

الاتصال الداخلي وظاهرة مقاومة التغيير في المنظمة

Internal communication and the phenomenon of
resistance to organizational change in the organization

فازية خلفوني، أستاذة محاضرة قسم (أ)، جامعة مولود معمري- تيزي وزو- كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، (الجزائر)،
fazia.nadia15@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2021/04/ 25 تاريخ القبول: 2021/11/ 04 تاريخ النشر: 2021/12/ 31

ملخص:

يعتبر الاتصال الداخلي من أهم أنواع الاتصالات التي تستخدمها المنظمات في مواجهة ظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي التي يمكن أن تنشأ بسبب رفض أو معارضة بعض أو كل الموظفين لفكرة إحداث تغييرات معينة على مستوى المنظمة، نتيجة تخوفهم من النتائج السلبية التي يمكن أن يخلفها تطبيق هذه الفكرة على أرض الواقع، فكلما كان الاتصال الداخلي فعالاً من حيث الاستخدام، ونجح في إيصال المعنى والغاية الحقيقية الإيجابية من وراء طرح اعتماد مشروع التغيير، كلما قلت نسبة المقاومة من طرف الموظفين، وتشجعوا أكثر على المشاركة في تجسيد مشروع التغيير وتدعيمه مادياً ومعنوياً من أجل الاستفادة والعوائد المشتركة التي تخدم الجميع بدون استثناء.

كلمات مفتاحية: الاتصال؛ الاتصال الداخلي؛ المقاومة؛ التغيير التنظيمي؛ المنظمة.

تصنيف JEL : XN1، XN2.

Abstract:

Internal communication is one of the most important types of communication that organizations use to confront the phenomenon of resistance to organizational change that may arise due to the rejection or opposition of some or all employees to the idea of making certain changes at the level of the consequences that the application of this idea may have on the ground. In fact, the more effective internal communication is in terms of use, and it succeeds in communicating the real positive meaning and purpose behind proposing the adoption of the change project, the less resistance on the part of employees will be, and they are more encouraged to participate in the embodiment of the change project and to support it financially and morally in order to benefit and share the common returns that serve everyone without exception.

Keywords: the communication; the internal communication; the résistance; the organizational change; the organization.

Jel Classification Codes: XN1, XN2.

1. مقدمة:

تعتبر الاتصالات الداخلية من أهم العمليات الإدارية التي لا يمكن الاستغناء عنها في أي منظمة كانت في العالم، بغض النظر عن حجمها، أهدافها أو حتى النشاطات الممارسة من قبلها، الأمر الذي يفسر جليا الاهتمام الكبير من طرف الباحثين والمختصين في المجال الإداري وكذا المسؤولين عن المنظمات بهذا الموضوع، خصوصا في الآونة الأخيرة مع انتشار تكنولوجيا الاتصالات التفاعلية، التي فرضت على المنظمات ضرورة التغيير في تنظيمها سواء تعلق الأمر بالهيكل أو طبيعة العلاقات القائمة أو السياسات المعتمدة، فكلما كانت العملية الاتصالية داخليا سليمة وفعالة، كلما تحقق النجاح للمنظمة، وساهم ذلك في استقرارها وتطورها.

كثيرا ما تصطدم فكرة إحداث التغيير في المنظمة من قبل الإدارة العليا، بمقاومة بعض الموظفين لها، نتيجة الخوف من فقدان مناصبهم، أو زيادة أعباء الوظائف الممارسة، أو التقليل من رواتبهم، الأمر الذي يدفعهم إلى الحيلولة دون تجسيد فكرة التغيير، والعمل على معارضتها من خلال التأكيد على ضرورة الإبقاء على الوضع الذي تعودوا عليه في المنظمة، أو من خلال عدم المشاركة في قرار التغيير وتجاهله، وقد يصل بهم الأمر إلى حد ارتكاب بعض السلوكيات الانحرافية كالغياب، إهمال العمل، عدم المبالاة إلى غيرها من السلوكيات التي تؤثر سلبا على فكرة التغيير وتعرقل تجسيدها من جهة، و على نشاط المنظمة ككل من جهة أخرى، الأمر الذي يتطلب ضرورة تدخل الإدارة العليا للحيلولة دون حصول ذلك، من خلال اعتماد الاتصال الداخلي الفعال كمدخل رئيسي لاستمالة الموظفين وتعريفهم بفكرة التغيير والهدف منها، والذي لا يمكن في أي حال من الأحوال أن يمس مصالحهم بالسوء.

- **الإشكالية:** تعتبر ظاهرة مقاومة التغيير من قبل كل أو بعض الموظفين في المنظمة، من أكثر الظواهر السلبية التي تعيق تحقيق عملية التغيير، وهو الأمر الذي يتطلب توفير الوسائل والأساليب الملائمة التي تساهم في التصدي لهذه الظاهرة ومنها الاتصال الداخلي، وضمن هذا الإطار تندرج الإشكالية الخاصة بالدراسة، والمتمثلة في: " كيف يساهم الاتصال الداخلي في مواجهة ظاهرة مقاومة التغيير في المنظمة ؟".

- **الأسئلة الفرعية:** تفرعت من الإشكالية التي تم صياغتها، مجموعة من الأسئلة الجزئية التي ستساهم في تحليلها وتوضيحها أكثر، وهي:

- كيف يؤدي الاستخدام الجيد والعقلاني للاتصال الداخلي في تجسيد فكرة التغيير التنظيمي ؟.

- لماذا يلجأ بعض الموظفين إلى مقاومة فكرة التغيير في المنظمة ؟.

- كيف يمكن للاتصال الداخلي أن يكون احد الأساليب الإدارية الفعالة التي تساهم في التصدي ل ظاهرة التغيير التنظيمي ؟.

- **الفرضيات:** انطلاقا من الإشكالية سابقة الذكر، تم صياغة الفرضيات التالية:

- كلما استخدمت الإدارة العليا أسلوب الاتصال الداخلي استخداما عقلانيا ورشيدا، كلما تقبل الموظفون فكرة التغيير وقاموا بتدعيمها.

- كلما نقصت أو غابت الإمكانيات المالية والمادية على مستوى المنظمة، كلما ساءت عملية الاتصال الداخلي وأثرت سلبا على فكرة تجسيد التغيير التنظيمي.

- **أهداف الدراسة:** تهدف الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، يمكن عرض بعضها فيما يلي:
- تهدف الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين الاتصال الداخلي ، وظاهرة مقاومة التغيير في المنظمة.
- تهدف إلى التعرف على مختلف العوامل والآليات التي تساهم في إنجاح عملية التغيير التنظيمي من خلال تطبيق أسلوب الاتصال الداخلي في المنظمة.
- **منهجية الدراسة:** تم في إطار هذه الدراسة الاعتماد على المنهجية التالية:
- المنهج الوصفي التحليلي:** والذي تم استخدامه من أجل وصف كل من طاهري الاتصال الداخلي ومقاومة التغيير التنظيمي، وتحليل طبيعة العلاقة القائمة بينها.
- **الاقترابات:** تمثلت الاقترابات المستخدمة في الدراسة فيما يلي:
- **الاقتراب النسقي:** تم اعتماده من خلال الحديث عن مدخلات ومخرجات الإدارة العليا في عرضها لمشروع التغيير، ومدى تقبل أو رفض الموظفين له.
- **الاقتراب السلوكي:** تم استخدامه في إطار تحليل السلوكيات المختلفة الصادرة من الموظفين اتجاه فكرة التغيير التنظيمي.

2. الاتصال الداخلي ومقاومة التغيير التنظيمي: مقترب مفاهيمي ونظري.

يعتبر موضوع الاتصالات الداخلية من المواضيع الهامة، التي تساهم في تحقيق التغيير في المنظمة، والحيلولة دون وجود مقاومة من طرف الموظفين لها، في حالة الاستخدام الجيد له، لذلك حظي باهتمام كبير من قبل الباحثين والمختصين في المجال الإداري والتنظيمي.

1.2. مفهوم الاتصال الداخلي:

يعتبر الاتصال الداخلي من أهم الأنواع الاتصالية ، التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمات وتسهيل عملية تسييرها، لذلك يطلق عليه تسمية الاتصال التنظيمي نظرا لارتباطه بالشق المؤسسي لها.

1.1.2. تعريف الاتصال الداخلي وأهميته:

رغم أهمية التي يحظى بها الاتصال الداخلي في تقدم وازدهار المنظمات، إلا أن هنالك _ الكثير من التعريفات التي أسندت له، وفقا لوجهة نظر كل باحث، وظروف الحقبة الزمنية التي عاش فيها.

أ- تعريف الاتصال الداخلي: من بين التعريفات التي أسندت لمصطلح الاتصال الداخلي، نجد ما يلي:

- يعرف الاتحاد الدولي للاتصال الداخلي على أنه: " اتصال الإدارة العليا بالمستويات الإدارية التي تليها داخل الهيكل التنظيمي، ويعبر عنها أنها الاتصالات التنظيمية التي تتم رأسيا وأفقيا داخل المنشأة"¹.

ويعرف أيضا على انه: "الاتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد، بمعنى التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات"².

ويعرف كذلك على انه: " العملية التي تنقل بها المعلومات بين مرسل ومرسل إليه، بإحدى طرق الاتصال المختلفة وهي إما بالقول أو بالكتابة أو السمع أو بالرؤية أو بها معا"³.

نستنتج من خلال هذه التعريفات، بأن الاتصال الداخلي يمثل ذلك الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة العليا للاتصال بجميع الموظفين في مختلف المستويات الإدارية، من أجل التسيير الجيد للمنظمة وتحقيق أهدافها، وذلك عبر وسائل متعددة منها المكتوبة و الشفهية، المباشرة وغير المباشرة.

ب- **أهمية الاتصال الداخلي:** يلعب الاتصال الداخلي دورا رئيسيا في تحقيق أهداف المنظمة وتسهيل النشاطات الممارسة فيها، لذلك لا يمكن لأي منظمة النجاح والتقدم دون استخدام الاتصال الداخلي الفعال، ويمكن عرض أهميته في النقاط التالية:

- العمل على إعطاء صورة جيدة عن المنظمة، وكسب أكبر عدد ممكن من المؤيدين لها، أي العمل على تحقيق ونشر السمعة الحسنة عنها.

- التعريف بسياسات المنظمة وشرحها للجمهور المخاطب.

- التركيز على كيفية تسيير الأنشطة وليس على النتائج المحققة.

- الترويج للسلع والخدمات المقدمة للجمهور، انطلاقا من المعرفة المسبقة لمختلف متطلباته واحتياجاته.

- العمل على تنمية شعور العمال بالانتماء إلى المؤسسة ، وذلك من خلال التعامل الجيد معهم، والقائم على أساس مراعاة كلا الجانبين النفسي والمادي.

-تحقيق التفاهم والتوافق بين المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة، وبينها وبين الجمهور الخارجي المتعامل معه.

العمل على ضمان نقل وتبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية والجمهور المخاطب.

العمل على حل المشاكل التي قد تصادف المنظمة في علاقاتها مع الجمهور الداخلي أو الخارجي.

2-1-2- عناصر وأنواع الاتصال الداخلي:

إن تعدد المكونات أو العناصر التي تؤسس عملية الاتصال الداخلي، جعل الأنواع المنوطة به كثيرة ومختلفة تتناسب مع الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه المنظمة من خلاله.

أ- عناصر الاتصال الداخلي: تتمثل عناصر أو مكونات الاتصال الداخلي فيما يلي:

المرسل: هو ذلك الشخص الذي لديه مجموعة من الأفكار والمعلومات التي يقوم بنقلها إلى المرسل إليه، أي أن المرسل يمكن أن يكون هو المصدر الأصلي للرسالة، كما يمكن أن يكون مجرد ناقل لها فقط، مثلما هو الوضع في المؤسسات الإعلامية التي يوم أفرادها بالاتصال بالمصدر للحول على المعلومات أو الأخبار حتى يقوموا بصياغتها وإعدادها للنشر، أو البث و إرسالها مرة أخرى إلى جمهور المتلقين. ويتأثر ذلك بفهمه وإدراكه للأمور، والرغبة في مشاركة الآخرين لمشاعره وأفكاره⁴، بمعنى انه ذلك الطرف الذي يقوم بإرسال الرسالة إلى طرف آخر هو المستقبل، والتي قد تكون عبارة عن كلمات ملفوظة أو مكتوبة، رموز، أو إشارات، وذلك بقصد التأثير فيه، والوصول إلى تحقيق وحدة أو تقارب الفهم بينهما.

– المستقبل: هو الفرد الذي يستقبل الرسالة الواردة من طرف المرسل، وذلك من خلال الاستماع أو القراءة أو المشاهدة⁵،

– الرسالة: هي عبارة عن ما يدور في خاطر الراسل من المعاني، فقد تكون عبارة عن حاجة ما يفكر الراسل في طريقة إشباعها، أو تكون عبارة عن تعليمات أو تبادل معلومات ومشاعر أو هدف.

– قنوات الاتصال: هي الوسيلة التي يتم من خلالها نقل أو إيصال الرسالة من المرسل إلى المستقبل، و قد تكون ذات علاقة بهدف وطبيعة الرسالة المعطاة، فقد تكون في هيئة راديو أو تلفزيون أو شرائط التسجيل، أو أية مادة مكتوبة في حالة الاتصال المكتوب.

– الرد على الرسالة: هي المعلومات المرتدة التي تتضمن الرفض أو القبول، أو الإحاطة بالتعليمات، أو التنفيذ، أو تبادل المعلومات، أو الشكر، أو التقدير، أو الاستفسار⁶.

ب- أنواع الاتصال الداخلي: تحتاج كافة المنظمات على اختلاف حجمها ونشاطها وأهدافها، إلى اعتماد مجموعة من الأنواع الخاصة بالاتصالات الداخلية، حتى تضمن السير الحسن لنشاطاتها واستقرارها، ويمكن تقسيم هذه الأنواع وفق المعايير التالية:

أولاً : حسب معيار المستوى:

– **الاتصال الرسمي:** هو ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعاً في مساره وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة⁷، ويتخذ هذا النوع من الاتصال الداخلي صوراً متعددة هي:

– الاتصال الهابط: يتمثل هذا الاتصال في القرارات الإدارية أو الأوامر، تصدر غالباً من القادة أو الرؤساء من أجل شرح وتوضيح أهداف المؤسسة وطبيعة العمل، ويعد الاتصال الهابط بعداً حيويًا للإرسال، نظراً لان المنظمة بدونها تتوقف تماماً عن أداء وظيفتها.

– الاتصال الصاعد: هو عملية تصعيد ألاتصال من العمال إلى الإدارة، يقوم العاملون أو من ينوب عنهم من المشرفين بإبلاغ المنظمة، أو المستويات الإدارية العليا ، للأخذ بعين الاعتبار اهتمامات وانشغالات العمال ومشاركتهم في نشاطات المؤسسة⁸، حيث يأخذ هذا النوع من الاتصال الداخلي صورة الشكاوى والطلبات أو التأييد التي ينقلها الموظفون في المستويات الإدارية الدنيا إلى الرؤساء، من أجل النظر فيها.

- الاتصال الأفقي: يحدث بين العاملين في نفس المستوى، أو في مستويات مختلفة داخل الهيكل التنظيمي⁹.

- **الاتصال غير الرسمي:** هو اتصال دائم الحركة والتجدد والتغير، ويتم عبر خطوط تنتشر في اتجاهات متعددة ومختلفة دون أن تحدد الإدارة موضوعه أو طريقته، أو تملك القدرة على السيطرة عليه سيطرة تامة، فإذا حاولت منعه في مكان ظهر في مكان آخر، نظرا لارتباطه بالطبيعة البشرية وبالبيئة الإنسانية، حيث يتعذر كبته تماما¹⁰.

- **ثانيا الاتصال حسب معيار اللغة:** ويشمل ما يلي:

- **الاتصال اللفظي:** يتم عن طريق نقل المعلومات والأفكار، وتبادلها بين المرسل والمرسل إليه عن طريق لغة الكلام الشفوية كالمحاضرة الندوات المؤتمرات المقابلات بأنواعها، أو المكتوبة كالمذكرات التقارير الكتب الصحف اليومية.

- **الاتصال غير اللفظي:** أو ما يطلق عليه بلغة الجسد، وهو ذلك الاتصال الذي يتم عن طريق الإشارات والحركات لإيصال الفكرة، حيث يستخدم فيها مثلا الإيماءات، أو حركات العين أو اليدين أو الرأس . وقد صنفها "روش ويكيز" إلى ثلاث أصناف هي لغة الإشارات، لغة الحركة، والأفعال ولغة الأشياء¹¹.

ثالثا: الاتصال حسب معيار الأسلوب:

- **الاتصال المباشر:** هو الاتصال الذي يتم على نحو مباشر بين المرسل والمرسل إليه، دون وجود أي واسطة بينهما، وهو مفيد جدا في حالة الرغبة في الإقناع وتغيير وجهات النظر بشأن قضية معينة.

- **الاتصال غير المباشر:** هو الاتصال الذي يتم عبر وسائل معينة حتى يتم نقل أو إرسال الرسالة، حيث يستخدم في إطارها وسائل معينة تفصل بين الطرفين المتصلين، كاستخدام الهاتف أو الحاسوب أو الراديو أو التلفاز.

2.2. ظاهرة مقاومة التغيير في المنظمة:

تعتبر ظاهرة مقاومة التغيير من الظواهر السلبية التي تعيق عملية التجديد أو التغيير في المنظمة، لذلك يسعى المسئولين عنها إلى مواجهتها بمختلف الوسائل المتاحة لضمان الوصول إلى تحقيق الأهداف الإيجابية من خلال عملية التغيير التي يريدون تجسيدها.

2-2-1- تعريف وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي:

إن ظاهرة مقاومة التغيير لا تأتي من العدم، بل يكون وراءها الكثير من الأسباب التي تدفع بالموظفين إلى افتعالها، وهو ما يفسر التوافق الكبير في التعريفات المسندة إلى هذه الظاهرة.

أ- **تعريف مقاومة التغيير التنظيمي:** تعتبر ظاهرة مقاومة التغيير من الظواهر المنتشرة على مستوى المنظمات التي تسعى إلى إحداث تغييرات معينة فيها، ويقصد بها (مقاومة التغيير)، ما يلي:

- تعرف مقاومة التغيير على أنها: " موقف أو اتجاه فردي أو جماعي، شعوري أو غير شعوري، يظهر ابتداء من طرح فكرة التغيير دون معالجة، كما أنها مجموعة من الاستجابات السلوكية والمعرفية في حالة تغير مستمر تهدف إلى معالجة متطلبات داخلية أو خارجية خاصة كونها تشكل عبئا يفوق إمكانيات الفرد وقدراته"¹².

- وتعرف أيضا على أنها: "استجابة عاطفية سلوكية تجاه خطر حقيقي، أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي"¹³.

- وتعرف كذلك على أنها: "امتناع الموظفين عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة، والركون إلى المحافظة على الوضع الحالي"¹⁴.
إن مقاومة التغيير، انطلاقا من هذه التعاريف تشير إلى رد فعل الموظفين المعارض لفكرة الإدارة العليا في إحداث التغيير على مستوى المنظمة، وتفضيل الإبقاء على الوضع الحالي الذي تعودوا عليه، وذلك من أجل حماية أنفسهم ومناصبهم من آثار ذلك التغيير.

ب- أسباب مقاومة التغيير: يمكن حصر أسباب مقاومة التغيير فيما يلي:

- سبب عقلائي: يكون سبب المقاومة نتيجة الشعور بالتقدم الموضوعي من جدوى التغيير، انطلاقا من اعتماد مدخل المقارنة بين التكاليف والعوائد التي ستنتج من التغيير.

- سبب عاطفي: يتعلق هذا السبب بشعور الأفراد واتجاهاتهم نحو فكرة التغيير، وذلك انطلاقا من ارتباطها بالمصالح الشخصية لهم.

- سبب اجتماعي: يتمثل في مقاومة فكرة إدخال العلاقات الاجتماعية الجديدة، مع الرغبة في الحفاظ على العلاقات الاجتماعية القائمة.

- سبب سياسي: تنتج فيه المقاومة انطلاقا من الاعتبارات السياسية، كالرغبة في المحافظة على علاقات القوة، والتحالفات، وسلطة اتخاذ القرارات¹⁵.

- زيادة اعباء الوظيفة ومتطلباتها: تنتج فكرة مقاومة التغيير بسبب الخوف من ازدياد الجهود والطلبات والطاقة، وعدم القدرة على استيعابها بعد حدوث التغيير، بعدما كان قد تعود على الوظيفة القديمة.

- سبب اقتصادي: تنتج فيه المقاومة من تخوف الموظفين من فقدان وظائفهم أو تحويلهم إلى وظائف أقل أجرا في حالة إحداث التغيير¹⁶.

2.2.2. أشكال ومداخل مقاومة التغيير:

تتميز ظاهرة مقاومة التغيير كغيرها من الظواهر الإدارية الأخرى، يتعدد وتنوع أشكالها، والمداخل التي تساعد في تفسيرها وتحليلها من أجل التعمق في فهمها أكثر.

أ - أشكال مقاومة التغيير: تأخذ ظاهرة مقاومة التغيير في المنظمة أشكالا وصورا مختلفة، منها ما يلي:

- **المقاومة العلنية أو السرية:** المقاومة العلنية تتعلق بمقاومة التغيير من خلال اللجوء إلى الاحتجاج مثلا، أما المقاومة السرية فتأخذ الشكاوى، التغيب، البطء في إنجاز العمل، والزيادة في حجم العمل الخاطئ.
- **المقاومة الفردية أو الجماعية:** تتمثل في مقاومة التغيير بصفة فردية، أما الجماعية فتعني أن عدم قبول التغيير يأخذ الطابع الجماعي¹⁷.
- **المقاومة المؤقتة أو المستمرة:** بمعنى إمكانية استمرار المقاومة لمدة زمنية معينة ثم تتوقف، وذلك بسبب الغموض في فهم أهداف التغيير، وإما إن تكون مقاومة مستمرة بسبب الرفض التام لفكرة التغيير.
- **المقاومة الإيجابية أو السلبية:** ويتمثل هذا النوع من المقاومة، في معارضة التغيير في حال ما إذا كان إيجابيا، من وجهة نظر المنظمة، انطلاقا من ارتفاع حجم التكاليف التي تم إنفاقها بالمقارنة مع الفوائد، وإما أن تكون مقاومة سلبية في حال كانت نتائج التغيير إيجابية مقارنة بالتكاليف.
- **المقاومة المسالمة أو العدائية:** تكون فيها المقاومة إما سلمية، أي بعيدة عن كل أشكال العنف، وإما أن تكون مقاومة عدائية، أي موجهة لاستخدام الأساليب غير السلمية كالوصول إلى تخريب المعدات وتعطيلها.
- **ب- أنماط مقاومة التغيير:** تتمثل الأنماط المرتبطة بظاهرة مقاومة التغيير، فيما يلي:¹⁸
 - **النمط الطبيعي:** يتمثل في ظهور أو استخدام المقاومة كرد فعل طبيعي على بروز ظاهرة التغيير.
 - **النمط السلوكي الانفعالي:** بمعنى اللجوء إلى استخدام المقاومة نتيجة أسباب نفسية، منها الخوف من فكرة التغيير أو عدم الثقة بالقائمين بها.
 - **نمط العوامل الاجتماعية ومصالح الجماعة:** يخص المقاومة التي تنشأ بسبب الرغبة في الحفاظ على نوع العلاقات الاجتماعية السائدة في المنظمة، ومدة توافق التغيير مع مصالحهم وعلاقاتهم.
 - **مدخل جدولة التغيير:** بمعنى العمل على اختيار الوقت المناسب لإجراء التغيير من خلال إعداد برنامج وجدول زمني ملائم لذلك.

3. الاتصال الداخلي كمدخل لمكافحة ظاهرة مقاومة التغيير:

يلعب الاتصال الداخلي دورا كبيرا في مواجهة ظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي من قبل بعض الموظفين، بسبب خوفهم من فقدان وظائفهم، أو عدم قدرتهم على التأقلم مع الوضع الجديد، لذلك يحاولون قدر المستطاع العمل على معارضة هذه الفكرة والحيلولة دون تطبيقها، والتأكيد على ضرورة الإبقاء على الوضع الحالي، والذي تم التعود عليه من قبلهم، سواء تعلق الأمر بطرق التسيير، أو نمط العلاقات القائمة بينهم، أو من ناحية السياسات المعمول بها، أو حتى ما تعلق بالوسائل والتقنيات المستخدمة، والتي أصبحت روتيننا يوميا سهلا من ناحية التطبيق، خاصة وأن الإنسان يميل بطبعه إلى الاستقرار الذي يجد في إطاره الأمان والطمأنينة، والذي ينعكس بدوره إيجابيا على أدائه المهني، حيث يساهم ذلك في الرفع من قدراته على الأداء الجيد كما ونوعا، ويضمن علاقته بالمنظمة، الشيء الذي يجعله أكثر انتماء وولاء لها.

3-1- ما يجب أن يتوفر عليه القائم بالاتصال الداخلي:

يتوقف نجاح عملية الاتصال الداخلي في تحقيق التغيير التنظيمي، من خلال التقليل أو الحد من ظاهرة المقاومة، على ما تتوفر عليه المنظمة من ظروف مهنية جيدة، لاسيما ما تعلق بالموارد البشرية على رأسها الإدارة العليا التي ترغب في إحداث التغيير من ناحية، وعلى قدرتها الفعلية على الاستخدام الجيد والفعلي لأسلوب الاتصال الداخلي من ناحية أخرى.

أ- المصدقية والشفافية في التعريف بمشروع التغيير: يجب على الإدارة العليا قبل البدء بمشروع التغيير في المنظمة، العمل على تعريف جميع الموظفين من خلال الاتصال الداخلي بهم، بأسباب تبني فكرة التغيير الذي تريد إحداثه، إما على جانب معين أو على مختلف جوانب المنظمة من جهة، كما يجب عليها أيضا العمل على توضيح الهدف من وراء هذا التغيير، كخطوة إيجابية نحو الحيلولة دون وجود مقاومة من قبل الموظفين، بسبب الخوف من فقدان مناصبهم، أو بسبب خوفهم من انخفاض نسبة المنافع التي يتمتعون بها في المنظمة، إذ يعتبر الخوف من الخسائر المادية والمعنوية، إلى جانب سوء فهم آثار التغيير من الأسباب التي تدفع الموظفين إلى معارضة فكرة التغيير¹⁹، على عكس تمتعهم بالشعور الإيجابي نتيجة إدراكهم ووعيهم المسبق بالدوافع والغايات التي تسعى الإدارة العليا إلى تحقيقها من خلال فكرة أو مشروع التغيير، والذي لا يهدد مناصبهم أو امتيازاتهم المادية والمعنوية، وهو الأمر يجعلهم أكثر أمانا وثقة بالإدارة العليا من جهة، وأكثر تقبلا لفكرة التغيير من جهة أخرى، إذ يصبح التغيير وفقا لذلك تحفيزا للوصول إلى تحقيق تطورات معينة في المنظمة وللموظف أيضا، لان المنظمة التي لا تبحث عن التغيير من اجل التكيف مع التطورات، ستكون بالضرورة غير قادرة على تحريك مواردها والاستجابة لتوقعات الأفراد²⁰. و انطلاقا من ذلك سيتحول الموظفون إلى عناصر وأطراف رئيسية في عملية التغيير، حيث يساهمون في تنفيذها وتجسيدها على ارض الواقع، وتتمينها بالأفكار الإبداعية الجديدة في طرق تنفيذها، بأقل قدر ممكن من المعارضة، حيث يعمل الكل أي الإدارة العليا والموظفين كفريق عمل واحد هدفهم الرئيسي هو الحفاظ على المنظمة واستقرارها، ذلك أن تكوين فرق العمل يسمح بمواجهة الأحداث غير المتوقعة في مكان العمل، لمواجهة التغييرات التي تلحق بمهامهم، ومواجهة التقنيات الحديثة²¹.

إن اعتماد المصدقية والشفافية في عرض الإدارة العليا لفكرة التغيير للموظفين وكيفية تجسيده في المنظمة، دون أن يتسبب ذلك في إحداث أي تهديد أو أي ضرر بمناصبهم أو طموحاتهم، وذلك من خلال الالتزام باستخدام الاتصال الداخلي على نحو ديمقراطي وشفاف، يساهم في الحيلولة دون وجود أي نوع من أنواع المقاومة، ففي المجتمع الديمقراطي يتم تلبية احتياجات الاتصال عن طريق التوسيع في ممارسة حقوق الاتصال مثل الحق في الحصول على المعلومات الحق في إعطاء المعلومات الحق في المشاركة في الاتصال²².

ب - الإقناع من خلال الأسلوب الاتصالي الداخلي: يعتبر الاتصال الداخلي في المنظمة من أهم الأساليب الإدارية التي تحدد نجاح أو فشل عملية التغيير، وذلك انطلاقا من الطريقة التي يتم من خلالها استخدامه، لاسيما إن تعلق الأمر بالإدارة العليا التي تحتل مرتبة كبرى من ناحية التأثير على الموظفين الذين يعارضون فكرة التغيير، حيث يقع على عاتقها مسؤولية جعلهم موافقين ومتقبلين لهذا التغيير، دون اللجوء إلى استخدام القوة أو أساليب التهيب، والتي تعتبر إحدى الطرق التي يتم اللجوء إليها من اجل تمرير فكرة أو مشروع التغيير في حالة وجود مقاومة.

إن الإدارة العليا الفعالة هي الإدارة التي تحسن استغلال مهاراتها الاتصالية الداخلية من أجل إقناع الموظفين بآرائها لاسيما المعارضين لفكرة التغيير، نظرا لما يمكن أن تدره هذه العملية من أرباح وفوائد جمة على الموظفين والمنظمة ككل، لذلك يجب العمل على إدارتها بطريقة عقلانية ورشيدة، على اعتبار أنها تمثل: " ذلك التغيير الموجه والمقصود والهادف والواعي، الذي يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي، بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات"²³، ومن أجل الوصول إلى تحقيق ذلك على أرض الواقع، دون وجود أي معارضة أو مقاومة من طرف الموظفين.

ج- تقبل فكرة المعارضة: إن استخدام الإدارة العليا للاتصال الداخلي الفعال في المنظمة، يساهم في تلافي كل أشكال سوء الفهم، الشك و التخوف من فكرة التغيير من قبل الموظفين، حيث يسمح لهم بالتعبير عن آرائهم وعرضها للمناقشة مع الإدارة، وتبادل الأفكار حول مشروع التغيير، الأمر الذي يساهم في توضيح الهدف الحقيقي من وراء اعتماده، والذي لن يمس مصالحهم أو مناصبهم بالسوء، إنما سيعود عليهم بالإيجاب لأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة، ومصيرهم واحد وليس منفصلا، الأمر الذي سيساهم في التقليل أو في الحد من نشوء، ومن ثم في انتشار ظاهرة مقاومة التغيير، حيث تعتبر الاتصالات المصدر الرئيسي لنقل المعلومات بين الأفراد، والتي تستطيع بذبك تغيير السلوك عند الأفراد²⁴.

إن الإدارة التي تتقبل جميع آراء الموظفين الايجابية منها والسلبية، تساهم مساهمة كبيرة في اتخاذ القرارات السليمة على مستوى المنظمة، ومنها القرار الخاص بإحداث تغييرات معينة على مستواها، وسواء كان رد فعل الموظفين حيال ذلك بالقبول أو الرفض، يجب على الإدارة العليا قبله دون أي انفعال أو سلوك عنيف، ويجب عليها العمل على استمالة الموظفين الراضين لمشروع التغيير والاستماع لهم، والتعرف على الأسباب التي دفعتهم إلى اتخاذ مثل هذا القرار المعارض لها، والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لاقتناعهم بأن تفكيرهم خاطئ، ولا يعكس الهدف الحقيقي الذي تسعى الإدارة العليا إلى تحقيقه من وراء التغيير، وذلك من خلال فتح باب الاتصال الداخلي التفاعلي الذي يسمح لهم بالتعبير عن آرائهم دون أي خوف أو تردد أو مقاومة لفكرة التغيير، لأن المقاومة بكل ما تحمله من معاني الغضب، اللوم، القلق والتهرب من تحمل المسؤولية، يفرض على الإدارة العليا مسؤولية العمل على مواجهتها من خلال إتباع أسلوب الاتصال الداخلي الذي يتمكن اعتمادا عليه على الإنصات الجيد لهم، وتشجيعهم على إبداء الرأي والعمل على تقبل تصرفاتهم²⁵.

د- اختيار الوسيلة المناسبة: إن اختيار الوسيلة المناسبة من قبل الإدارة العليا للاتصال بالموظفين لإعلامهم بفكرة التغيير، والعمل على تجسيدها، يعد من العوامل الرئيسية التي تساهم في التقليل أو في الحد من ظاهرة مقاومة التغيير من طرفهم، إذ لا بد للإدارة العليا اختيار الوسيلة الاتصالية الملائمة بدقة، وعدم التهاون فيها مطلقا، فكل وسيلة لها شروط معينة من أجل النجاح في أداء الغرض المنشود من قبل الإدارة العليا، حيث تعتبر الوسائل الاتصالية المباشرة مثلا، والتي تكون شفوية ابغ من الوسائل المكتوبة وغير المباشرة، حيث تسمح بفتح مجال النقاش والحوار بين الموظفين والتعبير عن آرائهم، والاستماع لمختلف استفساراتهم حول فكرة التغيير، فاسحة المجال بذلك إلى محو أي شك أو تخوف من قبلهم حيال هذا التغيير، كما أن استخدام الوسائل الاتصالية يعتمد أيضا على الظروف المهنية والشخصية للموظفين، فإن كانت حالتهم النفسية سيئة، وكانت البيئة العمل متوترة ولا تستجيب لأدنى شروط العمل الجيد، وإن كانت طبيعة

العلاقة القائمة بين الإدارة والموظفين علاقة سطحية، وغير مبنية على أسس الثقة والشفافية، فان فكرة التغيير التي تريد الإدارة العليا تحقيقها ستواجه مقاومة من قبل الموظفين، الذين يعانون من سوء الظروف العامة من جهة، ومن سوء اختيار الوسيلة الاتصالية التي يمكن من خلالها إقناعهم وتغيير وجهات نظرهم حول مدى سلبية قرار التغيير من جهة أخرى.

هـ- استخدام اللغة المناسبة: إن اعتماد أسلوب الاتصال الداخلي من قبل الإدارة العليا، يفرض عليها في إطار محاولتها تحقيق التغيير التنظيمي، ضرورة استخدام لغة سليمة، بسيطة وواضحة لإقناع الموظفين بها، واستمالتهم إلى المشاركة في عملية تحقيقها دون أي معارضة من قبلهم، ذلك أن اللغة المبهمة وغير الواضحة في مفرداتها، أو التي تحتوي على الأخطاء، تؤدي إلى صعوبة تحليل وتفسير معانيها الحقيقية من قبل الموظفين، الذي تقلل من وضوح الموضوع و عدم فاعلية وسيلة الاتصال المستخدمة في نقل الرسالة²⁶، ومن ثم الصعوبة أو حتى العجز عن فهم الهدف من فكرة التغيير، الأمر الذي يؤدي إلى فتح باب التساؤلات والشكوك حول المعنى الحقيقي لها، وحول ما يمكن أن يصيبهم من نتائج سلبية بسببها من جهة أخرى، الشيء الذي سيدفعهم إلى مقاومتها والعمل على الحيلولة دون تجسيدها، حتى وإن كانت تحمل في طياتها أهدافا نبيلة تسعى من خلالها الإدارة العليا إلى إحداث تطورات تعود بالإيجاب على المنظمة والموظفين على حد سواء.

و- اختيار الوقت المناسب للاتصال: إن اتخاذ قرار إحداث التغيير في المنظمة، يتطلب من الإدارة العليا ضرورة العمل على إبلاغ جميع الموظفين بذلك مسبقا، حتى لا يتفاجؤوا بالقرار ويتوجهوا إلى معارضته، وذلك من خلال اختيار الوقت المناسب للاتصال بهم ولإعلامهم بما تريد القيام به، حيث يساهم ذلك في تقبلهم للفكرة والمساهمة في تنفيذها دون وجود أي مقاومة من طرفهم، إذ لا يمكن للإدارة العليا مثلا أن تتصل بالموظفين في حالة وجود نزاعات وصراعات جماعية في المنظمة، حيث تكون درجة تقبل الفكرة ضعيفة جدا، لذلك يجب أن تختار الوقت الملائم لإخبارهم بمشروع التغيير، حتى يتمكنوا من استيعابه والمشاركة في تنفيذه، وهذا لا يتأتى إلا من خلال مراعاة الإدارة العليا للظروف العامة المتواجدة على مستوى المنظمة، لاسيما ما تعلق بالظروف المهنية وكذا الشخصية للموظفين إذا ما أرادت النجاح في عملية التغيير التنظيمي، أي ضرورة الاعتماد على الدراسات المسبقة للظروف العامة المحيطة بالمنظمة، وعلى ما يمكن أن تتعرض له هذه الأخيرة نتيجة قرار التغيير، من أجل الاستعداد له وتجنب الوقوع في مشاكل المقاومة، إذ من الضروري إعداد خطة واضحة لذلك تسمح بالتواصل الفعال وتبادل الأفكار والآراء بين القيادة والعاملين يتم من خلالها تحديد ما نتوقه من هذا التغيير، ودعمه ومساندته وتقليل مقاومة العاملين للتغيير وإزالة مخاوفهم وقلقهم حياله.²⁷

3-2- ما يجب أن يتوفر عليه الاتصال الداخلي من خصائص:

أ- شمولية الاتصال الداخلي: إن إحداث التغيير على مستوى المنظمة يتطلب بالدرجة الأولى أن يكون الاتصال الداخلي شاملا وعاما، أي يمس جميع الموظفين دون أي استثناء باعتبارهم إحدى المكونات الرئيسية لها، وحتى يكون شاملا يجب على الإدارة العليا إشراك كافة بالموظفين في عملية اتخاذ القرارات م، ومنها قرار إحداث تغيير على مستوى المنظمة ككل أو على جانب معين من جوانبها، حيث يساهم الاتصال الداخلي من خلال اعتماد مبدأ المشاركة الجماعية في دراسة وتحليل مشروع أو فكرة التغيير، في التقليل من حجم المعارضة أو الرفض الذي يمكن أن ينتج عن الاستبعاد الكلي، أو الشبه الكلي للموظفين من المشاركة في هذه العملية، وهو ما يفرض

على الإدارة العليا ضرورة استشارتهم والاستماع إليهم، والأخذ بآرائهم مهما كانت بسيطة، لأن إشراكهم في عملية التغيير ستحفزهم إلى بدل المزيد من الجهد من قبلهم، وضرورة الالتزام بضرورة تنفيذه وإنجاحه في مختلف مراحله، والذي يستوجب ضرورة استناد المشاركة إلى قاعدة ارتكازية تفاعلية، قائمة على مبادئ الصدق، العدالة والشفافية²⁸.

إن تطبيق مبدأ المشاركة الجماعية من خلال الاتصال الداخلي بالموظفين، والتي تعني: " ذلك التفاعل الإيجابي للفرد عقليا وعاطفيا وسلوكيا في مواقف الجماعة أو المنظمة بطريقة تساهم في تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية"،²⁹ يساهم في دفعهم إلى قبول فكرة التغيير وعدم مقاومتها، والتجاوب معها على نحو ايجابي تساعد في تعزيز مبدأ الثقة بالإدارة العليا، التي تساهم بدورها في تحقيق الفائدة للجميع، باعتبارهم جزءا لا يتجزأ من المنظمة، وكذا من القرار الذي يتم اتخاذه بشأن مشروع التغيير، وبالتالي يكون الاتصال الداخلي الذي يتم من خلال مبدأ المشاركة مدخلا رئيسيا من مداخل مواجهة فكرة مقاومة التغيير.

ب-استمرارية عملية الاتصال الداخلي: إن اعتماد أسلوب الاتصال الداخلي في المنظمة بهدف إحداث التغيير وتجنب مقاومة الموظفين لها، يتطلب ضرورة استمرارية العملية الاتصالية وعدم انقطاعها، أي تجنب استخدامها لوقت معين أو عند الحاجة فقط، ثم التخلي عنها وعدم الاعتماد عليها في الأوقات الأخرى، فإذا أرادت الإدارة العليا تجنب مقاومة مشروع التغيير عليها الالتزام الكلي بالاتصال المسبق واللاحق بالموظفين، ووضعهم في الصورة بكل التطورات التي تشهدها هذه العملية سواء كانت ايجابية أو سلبية، وهو ما يسمح بتكوين علاقات مهنية واجتماعية جيدة على مستوى المنظمة، تكون قائمة أساسا على مبدأ الثقة والتعاون المتبادل لإحداث فكرة التغيير وتجسيدها، فكلما كانت العلاقات الإنسانية جيدة بين الغير والمتغير، كلما أصبح التغيير أكثر سهولة وقبولا، والمقاومة اقل حدة.³⁰

ج- مرونة الاتصال الداخلي: إن التكيف مع مختلف المستجدات والتغيرات الحاصلة في العالم، يتطلب من الإدارة العليا ضرورة تكيف عملية الاتصال الداخلي معها، حتى تضمن التقدم والاستقرار للمنظمة، لاسيما مع التطورات الحديثة التي يشهدها مجال الاتصالات التكنولوجية، والتي فرضت نفسها كمتغير استراتيجي في عملية التغيير، إذ لا يمكن أن تتفوق أي منظمة في ذلك، إن لم تكن اتصالاتها الداخلية متناسبة ومتوافقة مع ما يحدث خارجيا، فكلما نجحت في تقريب وجهات النظر داخليا، كلما تمكنت من تجسيد فكرة التغيير دون وجود أي معارضة من قبل الموظفين، فقبل كل شيء يكون السبب الرئيسي في التغيير شيئا مفروضا وليس اختياريا. الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة تكيف اتصالاتها الداخلية معه، انطلاقا من التأكيد على أهمية أو ضرورة التغيير، والذي لن تكون له أي آثار سلبية في حالة العمل به، على عكس تجنبه أو استبعاده والذي من شأنه التأثير على فكرة التغيير تأثيرا سلبا، يؤدي إلى نتائج غير مرضية على مستوى المنظمة التي تبقى متفوقة في الروتين المهني الذي تعود عليه الموظفون دون أي تحديد فيه، وهو الشيء يفرض على القائد أو المسير واجب البحث الدائم عن تطوير مؤسسته، والتأقلم مع مختلف التغيرات الحاصلة في البيئة.³¹

4. خاتمة:

وفي الأخير يمكن القول بأن الاعتماد على أسلوب الاتصال الداخلي في المنظمة، يعتبر من الأساليب الهامة التي تساهم في تحقيق التغيير التنظيمي، دون وجود مقاومة من طرف الموظفين، أو على الأقل تكون نسبتها ضئيلة مما يسمح بتجسيد فكرة أو مشروع التغيير،

والوصول إلى الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلاله، فكلما تم استخدام الاتصال الداخلي استخداما ديمقراطيا وعقلانيا في شرح وتوضيح فكرة التغيير كلما كانت المقاومة للتغيير غائبة، إذ أن الاتصال الداخلي يمنح الثقة والشفافية في التعامل بين المسؤولين والموظفين ما يجعلهم يشتركون في نفس المصير، باعتبارهم أجزاء مهمة من المنظمة، هدفهم الرئيسي هو الحفاظ على استقرارها وسلامتها، وتعد خطوة التغيير إحدى الخطوات الرئيسية لتحقيق ذلك.

5. نتائج الدراسة: تمثلت النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة، فيما يلي:

- اصطدام عملية التغيير في المنظمة في الكثير من الأوقات بوجود مقاومة من طرف الموظفين لتجسيدها على أرض الواقع، نظرا لتخوفهم من عدم الاستفادة من هذا التغيير وفقدان الامتيازات والمصالح التي كانوا يتمتعون بها في ظل الوضع الحالي، خاصة في ظل غياب اتصال داخلي بين الإدارة العليا وبينهم، حيث تكون المعلومة الصحيحة منعدمة أو شبه منعدمة الأمر الذي يدخلهم في متاهة الشك و انعدام الثقة بالإدارة العليا وبفكرة التغيير أيضا.

- عدم استخدام الاتصال الداخلي في المنظمة، يؤدي لا محالة إلى الغموض في فكرة وأهداف التغيير، الأمر الذي يتسبب في مقاومتها .
- إن غياب أو نقص الإمكانيات المادية والمالية سيؤثر على عملية الاتصال الداخلي التي لن تتم بوتيرة جيدة وبصفة مستمرة، أي حدوث نوع من الخلل في الاتصال بين المستويات الإدارية، الأمر الذي يؤدي إلى عدم وضوح فكرة التغيير ومن ثم اللجوء أو التوجه إلى مقاومتها.

ومن بين المقترحات التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة، ما يلي:

- ضرورة إيلاء أهمية كبرى للجانب الديمقراطي في اعتماد عملية الاتصال الداخلي من طرف الإدارة العليا، بهدف تحقيق التغيير التنظيمي.

__ ضرورة الحفاظ على ديمومة وشمولية الاتصال الداخلي في المنظمة، حتى يتسنى للجميع المشاركة في عملية التغيير.

- ضرورة جعل الموظفين طرفا في العملية الاتصالية، حتى تزداد روابط الثقة بين الإدارة العليا وبينهم، ومن ثم المساهمة في تحقيق التغيير.

- ضرورة توافق عملية التغيير مع توقعات وطموحات الموظفين، والذي يتم توضيحه من خلال الاتصال الداخلي، الأمر الذي يساهم في مواجهة طاهرة مقاومة التغيير.

6. قائمة المراجع:

أ- باللغة العربية:

• الكتب:

- أبو النصر مدحت محمد، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، الإسكندرية: مجموعة النيل العربية، 2007.

- أبو العزم عطية مصطفى كامل، مقدمة في السلوك التنظيمي، د.م.ن: المكتب الجامعي الحديث، 2007.
 - احمد الخضير محسن، ديمقراطية الإدارة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007.
 - حزي بشار، الاتصال التنظيمي، دمشق: منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2020.
 - سيد عبد الله معتز، إدارة التغيير التنظيمي: الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية، الجزء الثاني، القاهرة: مكتبة الانجلو مصرية، 2013.
 - عبد الحميد محمد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، القاهرة: عالم الكتاب، 1997.
 - عبوي زيد منير، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006.
 - عبوي زيد منير، إدارة التغيير والتطوير، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007.
 - عوض الله السواط طلق و سندي طلعت عبد الوهاب و مسلط الشريف طلال، الإدارة العامة: المفاهيم، الوظائف، الأنشطة، د.م.ن: دار حافظ للنشر والتوزيع.
 - حمود حريم حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2004.
 - محمد المصري احمد، الإدارة الحديثة: الاتصالات، المعلومات، القرارات، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2008.
 - محمد عساف عبد المعطي، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1999.
 - الجميلي خيرى خليل، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1997.
 - المخلافي، أسباب التغيير التنظيمي قي القيادة الداخلية الفاعلة وإدارة التغيير، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، 2009.
- المقالات:

- الهاشمي لوكيا و محجر ياسين، تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء دراسة شبه تجريبية على بعض العمال في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 4، العدد 7، جانفي 2012، ص 5.
- عباس سمير، آليات التعبير عن مقاومة التغيير في المنظمات وكيفية التعامل معها- دراسة الأبعاد النفسية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد ج، العدد 10، جوان 2017، ص 188.
- برباوي كمال، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد الثالث، العدد 5، 2013، ص 89.
- عبد الباسط محرز و فكرون السعيد، مقاومة التغيير التنظيمي بين الأسباب المؤدية وطرق المعالجة، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 4، العدد 4، ديسمبر 2019، ص 18.

- بن زروق جمال، التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه، **مجلة جامعة دمشق**. المجلد 26، العدد 1 و2، 2010، ص 414.

• الرسائل الجامعية:

17- عناب أميمة، "معوقات الاتصال التنظيمي من وجهة نظر الأساتذة، دراسة ميدانية بكليتي الاداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي"، **رسالة ماجستير**، الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، قسم علم الاجتماع، 2014.

18- رمضان ريم، "إدارة التغيير في التطور التنظيمي: دراسة واقع إدارة التغيير لتطوير المنظمات في سورية"، **أطروحة دكتوراه**، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 2005.

ب- باللغة الأجنبية:

• Les livres :

- Huet Sophie et langenieux Villard Philippe, **La communication politique**. Paris : presse universitaires de France, 1982.

- verne Etienne, **changer les organisations**. paris : insept édition, 1993.

• -Les Revues :

- Mintzberg Henry, " Profession: manager mythes et réalités", **Harvard business review**, 1999, p 21.

• les séminaires :_

- Tremblay Diane- Gabrielle et Rolland David, "Le modèle japonais de gestion de la production et des ressources humaines : vers une hypothèse d'hybridation dans les entreprises japonaises au Québec", **Communication a la cinquième conférence de l'association internationale de management stratégique**, 13-15 mai 1996, les université du Québec, Paris.

7. هوامش:

1- احمد محمد المصري، الإدارة الحديثة: الاتصالات، المعلومات، القرارات، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2008، ص 129.

2- حزي بشار، **الاتصال التنظيمي**، دمشق: منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص 26.

3- طلق عوض الله السواط و طلعت عبد الوهاب سندي و طلال مسلط الشريف، الإدارة العامة: المفاهيم، الوظائف، الأنشطة، د.م.ن: دار حافظ للنشر والتوزيع، ص 273.

4- محمد عبد الحميد، **نظريات الإعلام واتجاهات التأثير**، القاهرة: عالم الكتاب، 1997، ص 25.

5- طلق عوض الله السواط و طلعت عبد الوهاب سندي و طلال مسلط الشريف، **مرجع سابق الذكر**، ص 274.

- 6- المكان نفسه.
- 7- محمد عساف عبد المعطي، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1999، ص 221.
- 8- لوكيا الهاشمي و ياسين محجر، تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء دراسة شبه تجريبية على بعض العمال في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 4، العدد 7، جانفي 2012، ص 5.
- 9- أميمة عناب، "معوقات الاتصال التنظيمي من وجهة نظر الأساتذة، دراسة ميدانية بكليتي الاداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي"، رسالة ماجستير، الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، قسم علم الاجتماع، 2014، ص 87.
- 10- بشار حزي، مرجع سابق الذكر، ص 26.
- 11- خيري خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1997، ص 25.
- 12- سمير عباس، آليات التعبير عن مقاومة التغيير في المنظمات وكيفية التعامل معها- دراسة الأبعاد النفسية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد ج، العدد 10، جوان 2017، ص 188.
- 13- حسين محمود حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2004، ص 384.
- 14- زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006، ص 177.
- 15- كمال برباوي، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، مجلة رؤية اقتصادية، المجلد الثالث، العدد 5، 2013، ص 89.
- 16- مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، د.م.ن: المكتب الجامعي الحديث، 2007، ص 179.
- 17- محرز عبد الباسط و السعيد فكرون، مقاومة التغيير التنظيمي بين الأسباب المؤدية وطرق المعالجة، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 4، العدد 4، ديسمبر 2019، ص 18.
- 18- جمال بن زروق، التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه، مجلة جامعة دمشق. المجلد 26، العدد 1 و 2، 2010، ص 414.
- 19- زيد منير عبوي، مرجع سابق الذكر، 2007، ص 21.

20- verne Etienne, **changer les organisations**. paris : insept édition, 1993, P 37.

21- Tremblay Diane- Gabrielle et Rolland David, "Le modèle japonais de gestion de la production et des ressources humaines : vers une hypothèse d'hybridation dans les entreprises japonaises au

Québec", **Communication a la cinquième conférence de l'association internationale de management stratégique**, 13-15 mai 1996, les université du Québec, Paris, P 13.

22- Huet Sophie et langenieux Villard Philippe, **La communication politique**. Paris : presse universitaires de France, 1982, P 43.

23- زيد منير عبوي، مرجع سابق الذكر، ص 21.

24- ريم رمضان، "إدارة التغيير في التطور التنظيمي: دراسة واقع إدارة التغيير لتطوير المنظمات في سورية"، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 2005، ص 250.

25- مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، الإسكندرية: مجموعة النيل العربية، 2007، ص 95.

26- خيرى خليل الجميلي، مرجع سابق الذكر، ص 39.

27- سيد عبد الله معتز، إدارة التغيير التنظيمي: الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية، الجزء الثاني، القاهرة: مكتبة الانجلو مصرية، 2013، ص 238.

28- محسن احمد الخضيرى، ديمقراطية الإدارة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007، ص 41.

29- مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق الذكر، ص 159.

30- المخلافي، أسباب التغيير التنظيمي في القيادة الداخلية الفاعلة وإدارة التغيير، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، 2009، ص 72.

31- Mintzberg Henry, " Profession: manager mythes et réalités", **Harvard business review**, 1999, p 21.