباين في معنى بعض المفردات القريبة من مصطلح التغيير مثل التغيير و التحول والتطور والنمو والتطوير والتنمية...<sup>1</sup>

وعلى الرغم من تقارب هذه المترادفات فإن أغلب الكتاب والباحثين عادة ما يستعمل التغيير التنظيمي أو التطوير التنظيمي غير أن هذا الأخير يختلف عن الأول في اعتماده على التخطيط لعملية التغيير وهذا ما يجعله واحداً من أنواع التغيير التنظيمي الذي يعتبر مفهوماً شاملاً منه<sup>2</sup>. إن من التعاريف العامة للتغيير أنه انتقال من حالة إلى حالة أخرى.

ويعرفه سعيد يس عامر<sup>3</sup> رئيس مركز وايد سيرفيس الذي نظم العديد من المؤتمرات عن استراتيجيات التغيير التنظيمي بأنه إحداث تغيير شامل للمنظمة ينصب على المستقبل البعيد، ويتضمن بصفة أساسية ثقافة المنظمة وقدراتها في حل المشكلات واتخاذ القرارات والتكيف الفعال مع البيئة المحيطة بها.

كما يعرفه احمد سيد مصطفى<sup>4</sup> بأنه جهد مخطط طويل الأجل لإحداث التغيير على مستوى التنظيم ككل أو في بعض عناصره. إن التغيير التنظيمي يعني كل تعديل في الهياكل أو في سلوكيات أعضاء المنظمة، أو هو عمل إرادي من طرف المسير بغية ضمان ديمومة ونمو المؤسسة<sup>5</sup>

أما عن أهدافه فيقول على السلمي<sup>6</sup> إن التغيير التنظيمي هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة احد أمرين، ملائمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية أو أوجه نشاط جديدة يحقق للمنظمة سبقا عن غيرها.

يتبين من هذه التعاريف أن التغيير الذي تحدثه المؤسسة عادة ما يكون استجابة للتطورات التي تحدث على مستوى البيئة الخارجية أو الاختلالات البيئية الداخلية، أو أن يكون التغيير خيارا استراتيجيا تعتمد المؤسسة لتحقيق التميز والريادة.

## 2.1 دوافع التغيير التنظيمي

إن مقولة التغيير هو الثابت الوحيد أصبحت في الوقت الحالي أكثر تأكيدا من أي وقت مضى نظرا لتعدد الضغوط التي أصبحت مفروضة على المؤسسة وتجبرها في أحيان كثيرة على إحداث التغيير، وعلى الرغم من تعدد الأسباب الدافعة لهذا فإن معظم الكتابات تقسمها إلى نوعين من العوامل داخلية و أخرى خارجية.

تظهر الحاجة للتغيير والتطوير التنظيمي عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية وإمكانيات وقدرات المنظمة وأهدافها أو عندما تواجه مشكلات ذاتية داخل المنظمة مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغيرات الحادثة في البيئة أو عدم التوافق بين عناصر التنظيم مما يتطلب إحداث تغيير<sup>7</sup>.

على الرغم من أن هناك عدة أسباب داخلية تدفع بالمؤسسات إلى إحداث التغيير لمعالجة بعض الاختلالات (نقص الأداء، تضارب الصلاحيات، ...) أو لمسايرة الظروف الجديدة (إعادة توزيع الصلاحيات، تطبيق طرق جديدة في تنظيم العمل إدخال تكنولوجيا جديدة ...) التي تظهر على مستوى البيئة الداخلية، فإن اغلب الكتابات تؤكد على الدوافع الخارجية التي تتسبب فيها البيئة التي تعمل في إطارها المؤسسة والتي عادة ما تكون بمثابة ضغوطات تفرض إحداث تغيير لضمان التكيف معها، وهذا ما يجعلنا نركز أكثر على الدوافع الخارجية للتغيير.

إن المنتبغ لتاريخ الفكر الإداري والتنظيمي يلاحظ عدم إشارة النظريات الكلاسيكية إلى تأثير البيئة على المؤسسة واعتبارها نظاما مغلقا، لكن هذا لا يعني عدم تأثير المحيط في المؤسسة، بل إن درجة التأثير ربما كانت اقل مما هي عليه الآن نظرا لبساط البيئة واستقرارها أو لتغييرها البطيء.

إذ من منطلق أن المؤسسة تعتبر نظاما مفتوحا، وعلى اعتبار أنها تمثل نظاما فرعيا لنظام أكبر منها تتعامل وتتفاعل معه وهو المحيط الذي تعمل في إطاره، فمن الطبيعي أن تكون بينهما علاقة تأثير وتأثر، حيث يمثل المحيط الذي تتعامل معه مصدرا لمختلف مدخلاتها ومنفذا لكل لمخرجاتها، وبفعل هذا التفاعل يمارس المحيط المتغير تأثيره على المؤسسة ويفرض عليها ضغوطا تحتم عليها إحداث تغيير لضمان التكيف المطلوب.

إن البيئة الخارجية بمتغيراتها العديدة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية والتكنولوجية والقانونية... لم تعد كما كانت عليه منذ عقدين أو ثلاثة من حيث طبيعتها وخصائصها بل أنها أصبحت أكثر تغيرا وتعقيدا...، إذ أن من مظاهر التغيير هو التحولات العديدة وأحيانا المتسارعة جدا التي أصبحت تميز المتغيرات البيئية وتمارس ضغوطا كبيرة على المؤسسات و تجبرها على إجراء تغييرات في إستراتيجيتها وتنظيمها وأهدافها وثقافتها... غير أن من أكثر العناصر البيئية الخارجية تأثيرا في المؤسسة هو درجة المنافسة التي أصبحت تميز عالم المؤسسة اليوم.

وفي هذه الظروف فإن التغيير يصبح ضروريا لضمان بقاء المؤسسة من خلال السعي لتحقيق التكيف المطلوب مع التغيرات البيئية.

إن هذا المحيط لم يعد ثابتا ومستقرا كما كان عليه في السابق، بل إن سرعة تغير مكوناته جعلت منه محيطا مضطربا يميزه التطور التكنولوجي الهائل وتقلص دورة حياة السلع والخدمات<sup>8</sup>، واشتداد المنافسة بين المؤسسات بفعل تزايد دور الابتكار بمختلف أشكاله<sup>9</sup>.

وبالإضافة إلى خاصية التغير فإن بيئة أغلب المؤسسات عادة ما تتميز أيضا بالتعقيد نظرا لترابط متغيراتها إذ أن التغيير الذي يمس احد المتغيرات سيترك أثرا بالتبعية سواء كان ذلك بصفة مباشرة أو غير مباشرة على بقية المتغيرات الأخرى، فمن دون شك أن جزءا كبيرا من التغيرات الاجتماعية والاقتصادية هي نتاج لتحولات وتطورات تكنولوجية، وهذا وفق منظور نظرية النظم التي تقول بالتفاعل القائم بين النظم الفرعية وتأثرها المتبادل فيما بينها.

وإبرازا لقوة البيئة الخارجية كدافع أساسي لإحداث التغيير يحدد احمد ماهر<sup>10</sup>

أهم السمات التي أصبحت تميز العالم المعاصر للمؤسسات:

- انحسار المؤسسة الاشتراكية أمام المؤسسة الرأسمالية
- تصاعد حدة المنافسة والبقاء للأصلح
- سيطرة آليات السوق (العرض والطلب وأذواق المستهلكين)
- انطلاق تكنولوجي وفكري في كافة المجالات
- ثورة المعلومات وشبكات الاتصالات في كافة مجالات الأعمال
- العولمة والكونية
- تحرير التجارة العالمية وإدارة الأعمال المرتبطة بها
- سيطرة التكتلات الاقتصادية على الاقتصاد العالمي

وعلى الرغم من أن البيئة الخارجية هي التي تكون في الغالب العنصر المهم في دفع معظم المؤسسات للتغيير، فإن درجة إدراك تهديدات ومخاطر هذه البيئة تختلف من مؤسسة إلى أخرى وانه بالتبعية تختلف درجة استجابتها لتغييراتها، كما أن بعض المؤسسات لا تتبنى التغيير إلا شعاراً.

ولكن إذا كان التغيير الذي تنشده الإدارة يمثل أداة لإحداث التكيف مع تطورات البيئة أو منهجا للتميز والتفوق على المنافسين، فلماذا تواجه اغلب مشاريع التغيير بالرفض والمقاومة من قبل العاملين؟

إن جل الباحثين والكتاب الذين يتناولون موضوع التغيير على مستوى المؤسسة، تجدهم يخصصون جزء معتبرا من كتاباتهم لظاهرة مقاومة التغيير، وهذا يدل على أن كل مشروع تغيير يواجه بدرجة أو بأخرى بالمقاومة، كما أن البعض الآخر<sup>11</sup> يفسر إدارة التغيير على أنها مواجهة مقاومة التغيير التي يبديها بالضرورة المعنيون بالتغيير.

لقد اشرنا أعلاه أن الكثير من عمليات التغيير لا تحقق الأهداف المسطرة لها بسبب المقاومة التي يقابل بها الأفراد التغيير، وعليه تعتبر ظاهرة وسلوك المقاومة رد فعل من جانب المتأثرين به، غير أن الباحثين اختلفوا بشأن رد الفعل هذا، فمنهم من يعتبره رد فعل حتمي لا يمكن تفاديه<sup>12</sup> أو رد فعل طبيعي وشرعي<sup>13</sup>، أو ظاهرة طبيعية ومعروفة تعكس ردود الأفعال المناهضة للتغيير<sup>14</sup> أو بمثابة مرض يتطلب علاجاً<sup>15</sup>.

إن من بين التعاريف الشاملة التي قدمت لمقاومة التغيير ما اقترحه (Dolan وآخرون 1996 ص486)<sup>16</sup> من أنها الموقف الفردي أو الجماعي الشعوري أو اللاشعوري الذي يظهر عند طرح فكرة التغيير وهي بالتالي رد فعل سلبي يتبناه الأفراد عند إدخال تغييرات في محيط عملهم. ومهما اختلفت الآراء بخصوص حقيقة رد الفعل تجاه مشروع التغيير فإن المقاومة هي سلوك حتمي لا يمكن تفاديه ولا يمكن تصور غيابه بدرجة أو بأخرى من منطلق أن التغيير هو انتقال من وضع يعتبره الأفراد حالة توازن إلى وضع آخر يعتبرونه حالة عدم توازن لارتباطها بمواقف جديدة ومتطلبات عمل غير تلك التي اعتادوا عليها ولما تولده من حيرة وقلق وعدم ارتياح . وإذا كانت بعض الأبحاث والدراسات تجعل من موضوع مواجهة المقاومة (مقاومة المقاومة) أساس بحثها من منطلق أنها تمثل عائقا في سبيل تحقيق التغيير المنشود، فإن دراسات وأبحاث أخرى تركز أكثر على أسباب ودوافع مقاومة الأفراد للتغيير من منطلق أن فهم هذه الأسباب يمثل دافعا لإنجاح التغيير.

لقد تعددت الآراء بخصوص أسباب ودوافع مقاومة التغيير، إذ يصنفها سعيد يس عامر<sup>17</sup> إلى أسباب تنظيمية وسلوكية وفنية واجتماعية، ويصنفها آخرون إلى أسباب

مرتبطة بالفرد وأخرى مرتبطة بالجماعة، وهناك من يضيف أسباب أخرى على مستوى المنظمة ككل<sup>18</sup>.

إن الأسباب الفردية عديدة وهي مرتبطة أكثر بخبرة الفرد ومدى إدراكه لمشروع التغيير، غير أنه يمكن حصر أهم هذه العوامل فيما يلي:

- عدم أو سوء فهم مقاصد مشروع التغيير
- تصور زيادة أعباء وشدة العمل من خلال التغيير المقترح
- تضارب المصالح الشخصية مع نتائج التغيير المدركة من قبل الفرد وفقدان امتيازات مكتسبة حالياً...

أما أسباب مقاومة التغيير التي يكون مصدرها الجماعة فيمكن حصرها فيما يلي:

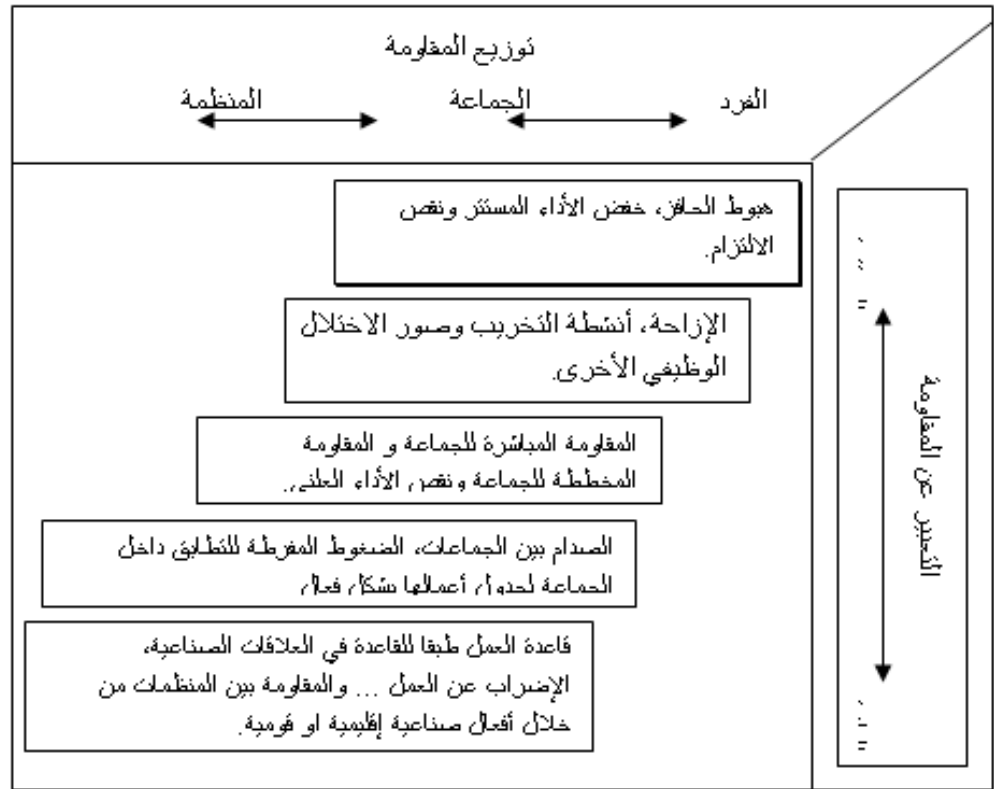
- الخوف من فقدان تماسك الجماعة
  - الخوف من تغيير معايير الجماعة التي تلتزمها في سلوكياتها
  - الخوف من فقدان استقلالية كانت تتمتع بها الجماعة...
- وبرأي كنج و اندرسون<sup>19</sup> فإن المقاومة التي يكون مصدرها الجماعة تشكل خطورة كبيرة على مشروع التغيير لأنها في هذه الحالة تكون قد تحولت إلى رأي عام وتكتلات تحمل نفس التصور والانطباع وتكون بالتالي أكثر تأصلاً وعناداً. وأخيراً فإن أهم أسباب مقاومة التغيير التي يكون مصدرها المؤسسة في حد ذاتها هي:

- الهيكل التنظيمي المتبع الذي يفتقد للمرونة
- الأهداف والإستراتيجية المسطرة
- الثقافة السائدة...

من هذا العرض للأسباب الدافعة لمقاومة التغيير، يتبين أن مواجهة التغيير أو محاولة رفضه لا تنحصر فقط على مستوى الأفراد العاملين في المستويات الدنيا وإنما كذلك يمكن أن تظهر بوادر المقاومة من الأفراد في مختلف المستويات عمال الإنتاج، أعوان الحكم، المسيرين وحتى الإطارات المسيرة الذين لا يقتنعون بالتغيير المنشود خاصة إذا ما كان مقترحا من جهة أعلى ولا يصب في مصالحهم. وإذا كان مستويات المقاومة متعددة فذلك الحال بالنسبة للصور والأشكال التي تتخذها هذه المقاومة فقد تكون فردية أو جماعية ظاهرة وعلنية أو مستترة، حيث تكون المقاومة فردية إذا ما صدرت من كل فرد على حدى وقد يعبر كل فرد بشكل من الأشكال التي تتخذها المقاومة.

وتكون المقاومة جماعية إذا ما تم تبنيها من قبل جماعة أو أكثر من جماعات العمل المتأثرة بمشروع التغيير، ومن دون شك أن هذا المستوى من المقاومة يكون أكثر تأثيراً على إنجاح التغيير، وقد كان كل من Coch و French<sup>20</sup> من الأوائل الذين أشاروا إلى هذا النوع من المقاومة في أواخر الأربعينات من القرن الماضي حيث فسروا المقاومة بعوامل عاطفية و نفسية التي تولد مشاعر العداة والعدوانية والإحباط لدى العاملين وما يتبعها من سلوكيات غير مرغوبة<sup>21</sup>.

وتكون المقاومة كسلوك دفاعي إما في شكل علني أو مستتر<sup>22</sup> حيث تأخذ الشكل العلني في حالة الاضطرابات أو تباطؤ الإنتاج أو زيادة الأخطاء أو اللجوء إلى النقابات أو الرفض والمعارضة الشديدة وقد تنتهي بالاستقالة وترك الخدمة، أما الشكل المستتر فيكون من خلال ضعف الولاء للمؤسسة وفقدان الدافعية للعمل، حيث تبرز ظاهرة التأخير والتأجيل والتناسي أو الانسحاب. وتشير الكثير من الدراسات بان المقاومة الجماعية اخطر من الفردية لأنها أكثر قوة والمقاومة المستترة اخطر من العلنية لأنها لا تكون معلومة من حيث حجمها (عدد الأفراد الذين يتبنونها) أو أشكال التعبير عنها (نقص الأداء وعدم التعاون) وقد لا ينتبه لها إلا بعد فترة طويلة. ويلخص كل من كنج وأندرسون مصادر وأشكال مقاومة التغيير في الجدول التالي<sup>23</sup>.



**المصدر:** نيجل كنج ونيل أندرسون (2004) إدارة أنشطة الابتكار والتغيير: دليل انتقادي للمنظمات، تعريب محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر السعودية، ص316.

مهما كانت أهمية وقوة العوامل الداخلية والخارجية فإن التغيير في حد ذاته أصبح ضرورة ملحة في بيئة تتميز بالتغير والتعقيد، غير انه لا يمكن ضمان نجاح مشروع التغيير من خلال حسن صياغة محتواه فقط بل إن الأمر يتوقف أكثر على

مدى اقتناع وتقبل الأفراد المعنيين والمتأثرين به، حيث أن حدة المقاومة تتوقف على درجة القبول والافتتاح، إذ من المعلوم بأن التغيير "يخيف" و"يزعج" لأنه في عمومته يجبر الأفراد على إعادة النظر في الظروف والسلوكيات وطرق العمل الحالية التي اعتادوا عليها بما يؤدي بهم إلى محاولة رفض الوضع الجديد أو مشروع التغيير المراد وضعه محل الوضع القائم من خلال مختلف أشكال المقاومة.

### 1.3 التغيير مسألة إدراك "للمشروع"

إذا كانت المقاومة لا بد منها بدرجة أو بأخرى فإنه يمكن مواجهتها، حيث أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت بالأساس الاستراتيجيات الكفيلة بالتغلب على مقاومة الأفراد للتغيير أو على الأقل الحد من آثاره السلبية التي غالباً ما تؤدي إلى الفشل في تنفيذ مشروع التغيير.

إن من بين الدراسات التي اهتمت باستراتيجيات التغيير ما كتبه كل من Schlesinger و Kotterand في مجلة هارفارد للأعمال HBR حيث ذكروا أن هناك ست استراتيجيات يمكن اعتمادها من طرف الإدارة للتغلب على المقاومة وهي الاتصال والمشاركة والتيسير والتفاوض والتلاعب والقسر<sup>24</sup> كما أن كتاب آخرين، واستناداً إلى عدة دراسات، يحددونها في ثلاثة أدوات وهي الفهم والدعم، والاتصالات، والمشاركة<sup>25</sup>.

وحتى إن تعددت استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير التي يبديها الأفراد فإننا نرى أن هناك دروا متميزاً تلعبه الاتصالات في التخفيف من حدة هذه المقاومة، وهذا لأن معظم الاستراتيجيات التي يذكرها الكتاب والباحثون تعتمد أساساً على الاتصالات فلا يمكن تصور تفاوض أو مشاركة أو تيسير إلا بالاعتماد على أدوات الاتصال.

وما يؤكد هذا الطرح هو ما يقول به J.P.Kotter<sup>26</sup> الذي شارك في مئات التدخلات على مستوى المؤسسات لإحداث تغيير بها، أن من بين أسباب الإخفاق هو تقليص وتحجيم دور الاتصالات حيث لاحظ أن بعض المؤسسات لا تخصص إلا الوقت القليل من الاتصالات للتبليغ عن التغيير المراد إحداثه وأسبابه ونتائجه المنتظرة، وهذا بخلاف المؤسسات التي نجحت في إدارة التغيير بها من خلال اعتمادها مختلف أدوات الاتصالات الداخلية تجاه مختلف المستويات التنظيمية والإدارية من الإعلانات والاجتماعات وجريدة المؤسسة وغيرها ... وقد دعمت هذه المؤسسات جهودها في مجال الاتصالات بتصرفات وسلوكيات حملة مشروع التغيير التي لا تتناقض أقوالهم وتصرفاتهم، وقد خلص بالقول "إن الاتصالات هي مسألة كلمات وسلوكيات، وإن هذه الأخيرة هي في الغالب الأكثر إقناعاً".

على الرغم من تعدد الأسباب الدافعة للمقاومة فإن معظمها مرتبط أساساً بطبيعة إدراك الأفراد لمشروع التغيير وبالأخص للنتائج التي ستمخض عنه، وبالتالي فإن الأفراد المعنيين بالتغيير سيكونون إما مدعمين للتغيير أو مقاومين له وهذا بالنظر إلى إدراك وتفسير النتائج التي يتوقعون حدوثها، فالمقاومة عادة ما يتم إدراكها على أنها تعبير عن رفض الأفراد، لاعتقادهم أن مصالحهم ومستقبلهم المهني أصبحا مهددين بسبب جهلهم للظروف والعوامل الدافعة لإحداث التغيير أو بسبب سوء فهمهم لأهداف



التغيير المنشود، وعليه فان درجة المقاومة تزداد حدة كلما كان إدراك وفهم التغيير وغاياته إدراكا سيئا أو على غير حقيقته.

إن المعنيين بالتغيير لا يمكنهم تبني المشروع إلا من خلال فهم واستيعاب محتواه وتفصيله ونتائجه المتوقعة، ولا يتوقف إدراك حقيقة كل هذا بالاعتماد على الإعلام Information فقط (الذي يعني التبليغ والإعلان) وإنما من خلال اللقاءات والمقابلات والاجتماعات التي تمكن الأفراد من فهم حقيقة التغيير (أسبابه ومحتواه ونتائجه) من دون تأويل خاطئ الذي عادة ما يتنامى بسبب انعدام أو نقص المعلومات عن موضوع التغيير واللقاءات والنقاشات التي تخصص له.

وإذا كانت نتائج التغيير مرتبطة بمدى إدراك الأفراد للتغيير فان الدور المحوري للاتصالات الداخلية الذي عادة ما تضطلع به إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، يصبح أكثر بروزا بالسعي للتقليل من درجة المقاومة وعدد المقاومين من خلال جعل الأفراد يدركون حقيقة مشروع التغيير وأسبابه ونتائجه الحقيقية... وبالتالي تصبح الاتصالات أداة للمرافقة، وتساعد الأفراد على تبني مواقف واتجاهات ايجابية إزاء التغيير لا على انه تهديد لهم.

### 2.3 دور الاتصالات الداخلية خلال مراحل التغيير

قبل إبراز دور الاتصال في مختلف مراحل التغيير يجدر بنا أن نميز بين الاتصالات الخارجية (التي توجه نحو المحيط الذي تعمل في إطاره المؤسسة وبالأخص الأعوان الذين تتعامل معهم من موردين و عملاء وغيرهم...) والاتصالات الداخلية (التي توجه بالأساس للأفراد العاملين بالمؤسسة).

إن الدور الأساسي للاتصالات الداخلية هو ضمان السير الحسن للمؤسسة باعتبارها من أدوات التوجيه الإداري الذي يخص كل مسئول فيه وقتنا اكبر من :

- الاتصالات النازلة وهي التي تتجه من أعلى إلى أسفل وتستخدمها الإدارة للتعريف باستراتيجياتها وسياساتها وأهدافها، ويعتمدها كل مدير لتبليغ قراراته وتوجيهاته تجاه المرؤوسين الذين يشرف عليهم. وهذا النوع من الاتصالات هو الشكل الغالب في معظم المؤسسات.

- الاتصالات الصاعدة وهي التي تتم من المستويات الدنيا نحو المستويات العليا ومن المرؤوسين نحو رئيسهم، وهي الأداة المعتمدة لرفع تقارير عن العمل المنجز وآراء ومشاكل ومقترحات العاملين نحو المسؤولين.

وقد تأكد أن من بين أمراض الاتصالات الداخلية هو ضعف أو انعدام الاتصالات الصاعدة<sup>27</sup> وأنه كلما كانت درجة الثقة كبيرة بين المستويات الدنيا والعليا بما يشجع العاملين على استعمالها، حققت هذه الاتصالات أهدافها، خاصة وأنها تتيح معرفة حاجات ورغبات الأفراد وتقكيك الصراعات والضغوطات المحتملة<sup>28</sup>

- الاتصالات الأفقية أو الجانبية وهي التي تتم بين جماعات العمل والأقسام والمصالح والإدارات التي تقع في نفس المستوى التنظيمي، وهي تعتمد أكثر لتبادل المعلومات وضمان تنسيق العمل. ولتحقيق أهداف الاتصالات الداخلية بأنواعها المختلفة تعتمد عدة وسائل منها الشفهية (الهاتف والمقابلات والاجتماعات...) والكتابتية (التعليمات

والمذكرات والتقارير وجريدة المؤسسة...) وغير اللفظية (تعبيرات الوجه وحركات اليدين...)

وإذا كان هذا النوع من الاتصالات يوصف بأنه رسمي فإن هناك نوع آخر من الاتصالات يوصف بأنه غير رسمي يتم بين الأفراد والجماعات من خلال العلاقات الاجتماعية والتفاعلات التي تحدث فيما بينهم.

إن الدور الذي نراه أساسيا للاتصالات خلال عملية التغيير هو تمكين الأفراد من فهم مشروع التغيير والافتتاح به وتبنيه والعمل على إنجازه، ويعتبرها البعض<sup>29</sup> أنها كل عمل يسعى إلى التقليل من المعارضة وتجاوز المقاومة وبالتالي فهم يرونها شرطا أساسيا لنجاح التغيير. وفي عدد خاص للمجلة الفرنسية للإدارة عن التغيير في المنظمات(1998) تناولت إحدى المقالات<sup>30</sup> علاقة التغيير بالاتصالات وميز أصحاب هذا المقال بين النموذج الإعلامي modèle informationnel والنموذج التشاركي modèle participatif وقد بينا أن النموذج الأول شبيه بالمونولوج أو إصدار مرسوم حيث تعتمد الإدارة على الاتصالات في نشر مشروع التغيير والإبلاغ عن محتواه وخطواته والذي عادة ما يعتمد في حالة التغيير المفروض من جهة أعلى، ويكون من نتائج هذا النوع من الاتصالات الشعور بالخوف والتهديد من طرف الأفراد المعنيين، بينما وُصف النموذج الثاني بالحوار الذي في إطاره تستعمل الاتصالات لإحداث التغيير وليس فقط لتبليغ التغيير كما في النموذج الأول، حيث تتاح فيه الفرصة للمشاركة وتبادل الآراء لتشكيل وصياغة مشروع تغيير موحد يحمل نفس المعنى ويلتزم الكل على إنجازه، وعادة ما يستعمل في التغيير المخطط الذي في ظله يكون الوقت متاحا والحاجة إلى المشاركة مرغوبة من الإدارة أو مطلوبة من الأفراد العاملين. إن الاتصالات لا تقتصر على تبليغ المعلومات وجعلها مفهومة فقط بل إنها فن إدارة هذه المعلومات لتمكين الأفراد من تقريب وجهات نظرهم<sup>31</sup>.

ولتحقيق هذه الأهداف يمكننا تحديد ادوار متميزة للاتصال عند كل مرحلة من مراحل التغيير كما حددها K. Lewin.

-مرحلة إذابة الجليد Unfreezing

-مرحلة التغيير Changing

-مرحلة إعادة الجليد Refreezing

### 1.2.3- دور الاتصال خلال مرحلة إذابة الجليد

تتمثل مرحلة إذابة الجليد (الجمود) أو التهيئة في إعلام الأفراد بأهمية وضرورة التغيير وبأن الوقت قد حان 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 طبيعة 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.

يمكننا أحيانا إذابة الجليد بتزويد الأفراد بالمعلومات التي تظهر الفارق بين السلوكيات المنتظرة منهم وسلوكياتهم الحالية<sup>32</sup>.

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 الإستيعالية 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 بما يشجع على قبول إعادة النظر فيها من خلال إحداث تغيير ما. إن الاتصال بما يتضمنه من تواصل واحتكاك وتفاعل مع المعنيين بالتغيير سيستعمل كأداة أساسية للتأثير عليهم وعلى مدركاتهم من خلال إعلامهم بالتغيير وإقناعهم بضرورة إنجازه وهذا بعد إعطائهم فرصة المشاركة فيه بمناقشة محتواه وطرق تنفيذه ودراسة مقترحاتهم .

إن تمكين الأفراد العاملين من التعبير سيجتاز للإدارة الحصول على معلومات قد تفيد في تعديل مضمون التغيير أو التنبؤ بصعوبات تطبيقه من جهة، ومن جهة أخرى سيقلل من شدة مقاومتهم لأنه معلوم "أن الأفراد لا يقاومون أفكارهم"

تتمثل مرحلة التغيير في الانتقال من حالة إلى حالة أخرى جديدة يفترض أن تكون أفضل من الأولى لكن في نفس الوقت نجدها تتطلب طرقا جديدة لأداء الأعمال وسلوكات مغايرة لما اعتاد عليه الأفراد ... فإذا كان مشروع التغيير المراد إحداثه هو إعادة النظر في الهيكل التنظيمي المعتمد من قبل المؤسسة فإن هذا 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 كفيات إحداث التغيير وسبل تحقيق الأهداف المسطرة التي تقتضيها المرحلة الجديدة المتميزة بإدخال التغيير والسعي لمرافقة ومساندة المتأثرين 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 انجازها خلال كامل فترة التغيير.

عندما لا يحقق التغيير النتائج المسطرة له فنادرا ما يكون هذا بسبب سوء إستراتيجية التغيير، بل عادة ما يكون بسبب إهمال ردود الأفعال "العاطفية" الناتجة عن السعي للتكيف مع الوضع الجديد<sup>33</sup>. ولإنجاح هذه المرحلة ينبغي أن تعطى الإمكانية للأفراد للمشاركة من خلال عقد اللقاءات والاجتماعات معهم للاستماع لتساؤلاتهم والمشاكل 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<sup>34</sup> أن تمكين العمال من تقديم اقتراحاتهم، قد شكل دافعا أساسيا لقبول التغيير، حيث ابدوا من خلال الاجتماعات التي تم تنظيمها رغبة في اعتماد طرق تنظيم معينة لا تتعارض مع متطلبات مشروع التغيير، وكان هذا سببا كافيا لقبولهم 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 حالة 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 الوصول إلى حالة توازن جديدة مما يعطي للاتصالات دورا كبيرا لتثبيت السلوكيات والتصرفات والمواقف... التي كانت سببا في إحداثها من حيث تشجيعها وحث العاملين على اعتمادها وتبنيها.

ومن المهم جدا 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.<sup>35</sup> وسيكون دور الاتصالات في هذه المرحلة حاسما 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 الايجابية لها حتى تصبح سلوكيات مفضلة من طرفهم.

إن التغييرات والتطورات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية التي أصبحت تميز عالم المؤسسات اليوم تفرض عليها إعادة النظر بشكل مستمر في طرق أداء أعمالها واستراتيجياتها وهيكلها التنظيمية... بغية التكيف معها، لكن برامج ومشاريع التغيير التي تعتمدها المؤسسات عادة ما تواجهها ظاهرة المقاومة من قبل الأفراد العاملين بها وهذا لاعتبارات عديدة من بينها الخوف مما يحمله التغيير من إمكانية فقد الوظيفة أو زيادة الأعباء الوظيفية أو فقدان بعض المزايا والصلاحيات.

إن هذه المخاوف التي يبديها الأفراد حيال التغيير ترجع أحيانا إلى نقص المعلومات حول مشروع التغيير المراد وضعه موضع التنفيذ، وقد دلت الدراسات أن إخفاق الكثير من محاولات التغيير ناتج عن مقاومة الأفراد له بسبب نقص المعلومات عن أسبابه ونتائجه المتوقعة أو نقص التواصل بين حملة مشروع التغيير (الإدارة) والمتأثرين به (العاملون) كما تبين أيضا من العديد من الدراسات أن الاتصالات الداخلية كانت أداة أساسية في كل عملية تغيير داخل المؤسسة، إذ بواسطتها يمكن تبادل المعلومات بين الطرفين حيث تتيح للإدارة فرصة عرض وشرح مشروع التغيير

وأسبابه وخطواته ونتائجه المتوقعة... ويعطي من جهة أخرى فرصة للعاملين لتبليغ مخاوفهم و اقتراحاتهم.

وقد ارتأينا إبراز الدور المتميز في إنجاح التغيير من خلال مراحل ثلاثة قبل وأثناء وبعد عملية التغيير، حيث تستعمل الاتصالات قبل عملية التغيير في خلق الشعور لدى الأفراد بضرورة إعادة النظر في طرق إدارة وتنظيم للمؤسسة وهذا من خلال بيان أسباب ونتائج التغيير المنشود. وأثناء تنفيذ التغيير تستعمل الاتصالات في تعريف الأفراد بطرق إحداث التغيير ومدى تأثيره في مستوى أداء المؤسسة، وأخيرا يستعان بالاتصالات بعد إحداث التغيير في السعي لتدعيم وتثبيت الوضع الجديد والسلوكيات التي كانت سببا في نقل المؤسسة من حالة اختلال إلى حالة توازن جديدة. وقد تبين لنا أن حسن استعمال الاتصالات يجعلها أداة فعالة في جعل الأفراد العاملين يقتنعون بمشروع التغيير المراد إحداثه بعد التأكد من فهمه على حقيقته، لأنه من خلالها يمكن تبديد مخاوفهم بإبراز النتائج الايجابية له من جهة، ومن جهة أخرى تحفيزهم لإنجاح التغيير بتمكينهم من معرفة مصيرهم ومصير المؤسسة في حالة استمرار الأوضاع الحالية على ما هي عليه وبالتالي تحويلهم من مقاومين للتغيير إلى مساندين له.

## الهوامش

- 1- انظر:
  - محمد المحمدي الماضي (2000) إستراتيجية التغيير التنظيمي: مدخل إسلامي مقارن، دار النشر للجامعات مصر، ص 44-45.
  - عبد المعطي محمد عساف (1999) السلوك الإداري "التنظيمي" في المنظمات المعاصرة، دار زهران الأردن، ص 260-259.
- Barus-Michel (J.), Enriquez (E.), Lévy (A.) (sous la direction de), Vocabulaire de psychosociologie, références et positions, Paris, Érès, 2002.  
Site web consulté le 20-10-2009, [www.unige.ch/.../Vocabulaire.../changement\\_rheaume.pdf](http://www.unige.ch/.../Vocabulaire.../changement_rheaume.pdf)
- Lawrance Baranski (2005) Le management éclairé, 2<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation, p11-12.
- André Brassard (2003) Adaptation, transformation et stratégie radicale de changement, in Revue des sciences de l'éducation, vol. 29, n° 2, 2003, p. 253-276.
- 2 - عبد المعطي محمد عساف، مرجع سابق، ص 260 .
- 3 - سعيد يس عامر، على محمد عبد الوهاب (1998) الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، مركز وايد سيرفيس القاهرة الطبعة الثانية، ص 527.
- 4- احمد سيد مصطفى (1992) الأبعاد الثقافية والسلوكية لتهيئة الموارد البشرية اللازمة للتغيير، المؤتمر السنوي الثاني لاستراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، مركز وايد سيرفيس القاهرة، ص 221.
- 5 -Véronique Baptiste, Le statut de l'auto-évaluation dans la démarche de changement : L'accréditation hospitalière, Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion, Université Jean Moulin – Lyon 3 2003, p. 119. Site web consulté le 13-11-2009 [fdv.univ-lyon3.fr/mini\\_site/ffross/.../these\\_baptiste.pdf](http://fdv.univ-lyon3.fr/mini_site/ffross/.../these_baptiste.pdf)
- 6- على السلمي (1975) تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات الكويتية، ص 49.
- 7- مصطفى محمود أبو بكر، معالي فهمي حيدر، متطلبات ومعوقات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية، ورقة مقدمة ضمن مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، المنظمة العربية للتنمية الإدارية 6-8 نوفمبر 2000.
- 8 - Cornelis Jean (2005) Améliorer communication et synergie internes, Publibook France, p.15.

- 9- M. Coris, V. Frigant, Y. Lung, Changements organisationnels et diversités des formes institutionnelles, *in cahiers du GRETHA* (groupe de recherche en économie théorique et appliquée) n°23 , 2009 p.5
- 10 - احمد ماهر (2006) تطوير المنظمات، الدار الجامعية مصر، ص 30.
- 11 - M. Cémadez (2005) combattre ou prévenir la résistance au changement in ‘l’art du management ‘ sous la direction de HEC Paris, Dunod, p.61.
- 12 - idem
- 13 - A. Vas, Les attributs du changement comme facteur de résistance : une approche diachronique, In: Conférence de l’Association Internationale de Management Stratégique, Annecy, France, Juin, 2006. Site web consulté le 13-04-2008  
http://www.isys.ucl.ac.be/working\_papers/documents/WP 06-19 Vas.pdf
- 14 - بلال خلف السكارنة (2009) التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع الأردن، ص 318.
- 15 - L. Bonneville, S. Grosjean, Quand l’insécurité numérique fait figure de résistance au changement organisationnel, Site web consulté le 13-04-2008  
http://www.creis.sgdg.org/colloques%20creis/2007/GrosjeanBonneville.pdf.
- 16 - Céline Bareil, La résistance au changement : synthèse et critique des écrits, cahiers du CÉTO (centre d’études en transformation des organisations) n°4 2003, HEC Montréal.
- 17 - سعيد يس عامر، على محمد عبد الوهاب مرجع سابق، ص 547.
- 18 - نيجل كنج ونيل أندرسون (2004) إدارة أنشطة الابتكار والتغيير: دليل انتقادي للمنظمات، تعريب محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر المملكة العربية السعودية، ص 310.
- 19 - نفس المرجع السابق.
- 20 - L. COCH, et J. R. P. Jr. FRENCH. “Overcoming Resistance to Change”, Human Relations, 1,1947-1948, p. 512-532.
- 21- A. Vas, op.cit.p.4.
- 22 - محمد بن يوسف النميران العطيات (2006) إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع الأردن، ص 114.
- 23 - نيجل كنج ونيل أندرسون، مرجع سابق، ص 316
- 24 - نيجل كنج ونيل أندرسون، مرجع سابق، ص 5.
- 25 -Don Hellriegel, John W. Slocum (2006) Management des organisations, 2<sup>ème</sup> édition De Boeck Bruxelles, p.602.
- 26 - John P. Kotter (2000) conduire le changement : huit causes d’échec, in n° spécial de la Harvard Business Review sous le titre « Le changement », éditions d’organisation, p.14.
- 27 - Sciences humaines (2005) Les organisations : état des savoirs, éditions Sciences Humaines, p.284.
- 28 - M-H. Westphalen (1998) Communicator : le guide de la communication d’entreprise, 3<sup>ème</sup> édition Dunod, p.66.
- 29 - M. T. Pelage, les approches du changement organisationnel dans les sciences de l’information et de la communication, in *Quaderni* n°54, 2004, p.43-53
- 30 - N. Giroux, Y. Giordano, Les deux conceptions de la communication du changement, *Revue française de gestion*, n°129, 1998, p.139-151.
- 31 - A. Mucchelli (2005) Information et communication interne, Armand colin éditeur, Paris 2<sup>ème</sup> édition, p.8
- 32 -D. Hellriegel, John W. Slocum .op.cit., p.601.
- 33 - J. Turner, bien vivre un changement professionnel, in *Management*, n°104, Décembre 2003, p.68.
- 34 - OCDE, Changements culturels et organisationnels dans les organisations de gestion des déchets, OCDE, NEA (agence pour l’énergie nucléaire) n°6181, 2005. □
- 35- محمد قاسم القريوتي (2008) نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر الطبعة الثالثة، ص 345.