

إدارة العلاقات العامة
أ.م. د. السيد عبدالرحمن علي



المحاضرة العاشرة



إدارة العلاقات العامة

المحاضرة العاشرة

Prepared by
أ.م. د. السيد عبدالرحمن علي

المحاضرة السابقة: أدوار ومسئوليات (4):

استعرضت المحاضرة السابقة النقاط الآتية:

- إدارة العلاقات العامة والصورة الذهنية؛ وشمل هذا الموضوع كلا من:

- مفهوم الصورة الذهنية.
- سمات الصورة الذهنية.
- أهمية الصورة الذهنية.
- أنواع الصورة الذهنية.
- العوامل المؤثرة في تشكيل الصورة الذهنية وتحسينها.
- أدوار إدارة العلاقات العامة ومسئوليتها في تشكيل الصورة الذهنية.
- العلاقات العامة وإدارة سمعة المؤسسة وهويتها.



أهداف المحاضرة الحالية؛ أدوار ومسؤوليات (5):

تستهدف المحاضرة الحالية استعراض النقاط الآتية:

■ إدارة العلاقات العامة والصراع التنظيمي.

- مفهوم الصراع التنظيمي.
- أدوار إدارة العلاقات العامة ومسؤولياتها في إدارة الصراع التنظيمي.

■ إدارة العلاقات العامة والتغيير التنظيمي.

- مفهوم التغيير التنظيمي.
- مفهوم إدارة التغيير التنظيمي.
- مراحل التغيير التنظيمي.
- أدوار إدارة العلاقات العامة ومسؤولياتها في إدارة التغيير التنظيمي.



إدارة العلاقات العامة والصراع التنظيمي:
تجاهلت المنظمات الصراع التنظيمي لسنوات عدة،
وأنكرت فكرة وجوده داخلها، بحكم استراتيجية تقوم على
التفاخر والتباهي بعدم وجود ظاهرة الصراع التي لا يمكن
في الحقيقة إخفاؤها.



فنحن نعيش في عالم يعج بالتناقضات بين المصالح والاعتبارات ووجهات النظر المختلفة، فمثلا نريد عدم تلوث البيئة مع استمرار التوسع في حركة التصنيع، ونريد تحقيق عمالة كاملة، ولكن لا نريد تضخمًا نقديًا... إلخ،

وتوجد هذه التناقضات نفسها بين المصالح والاعتبارات داخل المنظمات، وعلى الإدارة أن تتقبل هذا التناقض والخلاف كحقيقة لا مناص منها، وأن تتعلم كيف تعيش معها، وأن تستغلها بطريقة بناءة، وأن ندرك أن الصراعات في حد ذاتها ليست بالضرورة أمرًا سيئًا أو ضارًا، ولكن الضرر ينجم عن الطريقة التي تُدار وتُعالج بها.

وكان يُعتقد أن الصراعات الوظيفية وحدها هي المسؤولة عن فشل المنظمة والزج بها في هاوية الدمار، إلا أن الدراسات الحديثة أثبتت أن المستوى المعتدل من الصراعات الشخصية يمكن أن يتحقق من خلال مجموعة من الآثار الإيجابية التي تتمثل في زيادة دافعية الأفراد وطاقاتهم لأداء الواجبات والأعمال اللازمة للمنظمة، وزيادة ملكات الخلق والابتكار والإبداع والجديد لدى الأفراد والمنظمة؛ وذلك لأن الصراعات الشخصية تؤدي إلى زيادة وجهات النظر وتنوعها، وزيادة معرفة وفهم كل شخص لواجبات ومسؤوليات مركزه الوظيفي، والمساعدة في اكتشاف الصراعات الموجودة داخل الفرد مما يمكن المساعدة/المشاركة في حلها.

وقد تطورت النظرة إلى الصراع التنظيمي عبر المدارس الفكرية التقليدية، حيث كانت نظرة المدرسة التقليدية إليه على أنه أمر سيئ وغير مرغوب فيه، سواء في المجموعات أو المنظمات، وأنه يجب تجنبه، بينما كانت نظرة مدرسة العلاقات الإنسانية إليه على أنه طبيعي ونتاج حتمي لأيّة مجموعة عمل، وهو عامل إيجابي في تحديد أداء أية مجموعة،

ورأت مدرسة أخرى أكثر حداثة أن الصراع يُعد قوة إيجابية في المجموعة والمنظمة، وأن هناك بعض الصراعات تُعتبر ضرورية بشكل كبير لكي تؤدي المجموعة أعمالها بشكل أكثر كفاءة، وأن هذه الصراعات تدعم أهداف المجموعة وتحسن من أدائها، وتؤكد هذا المدرسة أن ليس كل الصراعات جيدة ومفيدة للمجموعة والمنظمة، ويؤكد باحث آخر هذا الكلام بقوله إن الاتجاهات الحديثة للإدارة ترى أن الصراع يلعب دورًا مركزيًا في المنظمات فيما يتعلق بالأفكار المستحدثة وعملية تبني الأفكار الجديدة، ويساعد في تفسير القضايا التي يتم توجيه الانتقادات إليها، وينشر الأفكار والسياسات والإجراءات التنظيمية المختلفة.

بكلمات أخرى، فإن وجهة النظر الحديثة الخاصة بالصراع مختلفة تمامًا عن وجهة نظر كل المدارس الفكرية السابقة، فقد تغيرت النظرة إليه تمامًا من شيء غير مرغوب فيه إلى شيء مرغوب فيه أحيانًا؛ حيث إنه قادر على تحريك العواطف والإبداع بالطريقة نفسها على قدم المساواة، فبينما كان يُنظر للصراع غالبًا على أنه عامل من العوامل السلبية في المنظمة إلا أنه بناء مثلما هو هدام،

فالصراع يمكن أن يجعل الأفراد أو المجموعات أكثر عدوانية، ويحجب المعلومات والموارد، ويتصادم مع المجهودات الأخرى، ويؤجل المشروعات، ويرفع التكاليف، ويتسبب في ترك الموظفين الأكفاء العمل في المنظمة، وفي المقابل فإنه يتسبب في حدوث عدد من النتائج البُناة، مثل تسليط الضوء على المشكلات الموجودة في المنظمة، ويتسبب في التغيير الهادفة لحل هذه المشكلات، ويرفع المعنويات ويعزز التماسك، ويثير الانتباه، ويحفز الإبداع والتحديث عن طريق تشجيع الأفكار الجديدة... إلخ. كما أنه يساعد أعضاء المجموعات في فهم القضايا المتعلقة بالقرارات والمشكلات بشكل أفضل، كما أن الصراع يمكن أن يساعد في تحسين القرارات التي تقوم المجموعات باتخاذها، ويعمل على زيادة اندماج الأفراد ومشاركتهم في العمل، وكذلك يزيد من تماسك المجموعات، ومع ذلك فإن الصراع ضار بالنسبة للمجموعات؛ ومن ثم يجب تجنبه (K. Adams and G. Galanes, 2003).

كما تتميز النظرة المعاصرة إلى الصراع بوصفه عملية معقدة جدًا، ولا بد من إدارته منذ البداية بشكل مناسب حتى يمكن للمنظمة أن تحقق أهدافها المرجوة (آمال بترنا حنا، 2003)، أي أن الصراع أمر لا يمكن تجنبه في حياة المنظمات، وكذلك مواجهته وإدارته أمر لا مناص ولا مفر منه، ومن المؤسف أن يتظاهر المديرون بأنه ليس هناك خلاف على الإطلاق، وهذا من شأنه أن يجعل الخلاف خفيًا غير ظاهر (محمد عبدالله، د. ت.).



مفهوم الصراع التنظيمي:
تتعدد وتنوع مفاهيم الصراع التنظيمي وفقاً لرؤية
صاحبه وتخصصه العلمي، ولم يتفق الباحثون على تعريف
واحد للصراع التنظيمي.

فمنهم من يذكر أنه "نزاع واضح وظاهر ومعبر عنه بين طرفين يعتمد كل منهما على الآخر"، ومنهم من يشير إلى أنه "التنافس الناتج عن ندرة الأشياء القيمة الملموسة وغير الملموسة"، ويعرفه باحث آخر بأنه "يعبر عن التعارض بين مجموعتين أو أكثر من جماعات العمل، وأن هذا التعارض قد يرجع لعدم وجود توافق حقيقي أو مدرك للأهداف أو وسيلة تحقيقها".

ويُعرّف الصراع التنظيمي أيضا بأنه "يعبر عن الخصومة أو العداء الذي يحدث عندما يسعى شخص ما لإحباط شخص آخر أو إعاقته عن تحقيق هدفه"، والصراع التنظيمي "يعبر عن المجهود الذي يبذله شخص (أ) لكي يعيق أو يحبط شخص (ب) بأية صورة كانت عن تحقيقه لأهدافه التي يرغب في الوصول إليها"،

وهو أيضا "عملية التعارض أو المواجهة التي يمكن أن تحدث داخل المنظمة بين الأفراد أو بين المجموعات المختلفة"، وهو كذلك "عملية التعارض أو الاختلاف بين فردين أو مجموعتين أو أكثر والناتج عن محاولات التأثير المتناقضة بين الأفراد أو الجماعات"، وهو أيضا "عدم الاتفاق حول أشياء مثل الأهداف وتقاسم الموارد وتوزيع المكافآت وسياسات العمل وإجراءاته ومهام العمل".

وهو "كافة أنواع التفاعلات المتعارضة أو العدائية الناتجة عن ندرة الموارد أو اختلاف المكانة الاجتماعية أو نظم المعتقدات والقيم"، وهو "عدم الاتفاق في الأهداف أو القيم أو المعتقدات أو الآراء، سواء داخل الفرد نفسه أو بين الأفراد أو بين المجموعات في المنظمة"، وهو "النزاع المعلن بين فردين على الأقل، الناتج عن رؤية كل منهما للأهداف المتضاربة أو تدخل أحد الأفراد في عملية إنجاز أهداف الطرف الآخر" (Saundra Hybets and Richard L. Weaver, 2004).

ويمكن أن يمتد الصراع من الخلافات البسيطة إلى الحرب، ويمكن ملاحظته في مجموعة العمل الصغيرة عندما يعبر فردان أو أكثر عن أفكارهما المتعارضة (K. Adams and G. Galanes, 2003). وهو أيضا "السلوك المتنافر فيما بين الأطراف ذات المصالح المختلفة"، وهو "عدم الاتفاق الذي يحدث بين فرد/مجموعة أو أكثر من أفراد/مجموعات المنظمة".



أدوار إدارة العلاقات العامة ومسئولياتها في
إدارة الصراع التنظيمي:

يأتي الصراع كتسلسل طبيعي للتفاعلات الإنسانية
بالمنظمة؛ ومن ثم يمثل الصراع شكلا من أشكال
الاتصال، حيث يفتح قنوات اتصال جديدة في المنظمة.

كما يُعتبر الصراع ظاهرة اجتماعية مرتبطة بالسلوك الإنساني، ويظهر أثرها بوضوح في حالة الإحباط وعدم التوازن، التي تصيب الفرد بسبب الفشل المحتمل الذي قد يتسم به السلوك عند بلوغ الغاية المسببة لهذه الحالة بدوافع معينة؛ ومن ثم نجد أن فعالية الاتصال (أحد وظائف إدارة العلاقات العامة) تلعب دورًا مهمًا في التخفيف من حدة الصراع أو الخلاف.

وكذلك توجد علاقة تفاعل وتكامل بين كل من الاتصال والصراع من حيث الاتجاه الهادف لكل منهما وعلاقته السببية المرتبطة بحاجات الأفراد ومدى إلحاحها والدوافع المحركة للسلوك الإنساني وأثره على طريقة معالجة تلك الظواهر السلوكية.



وتظهر أهمية تلك العلاقة القائمة بين هاتين الظاهرتين في أن الصراع قد يساهم في فتح قنوات اتصال جديدة تسهل مزاولة عملية الاتصال بكفاية، بالإضافة إلى التخلص النسبي من الكبت الداخلي، وما يتبع ذلك من مؤثرات نفسية إيجابية تساعد في تهيئة المناخ المناسب للاتصال.

ومن الجانب الآخر نجد أن الاتصال في صورته المختلفة يُعتبر الوسيلة الوحيدة للتعبير عن الصراع، وقد يساهم الاتصال الفعال في تخفيف حدة الصراع، حيث يتوافر في الاتجاه التعاوني للصراع جسر مفتوح من الاتصالات، حيث تتدفق المعلومات والبيانات في كل اتجاه بين أعضاء المنظمة وأعضاء الجماعات المختلفة، من منطلق حرص طرف من أطراف الصراع على إمداد الطرف الآخر بالمعلومات والبيانات، نظرًا لتقدير الأطراف المعنية في الصراع لأهمية الاتصالات في تحقيق الاستفادة المتوقعة من الصراع، ومدى الكسب المادي أو المعنوي العائد على كافة الأطراف.

ومن ثم، يكون الاتصال المفتوح والأمانة والإخلاص وغير ذلك من القيم كمؤشرات للاتجاه التعاوني للصراع.

وعلى العكس من ذلك نجد أن الاتجاه التنافسي للصراع يرتبط بالعديد من معوقات الاتصال ومشكلاته، نظرًا لسيادة جوٍّ من عدم الثقة، وصعوبة توافر المعلومات، وإن وجدت المعلومات نجد أنها تتسم بالتشويه وعدم الوضوح وعدم الأمانة والإخلاص في معالجتها ونقلها، حيث يحرص كل طرف على السيطرة والتحكم في الطرف الآخر، ورغم أهمية المعلومات في الصراع التنافسي كما هو الحال في الصراع التعاوني إلا أن طريقة ونهج انسياب تدفق المعلومات يختلف، حيث تلجأ الأطراف المشتركة في الصراع التنافسي للحصول على المعلومات بسبب عدم توافر الثقة وعدم حرص كل طرف على إعطاء المعلومات بالقدر الذي يحرص به على الحصول عليها (سعيد يس عامر، 2000).

كما أظهرت إحدى الدراسات أن الثقافة التنظيمية الجيدة وقنوات الاتصال الجيدة تساعد في تخفيض الصراعات.

وأكدت دراسة ثانية أن وجود علاقة إيجابية بين زيادة درجة المشاركة في اتخاذ القرار من ناحية وبين انخفاض درجات صراع الأدوار والغموض في الموقف، وأشارت دراسة أخرى إلى أن الاتصال الضعيف قد يكون من أكثر مصادر الصراع الشخصي في المنظمة؛ ومن ثم يدل هذا على أهمية الاتصال وضرورة الاهتمام به وإلا فسوف يكون مصدرًا وسببًا للصراع التنظيمي، وليس أداة لإدارة الصراع والتغلب عليه.

ويمكن أن تساعد المعرفة بالاتصال غير اللفظي المدير في تحديد الصراعات الشخصية بين المرؤوسين والكشف عنها؛ حيث إنه يمكن أن يلاحظ بسهولة: من يتحدث إلى من، ومن يقاطع من، ومن يستمع بعناية إلى من، وما تكرار حدوث اتصال بنظرات العيون؛ ومن ثم فإن هذه الرسائل غير اللفظية غير المعقدة يمكن أن تظهر نوعًا من العلاقات الشخصية الموجودة بين مختلف المرؤوسين.

وتُعتبر الصراعات ظاهرة إنسانية تحدث بين الأفراد في المجتمعات المختلفة، وهناك اعتراف من كافة المهتمين بالسلوك الإنساني في المنظمات على وجود صراعات بين الأفراد، حتى أصبح الصراعات سمة من سمات المنظمات في الوقت الحاضر.

ومن أهم الطرق التي تساعد على تفادي حدوث الصراعات: الاعتراف من جانب الأفراد والإدارة بأن الصراعات يمكن حدوثها نتيجة وجود اختلافات بين الأفراد، وينبغي العمل على تقبل هذه الصراعات ومناقشتها بصراحة، وكذلك لابد من وجود نظام اتصال فعال بين العاملين في المنظمات بما يحقق التفاهم المشترك، وتوفير ظروف مناسبة تمكن العاملين من التعبير عن آرائهم، ومناقشتها مع الآخرين (صلاح الدين محمد، 2003).

ويؤكد باحث آخر أن الاتصال المباشر بين المدير والمستويات الإدارية يلعب دورًا واضحًا في طريقة إدارة الصراع أو وسائل حله؛ حيث ترتبط عملية التخطيط داخل المنظمة وتصميم الهيكل التنظيمي واختيار الأفراد الذين سوف يشغلون وظائف التنظيم بمدى تزايد حدة الخلاف وضعفه، كما يرتبط بشكل الصراع عملية الاتصال وقنواته والتي تبرز من التنظيم، وما يصاحبه من سلطة ومسئولية، ويستطيع المدير إدارة الصراعات لتجنب آثارها الضارة، وتوجيهها لمصلحة المنظمة من خلال العمليات الاتصالية التي يقوم بها.



ويمكن التمييز بين أربعة أنواع أساسية من مواقف الصراع التي تؤثر في عملية الاتصال:

1. الاتفاق على الهدف والتأكد من النتائج: يرجع هذا النوع من الخلاف على عدم الإلمام بجميع المؤثرات في الموقف؛ لذلك يمكن إزالته بسهولة، ويُعتبر هذا النوع من أبسط أنواع الخلاف التي تواجه المدير وأقلها ضررًا، ويمكن أن يزيل المدير الخلاف من خلال العملية الاتصالية، وذلك بعرض الحقائق، ولن يجد صعوبة في الاتفاق على ما يجب عمله طالما أن الأفراد متفقون على الهدف وعلى دراية بنتائج كل بديل.

2. الاتفاق على الهدف وعدم التأكد من النتائج: يُعتبر هذا الموقف أكثر تعقيدًا من الموقف الأول بسبب عدم التأكد مما سيحدث في حالة اتباع كل البدائل، فبعد عملية الاتصال يمكن الاتفاق حول الهدف المراد تحقيقه، ولكن يبقى الخلاف في الرأي فيما يتعلق بالنتائج المختلفة لكل الوسائل؛ لذلك لا يجب أن يتسرع في حكمه على الأمور من خلال عملية الاتصال، فقد يستدعي خبيرًا أو يعتمد إلى تجربة بعض البدائل لإلقاء الضوء عليها، ومن أفضل الوسائل لمعالجة هذا النوع من الخلاف هو استعمال الحكم الشخصي القائم على الدليل والمستمد من الخبرة.

3- الاختلاف على الأهداف والتأكد من النتائج: يختلف هذا النوع عن النوعين السابقين بشكل حاد، ومثال ذلك التفاوض بين نقابة العاملين وإدارة المنظمة حول معدلات الأجور، فكل من الطرفين يدرك أن زيادة الأجور بمعدل (20%) على تكلفة الإنتاج تؤدي إلى زيادة إنتاجية الفرد، ولكنهما يلجأان إلى المساومة والتفاوض في عملياتهم الاتصالية أو اللجوء إلى سلطة أعلى للتحكيم.

4- الاختلاف على الأهداف وعدم التأكد من النتائج: وهذا أكثر المواقف تعقيداً وغموضاً وأكثرها احتمالاً إلى التطور إلى صراع، وأفضل الطرق التي يقوم بها المدير خلال عملياته الاتصالية هي حل الخلاف باستخدام الحل التدريجي أو الحل المرحل، بمعنى اتخاذ خطوات صغيرة يمكن أن يتفق عليها الطرفان (نبيل عشوش، 2000)،





إدارة العلاقات العامة والتغيير التنظيمي:
يستطيع الإنسان - بقليل من التأمل - أن يلاحظ أن التغيير
ينبع من طبيعة الأمور والأشياء في الحياة؛ فالحياة في
طبيعتها متجددة ومتغيرة؛ ومن ثم فإن المنطق يفرض علينا
التغيير باعتباره أحد مظاهر الحياة.

مفهوم التغيير التنظيمي:

يُعَدُّ التغيير التنظيمي من الموضوعات المهمة التي شغلت فكر واهتمام الباحثين والممارسين في تخصصات متعددة، ولا يزال حتى وقتنا هذا يمثل مجالاً خصباً لدراسة وأبحاث المهتمين من رجال الاجتماع والسلوك التنظيمي والإدارة والاتصال عمومًا، ورجال السياسة والإدارة العامة خصوصًا.

وأول ما يلفت نظر الباحث في هذا المجال هو عدم وجود تعريف واحد محدد ومتفق عليه - حتى الآن - حول التغيير التنظيمي، بل إن اللفظ نفسه ما يزال موضع خلاف.



فهناك من يطلقون عليه التغيير التنظيمي المخطط، وهناك من يطلقون عليه التطوير التنظيمي، وإن كانت الأغلبية أصبحت تسميه التطور التنظيمي؛ وذلك باعتباره واحدًا من أساليب التغيير المخطط، ولعل من أفضل ما يعبر عن كثرة التعريفات وتعددتها حول التغيير التنظيمي المخطط ما قيل إن هناك تعريفات للتغيير والتطوير التنظيمي بعدد من كتبوا فيه (محمد المحمدي الماضي، 2001).

والتغيير التنظيمي في أبسط تعريف له هو "أي تعديل أو تبديل للوضع الراهن" في المنظمة، وهو "تحويل أو تعديل المنظمة و/أو الجهات المعنية بها" (Deborah J. Barrett, 2002)، وهو أيضا "أي تبديل أو تعديل في بيئة العمل الحالية". ومن بين تعريفات التغيير التنظيمي أنه "عملية بناء والمشاركة بمعانٍ وتفسيرات جديدة فيما يتعلق بالأنشطة التنظيمية" (Catrin Johansson, 2009).

وهو "التغيير المخطط، وذلك بهدف تحويل المنظمة من منظمة فعالة إلى منظمة أكثر فاعلية، والتغيير المخطط هو التغيير المدروس وليس هدفًا في حد ذاته وإنما أداة وأسلوب لتحقيق هدف، فالتغيير ليس لمجرد التغيير" (أحمد فهمي جلال، 2006).

وهو "أن تعدل المنظمات الهياكل التنظيمية الخاصة بها وتكيفها لكي تكون متماسكة ومتناغمة مع بعضها البعض ومع البيئة".

وهو أيضا "إحداث تعديلات في أهداف الإدارة وسياساتها أو في أي عنصر من عناصر العمل بهدف أحد أمرين: ملاءمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بالتنظيم، وذلك بغرض إحداث تناسق وتوافق بين التنظيم وبين الظروف البيئية التي يعمل فيها، والأمر الثاني استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقًا على غيره من التنظيمات، وتوفر له ميزة نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر، أي أن التغيير الإداري يستهدف تعديل أوضاع تنظيم المنظمة حتى يتوافق مع المجتمع والبيئة،

وهو "ذلك التغيير المخطط الذي يُقصد به تحسين فعالية المنظمة وتقوية إمكانيات مواجهة المشاكل التي تواجهها، وهو خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارستها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وعلى التدخل من طرف خارجي وعلى التطبيق العلمي للعلوم السلوكية (أحمد ماهر، 2008).



مفهوم إدارة التغيير التنظيمي:

يُقصد بإدارة التغيير التنظيمي تحرك الإدارة لتواجه الأوضاع الجديدة وتعيد ترتيب الأمور، بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي، وتتجنب أو تقلل من عوامل التغيير السلبي.

وهي أيضا وصف لما يجب إنجازه في عملية التغيير، ووصف للطريقة والأسلوب المستخدم في ذلك.

وهي تعبر كذلك عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاديًا وفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة، وتستخدم إدارة التغيير أحد أسلوبين: إما الأسلوب التقليدي والذي يتمثل في محاولة سد الثغرات أو ترميم الأضرار التي يسببها التغيير، وهو أسلوب دفاعي في طبيعته، ويتخذ شكل رد الفعل، أي أن الإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير ثم تحاول بعد ذلك البحث عن وسيلة للتعامل مع الأوضاع الجديدة.

أما الأسلوب الثاني – وهو الأفضل – فيكون عن طريق توقع التغيير (التنبؤ)، والإعداد المسبق للتعامل مع الظروف الجديدة؛ ومن ثم يمكن تحقيق نتائج أفضل وهو أسلوب هجومي في طبيعته.

مراحل التغيير التنظيمي:

تتعدد مراحل تنفيذ عملية إدارة التغيير التنظيمي، ويختلف عدد هذه المراحل ومسمياتها وفقًا لرؤية صاحبها، فيذكر أحد الباحثين أن عملية التغيير التنظيمي لأية منظمة تمر بأربع مراحل أساسية، هي: الدراسة التشخيصية، ثم وضع خطة التقرير، ثم التهيئة لقبول التطوير والتغيير ورعايته، تنفيذًا ومتابعة، أما المرحلة الرابعة فهي مرحلة قياس النتائج وإجراء المتابعة التصحيحية. ولكل مرحلة أساليبها،

وهي جميعًا مترابطة فيما بينها وتتكامل بحيث تؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المحددة لعملية التغيير والتطوير، وهي البقاء والنمو، ومواجهة التغييرات الطارئة، وإدخال التغييرات المأمولة، من أجل صحة التطوير التنظيمي على المدى القريب وال المدى البعيد.



ويذكر باحث ثانٍ أن التغيير يبدأ من وجود مثيرات تؤثر في قوة البناء التنظيمي، ويأخذ هذا التغيير في إحداث تأثيره من خلال مروره في ست مراحل على النحو التالي: المرحلة الأولى: الضغط والإثارة، وتبدأ هذه المرحلة بوجود ضغوط هائلة على الإدارة في مستوياتها العليا لتهدد بنيان المنظمة هزاً قوياً؛ ومن ثم يتقبل المسؤولون التغيير، وأن يأخذ مكانه في التنظيم وأيضاً في أنفسهم.

أما المرحلة الثانية فهي التدخل وإعادة التوجيه؛ فعندما يبدأ الضغط بإثارة قوة البناء فإنه يؤدي بشكل أوتوماتيكي إلى أن تتعرف الإدارة العليا على المشكلة، وتجد لها الحل المناسب، وغالباً ما يحاول المديرون أن يأخذوا طوقاً رشيدة، ويلومون مجموعات العمل، ويبعدون الملامة عن أنفسهم، لذلك يبدأ صراع يؤدي إلى تدخل أطراف أخرى من الخارج، وعلى مستوى الإدارة العليا، وتقوم بعملية إعادة التوجيه، بحيث يشجعون الإدارة العليا في التنظيم على إعادة فحص التطبيقات الماضية والمشاكل الحالية.

والمرحلة الثالثة هي مرحلة التشخيص والتعرف (التمييز)، فبعد عملية إعادة التوجيه على مستوى الإدارة العليا فإن إعادة التوجيه والقضاء على مسببات المشكلة تبدأ بالحركة نحو الأسفل - وبطريقة تدريجية - عبر التنظيم الهرمي، لتصل إلى كافة مستويات التنظيم، ويتم المشاركة فيها لصناعة القرار لتقبل التغيير.

أما المرحلة الرابعة فهي الاختراع والالتزام، ويتم في هذه الحالة تطوير حلول فعالة، والمحافظة على الالتزام الكامل لتطبيقها، والمرحلة الخامسة هي مرحلة التجريب والبحث؛ حيث إن مصداقية القرارات التي اتُخذت ليست هي الحل النهائي، بل تصبح هذه القرارات جزءًا من قوة التنظيم نفسه، بمعنى أنه لكي يتم تعميمها وتصبح نهائية تحتاج إلى إثبات، وهذا يتطلب البحث عن وسائل دعم القرارات.

أما المرحلة السادسة فهي مرحلة التعزيز والقبول؛ فالقرارات التي تؤدي إلى نتائج إيجابية يتم تعزيزها، ومكافأة الآخرين وتشجيعهم، للاستمرار في التغييرات الفاعلة.

ويشير باحث ثالث إلى أن التغيير التنظيمي يمر بثلاث مراحل، هي:
المرحلة الأولى: الإذابة/إزالة الجمود الراهن

تمثل هذه الخطوة (المرحلة) محاولة إثارة ذهن أفراد المنظمة وجماعاتها - من عاملين وأقسام ومديرين - لضرورة الحاجة إلى التغيير.

فهي محاولة لجذب انتباههم إلى تلك المشاكل التي تعوق تقدمهم في العمل، وهي إثارة لدوافعهم للبحث عن حلول ذاتية وإبداعية لحل مشاكلهم، ولا يمكن للمنظمة أن تتم ذلك ما لم تقم بتهيئة الأفراد والمديرين، ويُطلق على عملية التهيئة بالإذابة؛ حيث يتم تحرير الموقف الذي يتعرض له الأفراد والأقسام والمنظمة من أية متغيرات وتثبت هذا الموقف وتحجّره.

المرحلة الثانية: مرحلة التغيير

وهي تعني التدخل الذي يقوم به القائمون على التغيير التنظيمي على الأنشطة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية وعلى السلوك الفردي والجماعي في المنظمة، أي أنها مجموعة التغييرات المخططة التي تُستخدم في التغيير التنظيمي.

وتهتم مرحلة التغيير بتحديد الأشياء المطلوب تغييرها أو تعلمها أو ما يُشار إليه بتحديد أهداف التغيير وتطبيق التغيير من خلال أدوات التغيير ووسائله، ويُطلق على هذه المرحلة مسمى "القيادة"، حيث يقوم المديرون في هذه المرحلة بتأسيس قيم واتجاهات وسلوكيات جديدة في المنظمة وتعزيزها من خلال عملية تحديد هوية المنظمة، وإضفاء طابع هذه الأشياء الجديدة وهذه الهوية على المنظمة.

المرحلة الثالثة: مرحلة التجميد/ إعادة الجمود

تهتم هذه المرحلة بحماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه؛ أي محاولة التثبيت والحفاظ على المكاسب التي تم تحقيقها من التغيير.



أدوار إدارة العلاقات العامة ومسئولياتها في
إدارة التغيير التنظيمي:

تتطلب عملية إدارة التغيير التنظيمي - بفاعلية وبنجاح -
ضرورة الاهتمام بالاتصال التنظيمي، الوظيفة الأهم
والأبرز لإدارة العلاقات العامة.



ويؤكد العديد من الباحثين والكتاب على المستويين الدولي والعربي أهمية دور الاتصال التنظيمي في إدارة التغيير التنظيمي، فيذكر أحد هؤلاء الباحثين أن الاتصالات بالمنظمات تحظى أثناء التغييرات بعناية متزايدة في السنوات الأخيرة. فقد ساهمت – وبشكل كبير – في تفسير عمليات التغيير وتقليل مقاومة العاملين لتنفيذ تلك التغييرات، وهذا يلقي الضوء على الدور المهم للاتصالات في تحسين عملية تدفق المعلومات داخل المنظمة وخارجها. ومن ثم، فعلى القائمين بالاتصال أن يحددوا كيفية التعامل مع التغييرات الواقعة على الأفراد، والتحديات التي تفرضها، وعليه أيضا أن يتساءل عن ماهية الأدوات الاتصالية الجديدة التي يحتاجها، وما التغيير المطلوب إجراؤه في قنوات الاتصال بهدف إحداث التغيير المطلوب في الجمهور المستهدف.

كما يذكر باحث ثانٍ أن هناك اتجاهات متزايدة في مسؤولية الإدارة عن التغيير الفعال للسلوك البشري، كجعل العاملين أقل مقاومة للأفكار الجديدة أو التنظيمات والسياسات التي تتخذها المنظمة، وذلك بهدف تكوين اتجاهات إيجابية لجمهورها؛ وبالتالي زيادة فعالية المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها، وقد تبين أن الاتصال أحد الأدوات الأساسية في يد الإدارة لتحقيق الكفاءة العملية للمنظمة.



ويشير باحث ثالث إلى أن التطويرات التكنولوجية والعلمية الحديثة، وازدياد تعقد المنظمات، قد أدت إلى ظهور حاجة ماسة لتنمية إدراك العاملين لهذه التطويرات، ومحاولة إكسابهم مهارات جديدة وإقناعهم بالتغيير؛ حيث إنه كلما كان العاملون على علم بدواعي هذا التغيير وأسلوبه ونتائجه ومدى تأثيره في عملهم وتم إقناعهم من جانب الإدارة بجدواه، فإن ذلك يجعل رفض التغيير من جانب العاملين في أدنى الحدود.

كما يبين باحث آخر أنه كما ترتبط عملية التغيير داخل المنظمة بالسلطة فهي ترتبط أيضا بعملية الاتصال، فيتوقف نجاح التغيير داخل المنظمة على كفاءة الاتصال التي تحقق أمرين جوهرين، هما (نبيل عشوش، 2000):

- أن نظام الاتصال ينقل للأفراد والجماعات داخل المنظمة معلومات كاملة وصحيحة عن سياساتها وبرامجها وأهدافها، وذلك بدرجة كافية من الوضوح.
- التعرف على اتجاهات الأفراد وآرائهم ومقترحاتهم بما يتيح فرصة التنبؤ باحتمالات السلوك عند التغيير.

ونتيجة لذلك فإن نظام الاتصال يعني تدفق مخطط للمعلومات بين أجزاء التنظيم، وتوجيه للعلاقات والتفاعلات الاجتماعية، بما يحقق درجة عالية من التماسك بين الأفراد، ويخلق نوعًا من الإقناع، ويزيل التناقضات وأشكال المقاومة الصادرة عن نقص المعرفة أو تشوه المعلومات الخاصة بالتغيير.

ويعتبر توافر نظام جيد للاتصالات التنظيمية من الأمور الجوهرية لنجاح التغيير؛ إذ تؤكد الدراسات أن أهم أسباب مقاومة الأفراد داخل المنظمة للتغيير هو عدم معرفتهم بأهدافه وأبعاده وقصور المعلومات، كما يُنظر للاتصال على أنه وسيلة أساسية للتغيير السلوكي الفعال، فمن خلال الاتصال جماهير المنظمة يمكن تصحيح أية مفاهيم خاطئة أو عقبات أمام الاتصال، وبناء عليه يتم تقييم ما حدث وتعديل السياسات والبرامج المختلفة للمنظمة.

وكذلك من خلال الاتصال يمكن للمنظمة أن تقوم بشرح فلسفتها وسياستها وتصرفاتها في المجالات المختلفة المرتبطة بمصالح جماهيرها، فهي عملية متبادلة وأساسية لتحقيق التفاهم المشترك،

فجماهير المنظمة في حاجة إلى معرفة ما تقوم به من تصرفات وأعمال لتحقيق رضاهم ومقابلة احتياجاتهم، فإذا لم تقم المنظمة بإجراء اتصالاتها وشرح أبعاد مواقفها فسوف يقومون من أنفسهم بتفسير هذا الموقف؛ ومن ثم فقد يكون تفسيرهم خاطئاً، مما يؤدي إلى مقاومة عملية التغيير وفشلها، وإحداث الضرر بالمنظمة بأسرها.

ويؤكد الباحثون على أهمية دور الاتصال في عملية إدارة التغيير قائلين إنه إذا كان الاتصال متطوراً ومتناغماً والمعلومات التي يقدمها ذات قيمة عن عملية التغيير التي تحدث بالمنظمة فإنه يعزز قبول العاملين في المنظمة لهذه العملية، وأما إذا كان هذا الاتصال ضعيفاً، فإن ذلك يقلل من احتمال قبول هؤلاء العاملين لها. كما يُنظر إلى الاتصال باعتباره عنصراً جوهرياً لإجراء التغيير التنظيمي بشكل فعال.

وتأكيدًا على هذا، فقد أقرت الأدبيات أن الدور الذي يمارسه الاتصال أثناء التغيير في المنظمات هو أمر ضروري للإدارة الناجحة للتغيير. فيهدف الاتصال أثناء "مرحلة إزالة الجمود" إلى إعداد العاملين والمنظمة من أجل التغيير.

فمن المهم الاتصال بالمعنيين بالتغيير لتعريفهم بالهدف من وراء التغيير وماذا يحدث في التغيير. وأن أول ما يجب توصيله من خلال الاتصال هو أن هناك حاجة للتغيير، وذلك عن طريق الإشارة إلى التناقض فيما بين النتائج المرجوة والنتائج الفعلية. كما أن للاتصال دورًا مهمًا جدًا في "مرحلة التغيير"، والتي يتم خلالها إجراء التغيير؛ وذلك نظرًا لوجود الكثير من الأنشطة التنظيمية، وأن معظم العاملين في المنظمة لا يشاركون بشكل مباشر في عملية التغيير، ولا يعرفون على وجه التحديد ما يحدث؛ وبالتالي يزيد مستوى الشك، وتظهر الشائعات،

ويهدف الاتصال في هذه المرحلة إلى إمداد غير المشاركين في تنفيذ التغيير بمعلومات مفصلة ودقيقة حول ما يحدث، وتزويد المشاركين في العملية بمعلومات عن أدوارهم في عملية التغيير، بالإضافة إلى معلومات حول كيفية تأثير التغيير عليهم، وأدوارهم ومسؤولياتهم الجديدة، ونبذ كل المعلومات المضللة التي يتم تداولها في المنظمة.

ويهدف الاتصال أثناء "مرحلة إعادة التجميد" - بشكل أساسي - إلى بناء الهياكل والعمليات التي تدعم الأساليب الجديدة، ويجب أن تتمحور الاتصالات حول الإجابة على أسئلة العاملين المتعلقة بالكفاءة والمكافآت والتوجيه والأدوار.

وتنتقل في هذه المرحلة مسؤولية الاتصال بالعاملين من المدير التنفيذي والإدارة إلى المشرفين على الإدارات في أسفل التسلسل الهرمي، ويجب أن يكون تدفق المعلومات مستمرًا وملموحًا ومتعدد الاتجاهات، بحيث يكون لدى العاملين فهم كاف للتأثيرات الشخصية التي قد تترتب على التغيير. وعلاوة على ذلك، فإنه يجب أن تركز أهداف اتصال التغيير على معالجة قضايا العاملين وتوفير لمسة إنسانية.

الهوامش (المراجع):

- آمال بترا حنا، تأثير الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية في مصر: دراسة حالة مستشفى قصر العيني، رسالة ماجستير، غير منشورة (كلية الاقتصاد والعلوم السياسية: جامعة القاهرة، 2003).
- أحمد فهمي جلال، مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال (القاهرة: د. ن، 2006).
- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، ط8 (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008).
- سعيد يس عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، ط2 (القاهرة: مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، 2000).
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003).
- محمد المحمدي الماضي وآخرون، أساسيات الإدارة (جامعة القاهرة: مركز التعليم المفتوح، 2001).
- محمد عبدالله عبد الرحيم، أساسيات الإدارة والتنظيم، ط2 (القاهرة: مكتب سعد، د. ت.).
- نبيل عشوش، أسس الإدارة المعاصرة (القاهرة: د. ن، 2000).

الهوامش (المراجع):

- Catrin Johansson, Key Findings in Discourse on Organizational Change, The International Communication Association Conference, Chicago, USA, May 2009,
- Deborah J. Barrett, Change Communication: Using Strategic Employee Communication to Facilitate Major Change, Corporate Communications, Vol.7, No.4, 2002.
- Katherine Adams and Glorial J. Galanes, Communicating in Groups: Applications and Skills, 5th Ed. (New York: Mc Graw Hill, 2003).
- Sandra Hybets and Richard L. Weaver, Communicating Effectively, 7th Ed. (New York: McGraw-Hill, 2004), p.397.



شكراً جزيلاً

Thank You