ALGERIAN JOURNAL OF PSYCHOLOGICAL SCIENCES
ISSUE: (2) December 2020
P: 101 - 113

المجلة الجزائرية للعلوم النفسية
العدد: (2) ديسمبر 2020
ص: 101 - 113

ISSN 2773- 2908

إدماج البعد الاتصالي الفعال ضرورة حتمية لمقاومة التغيير من قبل الفاعلين داخل المؤسسة

Integrating the Effective Communication Dimension as an Imperative to Resist Change by Actors Within the Organization

الباحث 1 زكية العمراوي جامعة أم البواقي (الجزائر)،
الباحث 2 أمال حفصي جامعة أم البواقي (الجزائر)،

ملخص : اتصال المؤسسة هو عملية فعالة هادفة من أجل نقل المعلومات وتبادلها، والتأثير في اتجاهات وسلوكيات الفاعلين، الذين هم بمثابة محصلة لتفاعل خصائصهم مع خصائص وظروف العمل حسب "كورت لوين". لهذا فإن غياب الاتصال الفعال يمنع الفاعل من نقل أفكاره وبالتالي عدم فهم أهداف وسياسات المؤسسة، مما يشكل نظرة سلبية لديه والتي ينتج عنها مقاومة لكل ما يطرح في عملية إحداث التغيير.

من هذا المنطلق جاء هذا المقال والذي سنتطرق فيه بعد تحديد مفاهيم الدراسة إلى بعض أدبيات الاتصال والتغيير التنظيمي، لنصل في الأخير إلى توضيح مدى أهمية دمج البعد الاتصالي في الحد من شدة مقاومة التغيير من قبل الفاعلين داخل المؤسسة في مرحلة إحداث التغيير.

مفاهيم الدراسة: الاتصال التنظيمي، التغيير التنظيمي، مقاومة التغيير.

تصنيف JEL : I18

Abstract: Organizational communication is an effective and purposeful process. It serves to transfer and exchange information, and to influence the attitudes and behaviors of actors who are, according to Kurt Lewin, the result of the interaction of their characteristics with the characteristics and work conditions. Therefore, the absence of effective communication prevents the actor from conveying his ideas and thus the failure in understanding the objectives and policies of the organization. This forms a negative view that results in change resistance.

Through this article, we will deal with defining the concepts of the study and presenting some literature review of communication and organizational change, and in the end explaining the importance of integrating the communication dimension in reducing the intensity of resistance to change by the actors within the organization in the stage of creating change.

Keywords: Organizational Communication, Organizational Change, Change Resistance.

Jel Classification Codes : I18

مقدمة:

تعيش المنظمات اليوم حالة من عدم الاستقرار والثبات نتيجة للتغيرات التي تشهدها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وحتى تستطيع البقاء والاستمرار والنمو أصبح من الطبيعي على مديري المنظمات التأقلم والتكيف مع هذه البيئة المتغيرة باستمرار. ولكي تتمكن من تحقيق هذا الهدف والتعامل مع هذه التحديات، فرض عليها تجسيد وتبني التغيير التنظيمي. حيث يعتبر هذا الأخير عملية مخططة تشمل العديد من الجوانب التنظيمية للانتقال بالمنظمة من الحالة الراهنة إلى حالة مرغوب فيها تستهدف أمرين أساسيين: ملائمة أوضاع التنظيم مع متغيرات البيئة المحيطة من جهة واستحداث أساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة سبقا على غيرها من المنظمات من جهة أخرى.

وبالرغم من أن التغيير التنظيمي أصبح ضرورة حتمية تفرضها التغيرات المتسارعة للبيئة كما ذكرنا سابقا، إلا أن نجاحه يتوقف على مدى توفر القدرة على إقناع الأفراد المعنيين به ودفعهم لقبوله والاندماج في تجسيده، والحد من مقاومته، وهذا بدوره يفرض على المنظمة إرفاقه ببرنامج أو جهاز اتصالي فعال يربط بين الفاعلين والإدارة أو الجهة المكلفة بالتغيير ويسمح لهم بالتعرف على محتواه وإشراكهم في التخطيط له ومعرفة صيرورة تنفيذه وكذلك نتائجه وما يمكن أن يقدمه لهم، و بالتالي يتلقى القبول بدل الرفض.

على هذا الأساس جاءت هذه الورقة البحثية لنجيب فيها على التساؤل المطروح:

فيما تتجلى أهمية دمج البعد الاتصالي الفعال كإستراتجية لمقاومة التغيير من قبل الفاعلين داخل المنظمة ؟

1. تحديد مفاهيم الدراسة

- **التغيير التنظيمي**

يرى نجم عبود أن التغيير هو العملية المنظمة في الانتقال من الحالة الراهنة أو القائمة إلى الحالة المستهدفة، حيث الحالة القائمة تعاني من اختلال وظيفي أو تقادم تكنولوجي أو تدني في الكفاءة أو عدم ملائمة للتطورات الحاصلة...الخ، في حين تكون الحالة المستهدفة هي المعالجة المناسبة لهذه المظاهر (نجم، 2013، ص 320).

أما التغيير التنظيمي فهو عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات (مساعدة، 2013، ص 341).

ويرى علي السلمي أن التغيير عبارة عن تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين هما: عملية تسعى لزيادة الفعالية التنظيمية، عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية، والأمر الثاني يتمثل في استحداث أوضاع تنظيميه، وأساليب إدارية تحقق للمنظمة سبقا عن غيرها (خيري،2013، ص 277). في حين ينظر مشهور ثروت إلى التغيير على أنه التحول من نقطة التوازن الحالية الى نقطة التوازن المستهدفة (مشهور، 2010، ص 77).

من منظور آخر يقول A.Desemeux أن التغيير التنظيمي في شكله الحقيقي يكون في إطار منطق وقائي لتنمية أشكال تنظيمية جديدة استجابة للتحديات والطلبات المتوقعة أو هو توليفة من المقاربات التكيفية والمخططة للتغيير(بن حامد، 2016، ص 7).

من خلال هذه التعريفات يمكن الاستنتاج أن التغيير هو عملية مقصودة وموجهة ومستمرة تتبناه المنظمة من أجل الانتقال من ممارسات أو أوضاع غير مرغوب فيها إلى ممارسات مرغوب فيها، من أجل القدرة على البقاء والتكيف مع مختلف التحديات التي تواجهها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

- **مقاومة التغيير**

يعرف نجم عبود مقاومة التغيير على أنها رد فعل العاملين غير الملائم في أكثر الأحيان لعملية التغيير، كما عرفها بشكل أوسع بأنها ظاهرة تؤثر على عملية التغيير. والتأثير يمكن أن يكون بطريقة تأخير عملية البدء بالتغيير، أو إبطاء تنفيذه أو زيادة الوقت والتكلفة المطلوبة لعملية التغيير (نجم، 2013، ص 356).

في حين يذهب العامري والغالبي في تعريفهما لمقاومة التغيير على أنها وقوف الأفراد والمجموعات موقفا سلبيا يدل على عدم رضا أو تقبل أي تعديلات أو تبديل ترى الإدارة أنه ضروري لتحسين مستوى الأداء وزيادة فعالية المنظمة.

ويتفق معهما القريوتي الذي يرى أن التغيير من أصعب ما تقوم به الإدارة وذلك لكون العاملين يفضلون ما اعتادوا عليه حتى لو كان سيئا لهم، وهذا يجعل النتيجة النهائية

تتمثل في مقاومة العاملين له لكونه يهدد أنماط وعلاقات وأساليب قائمة تمس بمراكز عدد من العاملين ومصالحهم (بن حامد، 2016، ص 40).

من خلال ما تم ذكره يمكن القول أن مقاومة التغيير ماهي إلا رد فعل من قبل العاملين على مشروع التغيير الذي حسب اعتقادهم يمس بعض صلاحياتهم، أو خوفا من فقدان المزايا المكتسبة التي يضمنها الوضع الحالي.

- **الاتصال التنظيمي**

يعرف كثير من الكتاب الاتصال على أنه عملية نقل معلومات من شخص (مرسل) إلى آخر(مستقبل). وقد تكون هذه المعلومات آراء أو أفكارا أو مقترحات أو توجيهات أو أوامر أو غيرها. غير أن بعض الكتاب يرون أن هذا التعريف ناقص ويضيفون إلى "عملية تبادل المعلومات" تبادل الفهم (الإدراك) بين طرفي الاتصال (المرسل والمستقبل). فالاتصال هو تبادل المعلومات والفهم من شخص لآخر. إنها طريقة لإيصال الأفكار والآراء والحقائق والمشاعر والقيم للآخرين بغرض التأثير على سلوكهم (حريم، 2009، 251).

تعتبر الاتصالات بشكل عام بمختلف صورها على درجة عالية من الأهمية في المؤسسة، وقد أشارت الدراسات والأبحاث أن الاتصالات تمثل ما يقرب من 25 % من نشاط المؤسسات، ولذلك فهي تعد الدم الدافق عبر الشرايين الحياتية للمؤسسة، وبدونها تموت أو تضمر الحركة الدائبة للمؤسسة وجميع أنشطتها (الحلالمة والمدادحة، 2010، 180، 181).

ويمكن تلخيص مفهوم الاتصال التنظيمي في أنه:" عملية نقل وتبادل الآراء والمعلومات والخبرات والتوجيهات الإدارية بين الأطراف المختلفة للعملية الإدارية بغرض المساعدة في تحقيق الأهداف" (العجمي، 2010، 265).

2. حتمية التغيير التنظيمي

إن إلزامية التكيف مع الأوضاع البيئية المتجددة باستمرار والتي نتجت عن المنافسة القوية بالإضافة إلى الرغبة في تبني مفاهيم جديدة وتكنولوجيا مستحدثة، وضع منظمات الأعمال أمام تحدي كبير وهو القدرة على البقاء والاستمرار والحفاظ على تطور المنظمة وديمومتها، هذا الأمر خلق الحاجة لدى مديري المنظمات إلى تجسيد أسس التغيير التنظيمي من أجل التكيف مع الظروف المحيطة بالمنظمة وضمان مستقبل أفضل في مجالات النمو والتطور.

إن مجمل قوى التغيير الداخلية والخارجية تنعكس على المنظمة وتتطلب إجراء تغييرات فيها، ومما يلاحظ أن الكثير من العاملين لا يرغبون في إحداث أي تغيير ما لم تحصل مشكلة أو أزمة، وإذا ما حدثت المشكلة أو الأزمة فإننا نرى زيادة في الحاجة إلى التغيير (العامري والغالبي، 2007، ص 391).

ففي بعض الحالات قد لا يكون التغيير بسبب وجود أزمة أو مشكلة أو فرصة ومع ذلك فإن المدراء ينظمون أفكارهم ويكونون أكثر اهتماما بإجراء تغيير لغرض تحسين الوضع القائم. ويمكن أن تكون فجوة الأداء سببا في إجراء التغيير، فإذا وجد المدير الأداء المتحقق ينحرف كثيرا عن الأداء المستهدف أو المرغوب فقد تظهر الحاجة إلى التغيير لتحسين الوضع وتقليل الفجوة (العامري والغالبي، 2007، ص 392).

- **أسباب التغيير التنظيمي**

إن مقولة " التغيير هو الثابت الوحيد" أصبحت في الوقت الحالي أكثر تأكيدا نظرا لتعدد الضغوط التي تقع على عائق المنظمة وتجبرها على إحداث التغيير، وعلى الرغم من تعدد الكتابات في هذا الشأن إلا أن العديد من الباحثين من صنف هذه الأسباب إلى نوعين (داخلية وخارجية):

- أسباب داخلية:

الموظفون: إن ارتفاع معدل الدوران بين الموظفين وانخفاض الروح المعنوية وانخفاض درجة الولاء التنظيمي أو الوظيفي هذه وغيرها من المؤشرات لإجراء التغيير، والذي قد يشمل تدريب وتأهيل الموظفين وعقد اللقاءات الدورية معهم وتقديم بعض الحوافز إليهم.

الأنظمة والتعليمات: عند تقادم الأنظمة والتعليمات التي تتبعها المنظمة خاصة في ظل المتغيرات المتسارعة في هذا العالم، يستوجب الأمر إجراء التعديل الجزئي أو التغيير الشامل لأنظمتها بما يواكب التطورات حفاظا على الوقت والجهد والمال.

تدني مستوى الأداء: عندما تتجه مؤشرات الأداء إلى الانخفاض يجب على الإدارة أن تدرك أن ثمة خلل ما قد يعزى إلى تقادم الآلات المستخدمة أو أسلوب العمل أو غير ذلك، عندها تتدخل الإدارة لإجراء ما يلزم من تغيير.

انخفاض مستوى الأرباح: الذي قد ينتج عن ارتفاع التكاليف سواء المتعلقة منها بتكاليف الصيانة أو الاستهلاكات المختلفة أو زيادة نسبة الفاقد، أو قد يكون ناتجا عن انخفاض الأداء كما تطرقنا إليه من قبل (حجاحجة، 2007، ص 116).

كل هذه الأسباب دفعت المنظمة إلى إحداث التغيير والتخطيط له بشكل دقيقة حتى يضمن تقبله من قبل الأفراد داخل المنظمة من جهة، ومن جهة أخرى امتلاكها القدرة على مواجهة التغيرات والتحديات التي تفرضها البيئة الداخلية. مما ينتج عنه ضمان صيرورة أعمالها وبالتالي تحقيق أهدافها وتضمن استقرارها ونموها.

- أسباب خارجية:

المنافسة: إن فتح السوق العالمية للتجارة يفتح للمنظمة بابا كبيرا لدخول منافسين في منتجاتها، لذلك وجب عليها مواكبة التغيرات التي تحصل في إطار تحسين المنتجات والخدمات من أجل المحافظة على استقرارها.

الأسباب التكنولوجية: وهي من بين الأسباب الداعية للتغيير حيث تؤثر بشكل كبير على أساليب الإدارة وتقديم الخدمات وعمليات البيع والشراء، وهذه التطورات متسارعة الحدوث لتجد المنظمة نفسها مضطرة لتطوير آلياتها كي تجاري هذه التكنولوجيا.

الأسباب الاقتصادية: بعض الأسباب الاقتصادية التي تدعو إلى تجسيد معالم إدارة التغيير التضخم، وارتفاع معدل البطالة أو انخفاضه يمكن أن يؤثر في تركيبة القوى العاملة في المؤسسة.

الأسباب التشريعية: وهي التي تتضمن تغيير في التشريعات والقوانين الحالية أو ظهور أخرى جديدة تؤثر على سياسات المؤسسة، كأن تسن الدولة قوانين جديدة قد تمس سياسة المنظمة.

الأسباب الاجتماعية: تزايد الإهتمام بالقضايا والمسائل الاجتماعية وتزايد إدراك المنظمة بمسؤوليتها الاجتماعية (سماتي، 2017، ص 44).

إن البيئة الخارجية بمختلف متغيراتها لم تعد كما كانت من حيث طبيعتها وخصائصها بل أنها أصبحت أكثر تعقيدا، وبالتالي تمارس ضغوطا كبيرة على منظمات الأعمال وتجبرها على إحداث تغيرات في أهدافها وإستراتجيتها وتنظيمها حتى تستطيع التكيف مع التغيرات البيئة، ومن أهمها المنافسة التي أصبحت تميز عالم المنظمات اليوم.

3. رفض أو مقاومة التغيير

- **علاقة الفاعل بمقاومة التغيير**

يتوقف إحداث التغيير داخل المنظمة على قبول الفاعلين وتعاونهم في تحقيقه، فهم يتبعون سلوكيات تتأثر بمجموعة من العوامل: النفسية، الاجتماعية، الحضارية،

التنظيمية، والمادية، فالفاعل يبحث دائما عن تحقيق أهدافه ورغباته ولهذا عند حدوث التغيير ومهما كانت أسبابه وأهدافه ينظر إليه من زاوية خاصة تتلاءم والعوامل المؤثرة فيه (بن زروق، 2010، ص 412).

وقد عبر عن موقف الفاعلين أمام التغيير في أربعة احتمالات:

التغير المقترح	نوع الاستجابة
الفاعل يدرك أن التغيير ضار و هدام	المقاومة علنا
الفاعل يدرك أن التغيير قد يمثل تهديدا لأمنه	المقاومة سرا
الفاعل يدرك أن التغيير غير واضح النتائج بالنسبة إليه	احتمال تقبله أو الحذر منه
الفاعل يدرك أن التغيير مفيد ووسيلة 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، وان عدم الوضوح يمكن أن يكون سببا في إعاقة العملية (بن زروق، 2010، ص 412).

- **أسباب مقاومة التغيير**

يحتاج المدراء إلى معرفة الأسباب التي تدفع الأفراد والمجموعات والهيكل أو السياسات إلى مقاومة التغيير كخطوة أولى في سبيل التغلب على هذه المقاومة وإيجاد حلول لها. ومقاومة التغيير تعني وقوف الأفراد والمجموعات موقفا سلبيا يدل على عدم رضا أو تقبل أي تعديلات أو تبديل ترى الإدارة أنه ضروري لتحسين مستوى الأداء وزيادة فاعلية المنظمة، وسنوضح فيما يلي أهم الأسباب التي ترتبط بعملية مقاومة التغيير:

- المصالح الذاتية الشخصية: يعارض العاملون أي تغيير لأنهم يعتقدون أنه سيسلبهم بعض الأشياء ذات القيمة بالنسبة لهم، إن عرض تغيرات في مجال تصميم الوظيفة أو الهيكل أو التكنولوجيا ربما يقود إلى فقدان القوة، وكذلك ما يدفع لهم من أجر أو منافع كانت المنظمة تقدمها لهم، فالشعور أو التخوف من فقدان مصلحة ذاتية يمثل أكبر عقبة في وجه إدخال التغيير الى المنظمة.
- نقص الفهم أو الثقة: غالبا ما لا يفهم الأفراد الهدف الأساسي من التغيير أو أنهم لا يثقون بالأهداف الحقيقة للتغيير، قد تبدو عملية التغيير للعاملين على غير

المقصود منها أي أنها تفهم بشكل خاطئ من قبل العاملين وبالتالي فإن المقاومة من جانبهم ستظهر للعلن بعد أن تبدأ بشكل خفي في أول الأمر.

- عدم التأكد: يمثل هذا الأمر عائقا مهما في وجه عملية التغيير فهناك قلق من قبل العاملين حول وظائفهم وما إذا كانت مهاراتهم وقدراتهم ستلاءم الواقع الجديد، كما أن الشعور بالتهديد والغموض يصبح ملازما لحالة التغيير مما يؤدي إلى زيادة مقاومة الأفراد (العامري، الغالبي، 2007، ص 399).
- الثقافة السائدة: قد تشكل عائقا أمام مبادرات التغيير، فالأفراد الذين قضوا كل السنين يعملون بطريقة متعارف عليها، وتجذروا بتقاليد وفلسفات ومعتقدات مؤسساتهم ثابتة، يقاومون بشدة التغيير ويرفضونه بحجة أنه يتعارض مع ثوابت مشتركة جمعتهم بالمنظمة التي ينتمون إليها، ويرغبون في الاستمرار بالعمل معها على أساس هذه الثوابت المتأصلة (بلوط، 2005، ص346).

بالاضافة إلى الأسباب المذكورة سابقا والتي تبين أهم أسباب مقاومة التغيير، فإن هناك من صنفها على حسب ثلاث مستويات والموضحة كالتالي:

- أسباب على مستوى الفرد: حيث تمثل العادات والسلوكيات المترسبة من المراحل والتجارب السابقة للتغيير عائقا رئيسيا أمامه، والأمر الذي يدعم قوتها هو غياب الوضوح حول عملياته وأهدافه الشيء الذي يدعم الخوف من المجهول عند الفاعلين خاصة في ظل تجارب تغيير سابقة كان مآلها الفشل.
- أسباب على مستوى الجماعة: الخوف من التنافس والصراع بين الأقسام وقلة التعاون فيما بينهم لحل المشاكل التي تواجههم والرغبة في الحفاظ على العلاقات الإجتماعية القائمة، وتعارض التغيير مع قيم ومبادئ الجماعة.
- أسباب على مستوى المنظمة: يمكن حصر الأسباب التي قد تكون للمنظمة دور فيها وهي كالأتي:
  - عدم رفع المكافآت
  - عدم توفر المناخ التنظيمي المناسب
  - التكاليف العالية التي أنجزت على التغيرات السابقة

- ضعف في اختيار الطرق المناسبة في إدخال التغيير
- الفشل في تغييرات سابقة
- جمود الهيكل التنظيمي
- انعدام الاتصالات الفعالة التي تربط بين الفاعلين وإدارة التغيير وسرعة إيصال المعلومات حول مشروع التغيير (سماتي، 2017، ص ص 75 76).

4. فاعلية الاتصال

فاعلية الاتصال ضرورة حتمية لاستمرار العملية التنظيمية وذلك راجع لما توفره هذه الاتصالات من البيانات والمعلومات والمهارات الضرورية للتأثير في سلوك الأفراد والجماعات وتوجيههم وجهة تخدم أهداف المنظمة، فالاستخدام السليم لنظم الاتصال يمكّن القيادة من خلق علاقات وثيقة بين أجزاء التنظيم مبنية على أساس الفهم السليم والمعرفة الكاملة بأهداف التنظيم وظروف وبيئة العمل فيه، وبذلك تتوحد الأفكار وتتضح الرؤيا وتقل الصراعات والمقاومة من قبل العاملين، وسنوضح في ما يلي أهمية الاتصال الفعال وأهم مقوماته ودوره في الحد من مقاومة التغيير داخل المنظمة.

➢ **أهمية الاتصال الفعال**

يعتبر الاتصال التنظيمي المفتاح الذي تستخدمه الإدارة لتنسيق الجهود بين الأفراد والجماعات في المنظمة بشكل كفء فضلا عن اعتباره ضرورة أساسية في توجيه السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة على نحو فعال، وفيما يلي سنبين أهمية الاتصال الفعال كجهاز قائم بحد ذاته في دعم رسالة وتوضيح أهداف المنظمة (الخطيب، معايعة، 2009، ص 313). فهو يهدف إلى تعريف العاملين في التنظيم بما يدور حولهم من أحداث بشكل يمكنهم من مراعاة الظروف الداخلية والخارجية عند قيامهم بوظائفهم (العجمي،2008، ص 269).

يساعد الاتصال في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة الأمر الذي يسهم في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق أهداف المنظمة ونموها وتطورها (الخطيب، معايعة، 2009، ص 313). فهو وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الموظف في

مجال توجيه فعاليات العاملين في المنظمة (السكارنه، 2010، ص 371). فهو يمثل أحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المنظمة اعتمادا على أساس المقابلات والتقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد والجماعات عبر المستويات المتعددة للمنظمة، وذلك لتمكين الإدارة من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الأفراد والسعي لمعالجتها بشكل يضمن تحقيق كفاءة عالية في أداء المنظمة (الخطيب، معايعة، 2009، ص 313)

القدرة على إنجاز الأهداف تتوقف على كفاءة الاتصالات التي يبرزها العامل في عمله، إلا أن الدراسات أوضحت أن النجاح الذي يحققه الانسان في عمله يعتمد 85% منه على البراعة الاتصالية و15% فقط على المهارات العلمية أو المهنية المتخصصة (السكارنه، 2010، ص 371).

- **مقومات الاتصال الفعال**

تتحدد فاعلية الاتصال في قدرة القائد على تنمية الفهم بينه وبين مرؤوسيه بحيث تصبح الأهداف مفهومة لدى كل مرؤوس منهم، هذا ولقد كشفت الكثير من التجارب والتطبيقات المعاصرة للاتصالات عن وجود العديد من المقومات للاتصال الفعال تتمثل بصفة أساسية فيما يلي:

- الشرح والتفسير: يتطلب الاتصال الفعال من القائد أن يسعى إلى شرح وتوضيح وتفسير الآراء والأفكار التي يود أن ينقلها إلى مرؤوسيه، ولذلك عليه أن ينظم أفكاره ويسوق أوامره وتعليماته بصورة واضحة، ليس فيها أي غموض بحيث كلما كان شرح القائد لتعليماته وأوامره واضحة وواقعية كلما كانت اتصالاته فعالة وتلقى القبول من المتلقين.
- الاستجابة: يجب على القائد أن يستجيب لكل متطلبات الموقف الذي يحكم عملية الاتصال التي يقوم بها، فعلى سبيل المثال أن يختار التوقيت المناسب لنقل أفكاره وتعليماته، كما عليه أن يواجه كافة المعوقات التي تعرقل عملية الاتصال.
- التكلم والإصغاء: يجب أن يكون القائد ماهرا في الحديث الذي يتطلب فيه ضرورة الاهتمام بأسلوب هذا الحديث، مع استخدام التعليمات الواضحة التي لا يحتمل تأويلها بأكثر من معنى.

- التقييم: على القائد أن يقيم اتصالاته ليقف دائما على حقيقة ردود أفعال المرؤوسين تجاه الرسالة التي يرسلها إليهم، وفي هذا الصدد عليه أن يعتمد على المعلومات المرتدة منهم، والتي قد تكون في صورة أسئلة أو اقتراحات أو انتقادات وذلك حتى يمكّنه من تعديل ما قاله أو تغيير كيفية الإدلاء به إذا اقتضت ظروف ذلك الموقف (عواد، 2013، ص ص 221_ 223).

➢ **دور الاتصال في مقاومة التغيير**

- المشاركة: (participation) تعتبر المشاركة من الوسائل المهمة في تقليل مقاومة التغيير ومن ثم التغلب عليها نهائيا وذلك بتشجيع من يزعم المقاومة للتغيير وإشراكه في تصميم وتنفيذ برنامج التغيير، هذا يخلق نوع من الالتزام تجاه نجاح عملية التغيير كما أن المشاركة تساعد المدراء بتشخيص المشاكل التي تظهر وفهم اختلاف مستويات إدراك العاملين لعمليات التغيير (العامري، الغالبي، 2007، ص 401).
- المفاوضات: (Negotiations) وهي طرق أكثر رسمية لإقامة الحوار وخلق التعاون داخل التنظيم، فإجراء مساومات جماعية خاصة بين النقابات والإدارة يمكن أن يساهم في دعم مشاريع التغيير. حيث تتضح الرؤية التي يتجه إليها مشروع التغيير ويتضح الغرض من إحداثه، وبالتالي يفترض بالإدارة أن تعتمد على برنامج للاتصالات والتثقيف وإزالة أي لبس حول تطبيق أي فكرة جديدة داخل المنظمة (العامري، الغالبي، 2007، ص 401).
- المرونة في إعادة ترتيب تشكيل برنامج التغيير: (Flexibility) حيث تسمح هذه المرونة بجعل هذا التغيير أكثر جاذبيه وقبولا للأطراف التي تبدي معارضة أولية للتغيير.
- التحكم والاستمالة: (Manipulation and cooption) وتشمل استخدام المحاولات والجهود الحقيقية للتأثير على الآخرين وتزويد الأفراد بالمعلومات بصورة انتقائية (مساعدة، 2013، ص ص 354، 355).

يلعب جهاز الاتصال الفعال الذي تعتمده المنظمة دورا مهما خلال عملية التغيير، حيث ما أن تقرر المنظمة إحداث التغيير استجابة لمختلف المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة، يظهر دور الاتصال في إنجاح مشروع التغيير وهذا النجاح مرتبط بفهم التغيير وأسبابه وكذلك نتائجه والذي لا يتحقق إلا عن طريق الاتصال الذي يعمل على نقل

المعلومات بين العاملين وتوحيد التصورات من خلال الشرح والتوضيح وتسهيل المناقشات والسماح للعمال بإبداء رأيهم وتقديم اقتراحاتهم من أجل إعداد تخطيط جيد لعملية التغيير حيث أن العاملين في حالة إشراكهم في التخطيط للتغيير لن يقوموا بمقاومته لأنهم أفراد فاعلون مشاركون في القرار.

خاتمة:

انصب الاهتمام في هذا المقال على توضيح الأهمية التي يحققها الاتصال الفعال في الحد من مقاومة التغيير من قبل الفاعلين وذلك انطلاقا من أدبيات كل من الاتصال والتغيير التنظيمي، حيث تم التوصل إلى أن المنظمة حتى تحافظ على نموها واستقرارها وامتلاك القدرة على التكيف مع ظروف البيئة الداخلية والخارجية في ظل التحديات والمنافسة الكبيرة، فهي بحاجة إلى إحداث التغيير على مستوى المنظمة، وهذا التغيير لا يمكن أن ينجح إلا بإرفاقه ببرنامج أو جهاز اتصالي فعال، يعمل على توفير وتوزيع المعلومات والبيانات الكافية والوافية حول مشروع التغيير، بالإضافة إلى فتح قنوات اتصالية بين الفاعلين وبين الجهة المكلفة بالتغيير ومشاركتهم في التخطيط له وصيرورة تنفيذه، والإعلان عن المزايا التي يمكن تحقيقها من ورائه، هذا بدوره يؤدي إلى تقوية الانسجام والتضامن بين الفاعلين داخل المنظمة، مما ينتج عنه القضاء على كل مظاهر المقاومة وبالتالي إنجاح مشروع التغيير.

قائمة المراجع :

1. بلوط، حسن إبراهيم (2005). **المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات**، ط1، بيروت: دار النهضة العربية.
2. بن حامد، عبد الغني (2016). **دور التغيير التنظيمي وانعكاساته في تحسين السياسات والأنظمة الأجرية**، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه.
3. بن زروق، جمال (2010). **التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في انجاحه**، مجلة جامعة دمشق – المجلد 26 – العدد الأول والثاني.
4. حجاجحة، علي خلف (2007). **أوراق إدارية**، عمان: دار قنديل.
5. حريم، حسين (2009). **السلوك التنظيمي- سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال** ط3. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
6. الحلالمة، محمد عزت والمدادحة، أحمد نافع (2010). **المفاهيم الحديثة في علم الإدارة**. الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
7. الخطيب، أحمد ومعايعة، عادل سالم (2009). **الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة**، ط1، عمان: جدار للكتاب العالمي.
8. خيري، أسامة سعد (2013). **الادارة العامة**، ط1، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
9. السكارنة، بلال خلف (2010). **القيادة الادارية الفعالة**، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
10. سماتي، حاتم (2018). **واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين**، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه تخصص علم النفس تنظيم وعمل جامعة محمد خيضر بسكرة.
11. العامري، صالح مهدي محسن والغالبي، طاهر محسن منصور (2007). **الإدارة والأعمال**، ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
12. العجمي، محمد حسنين (2008). **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية**، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
13. عواد، فتحي أحد ذياب (2013). **إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق**، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
14. مساعدة، ماجد عبد المهدي (2013). **إدارة المنظمات منظور كلي**، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
15. مشهور، ثروت عباس (2010). **استراتيجيات التطوير الإداري**، ط1، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
16. نجم، نجم عبود (2013). **مدخل إلى إدارة المشروعات**، ط1، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.