

## دور الإتصال في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي

العاب سليم

أ. محاضر "أ" بقسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة البلدية 2- الجزائر

نوال زاوي

ماجستير، تخصص علم الاجتماع التنظيم، جامعة البلدية 2-الجزائر

### مقدمة:

تعيش المنظمات في ظل بيئة اقتصادية وسياسية واجتماعية متغيرة في جو من التوتر وعدم الاستقرار، فهي تشهد متغيرات ملموسة بسبب البيئة الداخلية والخارجية، وتتفاوت مدى الاستجابة لهذا التغيير من منظمة إلى أخرى، كما أن مظاهر التغيير في المنظمة تعتبر مظهر من مظاهر استمرارية المؤسسة ومحاولة بقائها وتحقيق مكانتها ضمن المؤسسات المنافسة، لكن هذا التغيير لن يتحقق بسهولة أبداً فهو يواجه المعوقات والعراقيل، حيث يقاوم الأفراد هذا التغيير لعدة أسباب، الخوف، القلق من عدم التأقلم مع التغيير، عدم الثقة في الإدارة وقرار التغيير وغيرها.

كما أن أي مؤسسة تنظيمية تعتمد على نسق من الاتصالات لضمان التبادل وتناقل المعلومات والقرارات بين المستويات التنظيمية، وهو عملية هادفة لتبادل المعلومات والآراء والتأثير في المواقف والاتجاهات، ومن شأن هذا أن يخفف من مقاومة التغيير ويقلل منها.

### الإشكالية:

يعد التغيير التنظيمي سمة من سمات العصر الحديث وهو استجابة لمختلف المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة، فهي نظم وأنساق مفتوحة تعيش وتنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات بيئتها التي تتواجد فيها، والتغيير هو ظاهرة طبيعية يتمثل في تحول المنظمة من وضع قائم إلى وضع آخر، إلا أن هذا التغيير يكون معرضاً إلى مقاومة ورفض من قبل الأفراد داخل التنظيم وهذا من منظورهم الخاص، فتختلف أسباب رفضهم للتغيير وتتعدد كل حسب رأيه، لذا فإن الإدارة عندما تتبنى مشروع التغيير يجب أن تعد له جيداً وتعمل على جذب انخراط وموافقة الأفراد لهذا المشروع وبالتالي تتفادى مظاهر المقاومة وهذا يكون من خلال العمل على تبادل المعلومات والأفكار مع العمال وإشراكهم في هذا المشروع عن طريق الاتصال.

ومن خلال هذا أردنا معرفة ما هو الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في التقليل من مقاومة التغيير؟

### أولاً: ماهية الاتصال

#### 1-تعريف الاتصال:

الاتصال بشكل عام هو عملية نقل المعلومات من طرف إلى طرف آخر وفي المؤسسات، ويقصد به نقل هذه المعلومات من شخص إلى شخص آخر ثم التأكد من فهم الطرف الآخر لهذه المعلومات<sup>(1)</sup>.

كما يعرف الاتصال بأنه عملية تبادل المعلومات بين الأفراد في كل المؤسسات الإدارية بغرض تحقيق التفاعل في معناه الواسع وبالتالي تحقيق ديناميكية الجماعة<sup>(2)</sup>.

والاتصال أيضاً هو عملية تعني إنتاج وتجميع البيانات والمعلومات وتبادلها وإذاعتها والإعلام بها، والتأثير في سلوك الأفراد والجماعات أو تعديل في هذا السلوك أو توجيهه<sup>(3)</sup>.

كما يعرف مصطفى سيد أحمد الاتصال بأنه عملية تبادل المعلومات أو المعاني بين طرف وآخر باستخدام كلمات أو رموز منظومة أو مكتوبة كتغيير لفظي أو غير لفظي مثل تعبيرات الوجه أو حركات اليد، أو الجسم عموماً وحتى الصمت أحياناً يمكن أن ينقل معنى<sup>(4)</sup>.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول، بأن الاتصال هو مجموع العمليات التي يقوم بها الأفراد داخل التنظيم من نقل وتبادل للمعلومات والأفكار بين الأفراد، وإيصال القرارات في مختلف المستويات بهدف تحقيق التفاعل والانسجام بين الأفراد.

## 2- أهمية الاتصال :

يعتبر الاتصال جزء لا يتجزأ من عمل أي منظمة فهو عملية ضرورية في أي نظام إداري، وسنبرز أهمية الاتصال الإداري في النقاط التالية:

- بواسطة الاتصال يتم إصدار التعليمات الخاصة بإنجاز العمل وتلقي النصائح والإرشادات والرد على التساؤلات وحل مشاكلهم، إضافة إلى توفير المعلومات للرؤساء لوضع الخطط ورسم السياسات والإستراتيجيات والتعرف على مدى تقدم العمل وتصحيح الأخطاء.
- الاتصال وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة.
- يمكن الاتصال من أن ينسق بين العمال والعمل، وذلك عن طريق اللقاءات التي يمكن أن تعقد بين المسؤولين عن طريق مناقشة الطريقة التي يعالجون بها أهم العوائق، التي تقف أمام الإدارة في تحقيق أهدافها(5).
- يعد الاتصال سبب في حل كثير من المشكلات والخلافات الشخصية بين الناس.
- كما يساهم الاتصال ي ممارسة المديرين لمهامهم المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة، بحيث يستطيع المدير نقل وتوضيح رؤيته وأهدافه وخطته لمؤوسيه، وكذلك ينظم وينسق جهود العمال بنجاح ويفوضهم في بعض المهام وهذا كله بفضل الاتصال.
- الاتصال وسيلة هامة في جمع المعلومات اللازمة للمتابعة وتقسيم الأداء، وتحديد وتحليل الانحرافات وصنع قرارات العلاج.
- يتيح الاتصال للمنظمة فرص النمو عن طريق معرفة المتغيرات الحادثة المرتبطة بعناصر الإنتاج في سوق المنافسة الحرة ولا ذلك المنظمة، إلا عن طريق التحامها بالعالم الخارجي وذلك من خلال استخدام عملية الاتصال.

### ثانيا: عناصر الاتصال واتجاهاته:

#### \*عناصر الاتصال واتجاهاته:

تحتوي عملية الاتصال على العناصر التالية لتتم هذه العملية وهي:

1. المرسل: هو صاحب الرسالة المراد إرسالها إلى الآخرين وحتى يتمكن من نقل رسالته بصورة جيدة لابد من أن يكون لديه المهارة، وتوفره على الخبرة والمعرفة كما أن يقوم بالتخطيط المسبق لعملية الإرسال وأن يختار الوقت المناسب.
2. الرسالة: تعد الرسالة لب عملية الاتصال وتأخذ صورا مختلفة فقد تكون فكرة، رأي، معلومة،...إلخ، ويرغب في إرسالها إلى المستقبل، بهدف التأثير على سلوكه، واكتسابه معلومات جديدة.
3. المستقبل: يقصد به الشخص أو الجهة المراد تزويدها بالمعلومات والخبرات والمعارف والأفكار ثم يبدأ بمحاولة تفسير هذه الرسالة وإعطاء معنى أو دلالة لها.
4. الوسيلة: هنا يقوم المرسل بتحديد واختيار وسيلة الاتصال المناسبة بشكل يؤدي إلى فهم مضمون الرسالة وقد تكون شفوية أو كتابية أو مرئية أو جميعها معا.
5. التغذية الرجعية: وهي لكي يعرف مدى نجاح عملية الاتصال وأن المستقبل قد استوعب وفهم الرسالة بنفس المعنى الذي يقصده لابد من معرفة رد فعل المستقبل(6).

#### \*إتجاهات الاتصال:

إن الاتصال داخل المؤسسة يمكن أن يتدفق في الإتجاهات التالية:

#### - اتصال نازل:

يهدف هذا النوع إلى إيصال المعلومات المناسبة من أعلى إلى أسفل ويشمل:

- مجموعة من الأوامر والقرارات والتعليمات المتعلقة بالعمل.
- التوجيهات الصادرة عن الرؤساء بهدف تحسين العمل.

#### - اتصال صاعد:

ويشمل المعلومات والملاحظات والشكاوي والتظلمات والاقتراحات التي يرفعها العاملون في مختلف المستويات الإدارية. وكذلك طلب الاستفسارات والتوضيحات عن النقاط العامة في سياسة المنظمة. ونعني بالاتصالات الصاعدة والنازلة، تلك الاتصالات التي تتم بين الرئيس والمرؤوسين داخل المنظمة، حيث تنقل التعليمات والأوامر مع الرئيس وترفع إليه التقارير والتوصيات والشكاوي والاقتراحات عن طريق المرؤوسين<sup>(7)</sup>.

#### اتصال الأفقي:

في الاتصال الأفقي يتبادل العاملون على نفس المستوى التنظيمي رسائلهم ويتبادلون المعلومات والنصائح بشأن العمل وجداوله ومواقفه، والاتصال الأفقي مطلوب لتبادل المعلومات وتكامل المهام والاختصاصات ومن ثم إنجاز المهام وهو يمكن أن يفرز الابتكار نتيجة تبادل الأفكار والآراء.

#### ثالثا: شروط نجاح الاتصال ومعوقاته

##### 1- شروط نجاح الاتصال الإداري:

لكي تنجح العملية الاتصالية لابد من توفر عدة شروط أهمها:

- المعرفة التامة بالمعلومات والبيانات المطلوب إيصالها للغير، لأن الاتصال الفعال يبدأ بالفهم العميق لما هو مطلوب تحقيقه عن طريق الاتصال، أي نجاح الاتصال نتيجة مدى ثقة البيانات والمعلومات من المصدر المأخوذ منه.
- وضوح الرسالة بمعنى يجب أن تكون واضحة من ناحية استخدام الأدوات اللازمة في جذب أنظار العاملين، وأن تضمن هذه الرسالة حلول للصعوبات التي تواجهها المنظمة، أما من ناحية الموضوع فيجب أن تكون له علاقة بالمواضيع التي تهتم العمال.
- يجب أن يكون المرسل متأكد من كفاية معلوماته ووضوحها، وأن يكون ترميز الرسالة على درجة عالية من الدقة<sup>(8)</sup>.
- يجب أن يتوفر المرسل على القدرة لنقل هذه الفكرة بأسلوب واضح بعيدا عن الغموض واللبس.
- يجب أن يكون الشخص المستقبل مستعدا ومهيئا لاستقبال الفكرة.
- يجب أن يتوفر المستقبل على قدرة الفهم والتنفيذ لما جاءت به الرسالة.
- إزالة العوائق والحواجز التي تعترض الرسالة<sup>(9)</sup>.

ومن خلال هذا، فإن شروط نجاح عملية الاتصال تكون مرتبطة بعناصر الاتصال من رسالة ومرسل ومستقبل، فيجب أن تكون الرسالة واضحة، والمرسل يعي ما يرسله ومقتنع به كما أن المستقبل يكون مستعد ومهيئا لاستقبال الرسالة وقادر على فهمها وإستيعابها، وبهذا يحقق الاتصال فعاليته وهدفه ونصل إلى الهدف المرغوب من العملية الاتصالية.

##### 2- معوقات الاتصال:

هناك مجموعة من الأسباب والعوامل التي تقف عقبة في قيام عملية الاتصال، هدفها بفعالية، ومن بين هذه العوائق نذكر ما يلي:

أ- **معوقات شخصية:** وهي تعود إلى الشخص نفسه سواء كان المرسل أو المستقبل، وتحدث أثرا عكسيا بسبب الفروقات الفردية، مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء، ومن أهمها إختلاف الإدراك، الاتجاهات السلبية، الانطواء، خطوط السلطة، القصور في المهارات..... إلخ.

##### ب- المعوقات التنظيمية:

- عدم وجود هيكل تنظيمي يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات.
- عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات الإدارية، التي تمر بها عملية الاتصالات تؤدي إلى الكثير من التشويه للمعلومات.

- عدم وجود سياسة واضحة للاتصال.

- التخصص يصبح عائقا بسبب زيادة تكون الجماعات المتباينة<sup>(10)</sup>.

#### رابعا: ماهية التغيير التنظيمي

التغيير التنظيمي هو انتقال المؤسسة من وضعية إلى أخرى سواء بصفة شاملة أو جزئية، وقد عرف أنه اختلاف حجم المنظمة من وقت لآخر وتباين بنائها عبر الزمن، وتغير أهدافها ووظائفها، وقد يتغير حجم المشاركين فيها عبر الزمن، وتغير وتباين أهدافهم وخصائصهم وأساليب الاتصال وأنساقه وتنوع الاختصاصات ويتعدّد العمل، وقد تبدل المنظمة بأهدافها أهدافا أخرى وتلزم بمسؤوليات مغايرة اتجاه بيئتها وهكذا<sup>(11)</sup>.

وبالتالي فإن التغيير التنظيمي هو انتقال المؤسسة من وضعية إلى وضعية أخرى مختلفة عنها، بحيث قد يكون تغير كلي أو جزئي. كما عرف أيضا بأنه ظاهرة مرافقة لنمو المنظمة وتطورها، ويعبر عن الانتقال من مرحلة سابقة أصبحت غير متكيفة مع البيئة إلى مرحلة مرغوب فيها تمتاز بموصفات تجعل المنظمة أكثر قابلية للبقاء، ويمكن أن يكون التغيير شاملا، بحيث تمس عملياته المنظمة كلها مثل نشاطها، وهيكلها وثقافتها وتكنولوجيتها وجانبها النفسي اجتماعي، أو قد تمس جزء أو جانبا من هذه الجوانب فقط<sup>(12)</sup>. والتغيير التنظيمي هو إستراتيجية تتبعها المنظمات من أجل التحسين في الكفاءات ونوعية المنتج والخدمة، بحيث تتمكن من التغلب على المنافسين أو إيجاد مكان بين المنافسين.

وهناك عوامل داخلية وخارجية تدفع إلى التغيير، فأما الخارجية فتتعلق بسلوك المنافسين وتطور التقنية وتغير أذواق المستهلكين. وأما العوامل الداخلية فتتعلق بأمور المنظمة.

كما أن التغيير هو عملية طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعددة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد<sup>(13)</sup>. ومن خلال هذا نلاحظ أن التغيير هو عملية تنظيمية، تهدف إلى الانتقال بالمؤسسة من وضع إلى وضع آخر وهذا مواكبة للتغيرات البيئية واحتياجات المؤسسة.

وهناك مجموعة من الأهداف المعلنة للتغيير والتي تتمثل عادة في الربح والزيادة في الإنتاجية فهناك هدفين آخرين وهما:

- التغيير في الطريقة التي تتكيف المنظمات بموجبه مع المحيط الخارجي.

- تغييرات أنماط سلوك العمال حتى تتكيف مع الظروف المستجدة.

ويمكن للتغيير أن يكون تغير إستجابي وتغير تنبؤي، فالإستجابي يكون نتيجة لعوامل محيطة وتنبؤي فيسبق الأحداث استعدادا لها لهدف التحقيق من سلبياتها، وهو الأكثر فعالية وإن أهم تغيير يحدث في التنظيم هو تغير سلوكيات العمال وتعديلها لكي تتناسب مع أهداف التنظيم.

كما أن عملية التغيير التنظيمي لا تأتي بطريقة عفوية وارتجالية وإنما تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة، ومن أهدافه أنه يعمل على زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو، وكذلك يساعد الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغير والتطوير المطلوب، يمكن كذلك الإدارة من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من إتباع أساليب القيادة التقليدية ويساعد على حل المشاكل التي تواجهها المنظمة من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة ونتائجها.

#### خامسا: التغيير أسبابه أشكاله أنواعه

##### 1-أسباب التغيير:

إذا طرحنا على أنفسنا سؤال لماذا تتغير المؤسسة؟ فإننا سنصل إلى معرفة الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى التغيير.

وبالتالي فإن المؤسسة تتغير لأنها تشكل جزء من عملية التطور الواسع، والتي عليها التفاعل مع التغيرات والمحددات والمتطلبات والفرص في البيئة التي تعمل بها، مما يؤدي إلى إجبار هذه المؤسسة على التأقلم مع البيئة التي تعمل فيها<sup>(14)</sup>.

كما أن المنظمة كذلك هي أشبه بالكائن الحي، فهي في حالة حركة مستمرة وأنه مع مرور الزمن وبتغير الظروف والأحوال فهي بحاجة إلى التغيير، وهذا لضمان بقائها واستمرارها وتحقيق المنافسة، وكذلك استجابة لكل التغيرات البيئية المحيطة، فهي لا تستطيع البقاء جامدة ومحافظة على وضعها القديم.

وهناك عوامل داخلية وخارجية تدفع المؤسسة إلى التغيير التنظيمي، فأما الخارجية فهي متعلقة بسلوك المنافسين وتطور التقنية وتغير أذواق المستهلكين، وأما الداخلية تتعلق بالصراع التنظيمي وصراع المصالح بين الجماعات أو بين العاملين والإدارة أو الرغبة في التحسين المستمر وتحقيق الفعالية من طرف الإطارات، إضافة إلى أسباب أخرى تدعو إلى إعادة النظر في التنظيم منها:

- عندما يظهر أي خلل في التنظيم الأصلي وعدم فعاليته.

- عند حدوث تغير في أهداف وغايات المنظمة.

- عند حدوث نمو وتوسع في أعمال المنظمة.

- رغبة الإدارة في إدخال أفكار تنظيمية جديدة.

- عند حدوث تغيرات داخلية أو خارجية (15).

## 2- أشكال التغيير في منظمة العمل

هناك مجموعة من الأشكال لعملية التغيير التي تواجه المنظمات وهذه الأشكال هي:

- التغيير الشامل: ويمثل كل التنظيم بكل جوانبه أي هو تغيير شامل لكل أجزاء المنظمة.

- التغيير الجزئي: ويتضمن إحداث تغيرات جزئية مثل تغير الآلات والأجهزة.

- التغيير المادي: يشمل إحداث تغيرات في بيئة العمل المادية، مثل الوسائل أو الآلات التكنولوجية.

- التغيير المعنوي: هو إحداث تغيير في سلوك العاملين وروحهم المعنوية.

- التغيير السريع: وهو يعتمد على الفترة الزمنية التي يحتاجها أي نوع من التغيير وهو يحتاج إلى فترة زمنية سريعة.

- التغيير التدريجي: هو تغيير يحتاج إلى فترة زمنية طويلة (16).

## 3- أنواع التغيير:

هناك أنواع للتغيير تتمثل فيما يلي:

- التغيرات الغير مخططة: تتم بشكل مستقل عن رغبة المؤسسة، وتحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي في المؤسسة مثال إزدياد عمر العمال.

- التغيرات المخططة: تحدث بشكل مخطط من أجل أن تعد المؤسسة نفسها لمواجهة ومواكبة التغيرات المتوقعة مثال، تغيرات في بيئة العمل أو زيادة المنافسة.

- التغيرات المفروضة: هي تغيرات تفرض جبرا على العمال من قبل الإدارة وقد تقابل بالرفض والإحباط.

- التغيرات بالمشاركة: تتم بمشاركة العمال للتخطيط للتغيير (17).

## 4- مراحل التغيير التنظيمي:

هناك ثلاث مراحل توضح الكيفية التي تتم من خلالها عملية التغيير التنظيمي، وهذه المراحل موضحة كما يلي:

1- مرحلة إذابة الجليد: وهنا يتم في هذه المرحلة العمل على التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم في الوقت الحالي، ثم العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند الأشخاص بضرورة استبدال الأنماط السلوكية والقيم والاتجاهات القديمة بشيء جديد.

2- التغيير: في هذه المرحلة يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد الأفكار ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجديدة لأداء الأعمال من خلال ما تقدمه الإدارة لهم، وفي هذه المرحلة أيضا يتم إجراء تغيير وتعديل في الواجبات والمهام، وكذلك في

التقنيات وكهياكل التنظيمية الموجودة حالياً، الأمر الذي يطلب من الإدارة بشكل متسرع تنفيذ هذه المرحلة وإحداث التغيير، لأن ذلك سوف يترتب عليه ظهور مقاومة ضد التغيير ويؤدي إلى التشويش وعدم الوضوح وعدم تحقيق المطلوب.

3- إعادة التجميد: في هذه المرحلة يتم التأكيد على ما تم إكسابه للأفراد العاملين من مهارات وأفكار واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير، يتم دمجها في الممارسات الفعلية وتهدف هذه المرحلة إلى دمج الإتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي يتم تعلمها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، مما يؤدي إلى سهولة العمل، وعلى الإدارة هنا أن تعطي للأفراد الفرصة لإظهار ممارستهم السلوكية الجديدة، وضرورة العمل على تعزيزها حتى تستمر في مواصلة هذا السلوك برغبة وإرادة من العمال(18).

#### سادساً: مقاومة التغيير التنظيمي

تعتبر مقاومة التغيير من أهم المشاكل التي يمكن أن تواجه القائمين بعملية الإعداد للتغيير، ويمكن تعريف مقاومة التغيير على أنها عبارة عن عدم القدرة على قبول التغيير الذي يهدد مصالح الأفراد. وكذلك تعرف على أنها أي اتجاه أو سلوك يعرقل تحقيق أهداف التنظيم، وقد تنصب مقاومة الأفراد على نوع التغيير أو حجمه أو كيفية تطبيقه أو توقيت إدخاله(19).

وتعتبر مقاومة التغيير من المشاكل أو المعوقات الرئيسية التي تواجه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حتى وإن أدى التغيير إلى التحسين، وتتكون هذه المقاومة من صعوبات حقيقية وأخرى مدركة أو تخيلية.

وتعني مقاومة التغيير كذلك الامتناع عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم، وهذه المقاومة ليست في جميع الأحوال رد فعل سلبي فقد تكون دفعا للمسؤولين للتفكير ملياً في التغيير وإشارة إلى وجود بعض جوانب القصور.

ومن الأسباب التي تقود العمال إلى مقاومة التغيير ما يلي:

هناك أسباب مرتبطة بالاعتبار الذاتي، بحيث يقاوم العمال التغيير في حالة اعتقادهم أنهم سوف يفقدون الاعتبار، وفي هذه الحالة فإن غالبية الأفراد المعنيين بالأمر يهتمون بأنفسهم فقط.

- الشعور بالقلق والتهديد المرتبط بالأشياء الجديدة والغير مألوفاً.

- القسوة التنظيمية العائدة للرقابة الغير مرنة وللأنظمة والقواعد وإجراءات العمل.

- إن التغيير يهدد خبرة الجماعات المتخصصة في مهارات معينة، فالقيام بعملية توسيع مراكز العمل قد تمتد لتشمل بعض المهام التي كان يقوم بها مسؤولون أو متخصصون في مجال آخر.

- قد يؤدي التغيير إلى تهديد علاقات السلطة القائمة.

- تقوم الجماعات المستفيدة من الوضع القائم بمقاومة التغيير، إذا رأت فيه تهديداً لمصالحها الشخصية.

- قلة الفهم والثقة بحيث يميل الناس إلى المقاومة عند عدم فهمهم للهدف وميكانيزمات التغيير المسطر، وكذلك عند انعدام الثقة بين الأطراف المتورطة في تقديم المشروع.

- اختلاف التقييمات بحيث تكون مقاومة التغيير عندما يختلف الأفراد المساهمون في التنظيم حول تقييمهم للمصاريف والأرباح الناتجة عن التغيير المقترح(20).

ومنه فإن إحداث التغيير اللازم يكون بتخطيط جيد ومثل هذا التخطيط يأخذ في الحسبان التأثيرات الإنسانية التي قد تترتب على التغيير وما يمكن عمله لخلق التكيف لمن يهمله الأمر، وبوسع المديرين في تحقيق ذلك أن ينتفعوا بمعرفة الأسباب الحقيقية التي تقود مقاومة التغيير، ومن أهمها الخوف الذي قد يكون لا مبرر له، وكذلك فهي تتعلق بالمكانة والمنزلة وموقف البعض من الانفصال والعمل من مكان إلى مكان وعدم ميلهم للتنقل.

#### سابعاً: دور الاتصال في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي

إن عملية إدارة التغيير بنجاح وبسهولة ويسر تكون من خلال مراحل ثلاث هي:

- الحاجة إلى التغيير: وتتمثل في إنشاء الرغبة والدوافع للتغيير.
- التحرك نحو التغيير: يبدأ الفرد في تعلم التغيير الجديد عن طريق الممارسة فيطبق مبادئ التغيير والأساليب الجديدة الموضوعية لعلاج المشكلات الموجودة.
- الاستقرار والتأصيل: بحيث يتم إحلال الأساليب الجديدة محل القديمة، وتترسخ هذه الأساليب في أذهان الأفراد(21).
- وعلى هذا الأساس فإن الشرط الأساسي لنجاح التغيير هو مرتبط بفهم التغيير وأسبابه وكذلك نتائجه، كما أن هذا الفهم لا يأتي إلا عن طريق الاتصال ونقل المعلومات وتبادلها بين أعضاء التنظيم، كما أن نجاح هذه المراحل الثلاث من عملية التغيير يتم عن طريق الاتصال والتعاون بين العاملين حتى يتم الانتقال من مرحلة إلى أخرى، فإن وجد أي خلل أو نقص وعدم تفهم لهذا التغيير فسينتج عن هذا مقاومة التغيير.
- إضافة إلى الاعتماد على هذه المراحل الثلاث في إنتاج عملية التغيير، فإن هناك مجموعة من الطرق والإستراتيجيات المساعدة على مواجهة المقاومة وتسهيل إنتاج التغيير التنظيمي ومن أبرزها:
- المشاركة في التخطيط للتغيير:** إن أحسن طريقة لإزاحة أي التباس أو غموض في نوايا المسؤولين هو إشراك العمال في الإعداد لعملية التغيير وهو السماح لهم بإبداء رأيهم وتقديم تحفظاتهم وشرحها ومناقشتها.
- مقاومة التغيير التنظيمي: تعتبر مقاومة التغيير من أهم المشاكل التي تواجه القائمين بعملية الإعداد للتغيير، وتعتبر المقاومة على أنها أي تصرف يعمل على المحافظة على الوضع الحالي وفي وجه أي محاولات تعمل على تغيير هذا الوضع وهي كذلك عدم القدرة على قبول التغيير الذي يهدد مصالح الأفراد.
- الوقوف على جانب المعنيين بالتغيير:** تتمثل هذه العملية في أخذ انشغالات المقاومين للتغيير بعين الاعتبار ومساندتهم والقيام بالإجراءات الضرورية لطمأنة العمال الذين تمسهم عملية التغيير.
- تفاوض التغييرات:** يمكن إجراء مفاوضات وتبادل الآراء حول التغيير المزمع إجراؤه، والاتفاق على ما يمكن قبوله وما يمكن تعديله من طرق وإجراءات، من أجل الوصول إلى حل وسط مرضي لجميع الأطراف.
- التربية والاتصالات:** تهدف هذه الطريقة إلى توحيد التصور من خلال الشرح والتوضيح ونشر المعلومات وتسهيل المناقشات وتقبل الاستفسارات وشرح الملابسات والنقاط الغامضة، كل ذلك ساهم في تقارب الأفكار وتحسين النوايا(22).
- ومن خلال ملاحظتنا لأساليب مواجهة المقاومة، نجد بأن عنصر الاتصال يدخل في كل أسلوب من هذه الأساليب، فعند المشاركة في تخطيط التغيير فإن الاتصال هنا يكون ما بين الإدارة والعمال، بهدف إزالة الالتباس حول التغيير والسماح للعمال بإبداء رأيهم وتقديم اقتراحاتهم تنفيذ في إعداد تخطيط جيد لعملية التغيير، كما أن العمال في حالة مشاركتهم في الإعداد للتخطيط لن يقوموا بمقاومة هذا التغيير لأنهم أفراد فاعلون مشاركون في القرار.
- كما أن في أسلوب الوقوف إلى جانب المعنيين والوقوف على انشغالات المقاومين، تعتمد بشكل كلي على الاتصال من خلال التعرف على أفكار المقاومين والأسباب التي تدفعهم إلى مقاومة التغيير، ومن ثم مناقشة الأفكار والمسائل المطروحة بوضوح، ومحاولة مساعدة هذه الفئة من خلال تسهيل تكيفهم في النظام الجديد.
- بالإضافة إلى أن عنصر التفاوض، يعتمد أيضا على الاتصال وتبادل الآراء بين العمال والإدارة من أجل الوصول إلى حل مرضي لكل طرف.
- وعليه فإن غياب عنصر الاتصال عن أي مشروع يجعله يحمل صفة الأحادية أي أن أهداف خاصة بالقمة فقط، ولا تعني باقي مستويات المؤسسة.
- وبالتالي فإن نجاح أي مؤسسة يتعدى الأمور التقنية والعلمية، بل يتطلب وضع سياسة اتصالية واضحة مكثفة مع التركيز على جانبي الإعلام والتكوين، بحيث أن الاتصال التنظيمي يؤدي دور مهم في القضاء على النقص في المعلومات عند مختلف المستويات التنظيمية

للمؤسسة، بتزويد الفاعلين بمختلف المعطيات عن مشروع التغيير وأهدافه ومراحل تنفيذه والدور الذي يقومون به، وما يمكن أن يقدموه للمؤسسة، وما يمكن أن تقدم المؤسسة لهم في المقابل، وهذا بهدف القضاء على الإحساس بعدم الأمان.

#### خاتمة:

إن الدور الأساسي الذي يلعبه الاتصال خلال عملية التغيير، هو تمكين الأفراد من فهم مشروع التغيير والافتناع به، وذلك من خلال تقديم شروحات مهمة للعمال عن هذا المشروع وأهدافه ومساعيه ودواعي القيام به، وبالتالي يعرف العمال الهدف الأساسي من التغيير وضرورة القيام به ويتجاوزون بهذا الأسباب التي تدعوهم إلى المقاومة.

كما أن للاتصال الداخلي في المؤسسة وبكل أنواعه دور في التقليل من مقاومة التغيير، وهذا من خلال أن الاتصال النازل الذي يكون بين الإدارة والعمال، يهدف إلى التعريف بإستراتيجيات المؤسسة وأهدافها، وكذلك قراراتها حيث إذا كان هناك مشروع للتغيير فإن هذا النوع من الاتصال يعمل على تقديم شرح وتعريف بهذا المشروع ومراميه وأهدافه، وهذا ما يسهل عملية فهمه من قبل العمال.

#### الهوامش:

- (1)- الطنوبي محمد عمر: نظريات الإتصال. مكتبة الإشعاع، مصر، 2001، ص6.
- (2)- حجازي مصطفى: الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة. المؤسسة الجامعية، بيروت، 2000، ص19.
- (3)- عشوي مصطفى: علم النفس الصناعي. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990، ص25.
- (4)- سيد أحمد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي-نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل. دار المعادي الجديد، القاهرة، 2005، ص226.
- (5)- خيرى خليل الجميلي: الإتصال ووسائله في المجتمع الحديث. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص37.
- (6)- أبو العزم عطية مصطفى كامل: مقدمة في السلوك التنظيمي. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، دون سنة، ص194.
- (7)- لطفي طلعت إبراهيم: علم الإجتماع التنظيمي. دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2007، ص84.
- (8)- جلال عبد الوهاب: العلاقات الإنسانية والإعلام. منشورات السلاسل، دون مكان، 1984، ص6.
- (9)- أبو العزم عطية مصطفى كامل: المرجع السابق، ص188.
- (10)- محمد المغربي كامل: السلوك التنظيمي-مفاهيم وأسس. دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، 2004، ص241.
- (11)- جمال بن زروق « التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق في إنجاحه » مجلة جامعة دمشق. المجلد 26، العدد 1 و 2، 2010، ص408.
- (12)- نفس المرجع، ص409.
- (13)- معن محمود عياصرة، مروان محمد أحمد: إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير. دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص15.
- (14)- نفس المرجع، ص42.
- (15)- عمر السعيد وآخرون: مبادئ الإدارة الحديثة. دار الثقافة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص97.
- (16)- موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل. دار وائل للنشر عمان، 2007، ص180.
- (17)- معن محمود عياصرة، مروان محمد أحمد: المرجع السابق، ص152.
- (18)- موسى اللوزي: التنمية الإدارية المفاهيم، الأسس، التطبيقات. دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص232.
- (19)- معن محمود عياصرة، مروان محمد أحمد: المرجع السابق، ص153.
- (20)- نفس المرجع، ص157.
- (21)- سلام فريد: دور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي. مذكرة ماجستير تخصص علم الاجتماع الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية الآداب والعلوم الإجتماعية، جامعة البليدة، 2012، ص55.
- (22)- بوفلحة غياث: مبادئ التسيير البشري. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون سنة، ص132.



