

عرض كتاب
الاتصالات المؤسسية وتحديات التغيير
عرض
د/ أشرف عبد المغيث
أستاذ العلاقات العامة والإعلان بكلية الإعلام، جامعة القاهرة
وكلية الآداب جامعة البحرين

يقع الكتاب، من إصدارات دار النهضة العربية، ومن تأليف د/ كريمان فريد، في نحو 237 صفحة مقسمة إلى مقدمة وسبعة فصول غير متساوية بلغ أكبرها نحوستين صفحة وأصغرها ثلاثة عشرة صفحة. اشتمل الكتاب على مراجع العربية والأجنبية حديثة في التخصص امتدت ما بين عامي 1972 و 2009

طرح الكتاب عددا من القضايا والموضوعات، من أهمها الاتصالات المؤسسية والالكترونية، واتصالات إدارة النزاعات والخلافات، وإدارة تغيير الاتصالات المؤسسية وهي مجموعة من الموضوعات الجديدة في مجال التخصص. نجح الكتاب في عرض الإشكاليات التي تواجه المنظمات من تغييرات وتحديات متسارعة بسبب التغييرات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية وذلك من خلال رؤية بينية للدمج بين علوم الاتصال وعلوم الإدارة كما احتوي على عدد كبير من النماذج ودراسات الحالة والأمثلة وهو ما جعله مناسباً من الناحيتين الدراسية والحرفية.

في الفصل الأول عرف الكتاب الاتصال المؤسسي على أنه "عملية بناء علاقات ومعاني ذلك من خلال تصميم و تبادل الرسائل بين موظفي المنظمة ، وبين الجماهير الأساسية للمنظمة في بيئة عملها الخارجية وذلك للصيانة والحفاظ على بقاء المنظمة وفعاليتها. وانطلاقاً من التعريف السابق، حاول الكتاب شرح عديد من العناصر المكونة له مثل أهداف الاتصالات المؤسسية التي عرضتها في ثلاث مستويات، بناء العلاقات وتنمية وإدارة التغيير و تفعيل وظائف المنظمة وبالطبع هذه الوظائف تتفاعل داخل الهيكل التنظيمي وشبكات العلاقات الرسمية وغير الرسمية واتجاهات التدفق الهابط والصاعد والأفقي والمائل ، وكل وسائل الاتصال الداخلية و الخارجية للمنظمة التي تتفاعل بها المنظمة مع المحيط .

في الفصل الثاني، تناول الكتاب الاتصالات المؤسسية الالكترونية حيث أوضح الكتاب الزيادة الهائلة في حجم المعلومات المتدفقة على الشركات والعاملين بها حيث يتحتم على المديرين والعاملين تحليل وإدارة كم هائل من البيانات بشكل مستمر ودائم، وقد استخدمت المؤسسات شبكات اتصال داخلية الكترونية تسمح للموظفين بالاتصال وتبادل المعلومات بالإضافة لشبكة الانترنت التي تتيح الاتصال أيضا بين عناصر المؤسسة و بين عناصر البيئة المحيطة وهذه المنظمة تتسم بثلاث خصائص، لا ورقية لا مكانية لا زمانية و تعتمد هذه المنظومة على الحواسيب ونظم التوثيق الرقمي وشبكات التفاعل عبر الانترنت، كما تقدم هذه المنظومات أربع أنماط من التواصل هي، الكتابي المسجل، الصوتي المسجل،التخاطبي الحي، الاتصال غير المباشر كالبريد الالكتروني وتحقق هذه المنظومات مزايا عديدة منها خفض التكلفة وتوفير الوقت ودعم ضمان الجودة وتحسين كفاءة ومرونة الاتصال الداخلي .

ولما كانت شبكة الانترنت تتسم بضعف التحكم والسيطرة فقد حاولت المؤسسات التغلب على هذه الإشكالية عبر تفعيل شبكة الانترنت (تعمل داخل المؤسسة فقط) والاكسترانت (تعمل بين المؤسسة والمؤسسات المرتبطة بها كالموزعين و الموردين) والتي تتسم بقدرة المنظمة على التحكم والسيطرة على التفاعل بينهما. وتناول الفصل أيضا تطبيقات تكنولوجية الاتصالات مثل المؤتمرات المرئية والعروض التقديمية على الانترنت وتليفزيون الدوائر المغلقة وخدمة النص المتلفز والبوابات الالكترونية للمؤسسات .

أما الفصل الثالث، فقد تناول نظريات الإدارة والاتصالات المؤسسية. بدأ الفصل باستعراض دقيق لنظريات علم الإدارة الأساسية، ونظرية "الألة" التي قدمها تايلور حيث طرح آلية للعامل مع أفراد المنظمة كالألات يعملون في تخصصات دقيقة تتحكم فيهم إدارة مركزية شديدة، ونظرية "العلاقات الإنسانية" التي ترى أن نجاح الإدارة يتوقف على فهمها للسلوك الإنساني في المنظمة فالأفراد في المؤسسة أعضاء في جماعات وعلى الإدارة أن تحاول دمج أهداف المنظمة في أهداف الجماعات الموجود بداخلها، ونظرية "المواد البشرية" حيث تعتبر الدافعية وإشباع الحاجات ركنا هاما في تحريك أفراد المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وأخيرا نظرية الدوافع الصحية والتي تركز على العوامل الوقائية التي تمنع حدوث مشاكل في بيئة العمل وذلك من خلال منع عوامل الإحباط وزيادة عوامل الرضاء التي تدفع للأداء الجيد .

ثم تحول الكتاب إلى مفهوم القيادة الإدارية وامتداد تأثيرها على المنظمة فالقيادة هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة و هي عملية تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة. والقيادة هي القلب النابض للعملية الإدارية، والقائد الإداري هو الذي يقود التنظيم ويحقق فيه التنسيق بين وحداته وأعضائه. والمدير القائد هو الذي يجعل إدارته أكثر ديناميكية حيث تبرز فالقائد يقع عليه العبء الأكبر في تحقيق أهداف المؤسسة، فهو بشكل عام تعني القدرات والإمكانات الاستثنائية المتوفرة في الشخص الموجود في موقع القيادة والتي من خلالها يستطيع توجيه تابعيه والتأثير فيهم ابتغاء تحقيق الغاية، وبعبارة أخرى يمكن تعريف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي تمارسه المراكز الإدارية العليا لاتخاذ القرارات وإصدار الأوامر ومتابعتها والإشراف عليها وعلى الأفراد العاملين وذلك لتحقيق الهدف .

صنف الكتاب القيادة على مستويات تصنيفية عدة (التبادلية- السلطوية -المستترة- النشطة- الفوضوية..... الملهم- المحفز-القائد - الكاريزمي) ثم ركزت على ثلاثة أنماط هامة: القيادة الاتوقراطية (التبادلية): تسمى تلك القيادة بالسلطوية أو الدكتاتورية أو الأوتوقراطية ، وفيها ينفرد القائد بالرأي واتخاذ القرار، والعلاقة بينه وبين مرؤوسيه أساسها الخوف وتنفيذ الأوامر دون مناقشة ، وتصل ممارسة الحرية إلى حد يقترب من العدم. والاتصال غالباً بين القائد والجماعة اتصال رأسي أي من أعلى إلى أسفل في صورة أوامر من القيادة العليا إلى المرؤوسين، وليس للمرؤوس الحق في تصعيد آرائه إلى القيادة. نظراً لسلبية آراء الجماعة، فإن الأهداف غالباً ما تكون غير واضحة أو غير معروفة لديهم، ويسعى القائد إلى أن تظل العلاقات بين التابعين ضعيفة حتى لا يحدث أي تكفل ضده.

القيادة الديمقراطية (التحويلية): وفي ظل القيادة الديمقراطية يشارك المرؤوسون في وضع الأهداف والتخطيط والتنفيذ للأنشطة، وتقويمها، والمسئولية في ظل القيادة الديمقراطية موزعة على الجميع ، ويفوض القائد بعضاً من سلطاته إلى مرؤوسيه. أن القيادة الديمقراطية هي أفضل الأنماط حيث تسود العلاقات الإنسانية بين فريق العمل ، ويقود القائد أفراد الجماعة.

النمط الحر (الفوضوي): وفيه يكون القائد سلبياً ، حتى يكاد ان لا يكون له ادني تأثير ، وللمرؤوسين أن يفعلوا ما يريدون دون أي تدخل منه أو قيامه بتوجيههم .ليست هناك سياسات محددة أو إجراءات بل وقد لا تكون هناك أهداف أمام المرؤوسين بحيث يعملوا للوصول إليها. وانهي الكتاب هذا الفصل بعرض علاقة القائد بصناعة القرار و استراتيجيات الاتصال بشكل متميز وعرضها في شكل نماذج مبسطة توضح هذه العلاقة .

ثم انتقل الكتاب إلى موضوع جديد يتناول اتصالات إدارة الخلافات / النزاعات المؤسسية في فصله الخامس و الحقيقة أن هذا الفصل يعد إضافة نوعية حيث قلما نجد كتابات بالعربية تتناول هذا المفهوم فالصراع أو النزاع التنظيمي ظاهرة لا تخلو منها منظمة من المنظمات المجتمعية فهي تحدث بداخلها في

أشكال متعددة من خلاف أو جدال كرد فعل لتلك التفاعلات وسطها، والمنظمة جهاز له أهداف محددة تسعى إلى تحقيقها عملية الخلاف أو النزاع أو التضارب التي تنشأ كرد فعل لممارسة ضغط من جانب فرد معين أو مجموعة أو منظمة على فرد آخر أو مجموعة أو منظمة أخرى سواء من داخل ميدان عملها أو في ميدان مجتمعي آخر بهدف إحداث تغيير إيجابي أو سلبي في بيئة أو معايير أو قيم ذلك الفرد أو تلك المجموعة أو المنظمة. وهناك عديد من استراتيجيات التعامل مع الصراع داخل المنظمة منها إستراتيجية التنافس – والتنازل، فالمدير يحاول من خلال تلك الإستراتيجية إجبار المرؤوسين على الامتثال لوجهة نظره ومقترحاته وقوته وغالباً ما يعتقد المرؤوسون في هذه الحالة بوجود ارتباط سلبي بين أهدافهم وأهداف مديرهم، قد يترتب على إدارة الصراع من خلال تلك الإستراتيجية أن يتنازل أحد الأطراف عن شيء مقابل الحصول على شيء آخر ومن ثم فإن الهدف في هذه الحالة هو تحديد محكات التبادل بين الطرفين والتي يمكن أن تساعد على إدارة الصراع. هذا ويمكن الاعتماد على هذه الإستراتيجية في الحالات التي يكون الصراع فيها ناتجاً عن نقص الموارد، في حين تقل فعاليتها كإستراتيجية لحل الصراع في الحالات التي يكون فيها التنازل عن السلطة نظراً لأن الطرف الأضعف لا يوجد لديه ما يتنازل عنه. واستراتيجية التجنب أو الإغفال وهي تعني تجاهل مسببات الصراع بالرغم من استمرار حدوثه وبالرغم من أن تجاهل الصراع يقوم على فرضية مؤداها إن الإغفال والتجاهل يمكن أن يساهم في حل الصراع فإن بعض الباحثين يخشون من إمكانية زيادة الصراع ضراوة، فالإغفال والتجنب يمكن أن تكون لها نتائج إيجابية في تلك الحالات التي يحتاج فيها المرؤوسون إلى مدة زمنية كافية للتفكير والتروي وإعادة النظر في الأمور التي أدت إلى حدوث الصراع ومجمل القول من خلال تحليل الاستراتيجيات الثلاث أن على المدير أن يختار أياً من هذه الاستراتيجيات لكل واحد في ضوء مناسبتها للحالة وقدرتها على حل الصراع .

وتمر عملية إدارة الصراع بثلاث مراحل هي استكشاف المصالح والمشاعر لحل الخلاف، وإعادة تشكيل وتبديل التوقعات ثم تحويل وحل الخلاف، ففي البداية يجب أن نحدد هوية الطرف الآخر ونحدد ما نريده والأسباب الحقيقية للخلاف ثم يؤدي الحوار بين المتنازعين إلى تحديد شروط ومعاني جديدة للمفاهيم والأفكار المتعلقة بالخلاف وهو ما يساعد على إعادة تشكيل وتحويل الموقف وتطوير حل بديل يتوافق حوله جميع الأطراف .

وفي الفصل قبل الأخير، تناول الكتاب إدارة التغيير المؤسسي هناك عوامل كثيرة تضغط على المنظمات والمؤسسات اليوم لتقوم بعمليات تغيير رئيسية في أعمالها واستراتيجياتها ، ومن أبرز هذه المؤثرات الحالة الاقتصادية ولا شك بأن الأزمة الاقتصادية و المؤثر السياسي يلعبان دوراً كبيراً أيضاً كدافع للتغيير مما دفع المؤسسات إلى إحداث تغييرات سريعة في هياكلها التنظيمية ، وتشريعاتها وأنظمتها ، حيث أن عديد من المؤسسات الكبيرة قامت بعمل تغييرات داخل المؤسسة بعضها جذري وآخر جزئي على قطاعات مختلفة من المؤسسة ، في الهيكل التنظيمي ، في الإدارات ، في العمليات ، في أساليب العمل ، وغيرها ؛ وتم تحقيق نسب نجاح عالية على المدى الطويل غيرت مسار ومكانة هذه المؤسسات من مؤسسات تقليدية إلى مؤسسات متميزة ذات مكانة عالمية تنافسية . فقد تواجه المؤسسات مواقف كالاندماج أو تغيير القيادات أو إعادة التنظيم الداخلي أو التحول من نظام مؤسسي إلى نظام مؤسسي آخر .

وحيثما تبدأ عملية التغيير ينقلب الأمر رأساً على عقب بسبب قيام المؤسسة نفسها أو أفرادها بمقاومة هذا التغيير. ويرجع السبب بصفة عامة إلى عدم قبول المؤسسة أو أفرادها بهذا التغيير. وما لم تقبل المؤسسة وجماعات العمل و الأفراد هذا التغيير فإنهم سيعارضونه و يقاومونه. وهناك أسباب تنظيمية وأسباب فردية لمقاومة لذلك . فالأسباب التنظيمية تعود إلى قوى داخل المؤسسة تجعلها ومن يمثلها من

القيادات يقاومون ويعترضون على التغيير. أما الأسباب الفردية فتعود إلى إدراك العاملين لهذا التغيير كونه لا يصب في صالحهم .

ومن أساليب مقاومة التغيير إستراتيجية الاتصال فإن كان هناك نقص في المعلومات لدى الأفراد فأنهم يميلون إلى مقاومة التغيير، وعليه يمكن توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات ويتم ذلك من خلال حلقات التعليم والمناقشة، ومن خلال المذكرات والتقارير، ومن خلال الاجتماعات والتي تسعى إلى الإقناع، ومن مزايا هذه الطريقة أنه حينما يتم توفير المعلومات تتضح الصورة أمام العاملين ويقنعون بالأمر فإنهم لن يقاوموا التغيير بل سيميلون إلى تعزيزه والمساعدة في تنفيذه ونجاحه. وعلى المنظمة أن تعلم أن جهود التعليم والاتصال تحتاج إلى وقت وجهود وتكلفة. وتعتمد هذه الإستراتيجية على المكاشفة أو المشاركة أو الدعم و المساندة أو الحد الداني من المعلومات أو حجب المعلومات . ومن أهم ما أثاره الكتاب في هذا الموضوع مفهوم تسويق التغيير لمجموعات المصالح وهي عملية تتضمن اتصالات معقدة بين سلسلة عريضة من الدوائر داخل و خارج المنظمة بما يضمن تشكيل صورة ايجابية عن المنظمة و يساند أساليب التغيير التي تتبعها .

أما الفصل السابع والأخير فقد عنون باتصالات تنمية المنظمات حيث أشار الكتاب أهمية التفريق بين مفهوم التغيير والتنمية المؤسسات تلك عملية منظمة مخططة تستهدف رفع فاعلية الأداء المؤسسي "الفرد والمؤسسة" وهو ما يحقق تحسين أداء الأفراد والمنظمة ككل ومنح أعضاء التنظيم المهارات اللازمة على تحسين أدائهم بصفة مستمرة لتحقيق الجودة الكلية وقد أوضح الكتاب أن عملية تنمية المنظمة تمر بمجموعة مراحل ، هي التشخيص ، ثم الصيانة والتقييم ثم تنفيذ الصيانة

ثم تحول الكتاب لمناقشة مفهوم التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة من حيث الهياكل والثقافة فهي نمط جديد انتشر مؤخرا ليحل محل الأشكال التقليدية. ويعود هذا التحول إلى تطور علم الإدارة في التعامل مع قدرات الموظف، ففي المنظمات التقليدية كان التركيز على أولوية المهمة، ومن ثم كان التركيز على المرؤوسين وأهميته التي كانت المنطلق في اتجاه تكوين منظمة التعلم. ولكن ما أعاقها كل تلك السنوات أن تلك العلاقة الإدارية كانت تتم بشكل تقليدي هرمي. إن منظمة التعلم تقوم على النظرة المتفتحة وللمرؤوسين وقدراته في الإسهام بتطوير المؤسسة وليس الإدارة وحدها المسؤولة عن هذا التطوير وهو ما يجعل التعليم ممارسة أنية ومستمرة، كما يشكل دافعا نوعيا للابتكار المستمر كضرورة لتحقيق الميزة التنافسية التي تجعلها مسؤولية الجميع داخل المنظمة وخارجها.

هكذا، أوضح المؤلف أن الاتصالات المؤسسية أحد المسارات الجديد التي ينبغي الاهتمام بها في مجال العلاقات العامة في الوقت الحاضر والتي يمكن من خلالها حل مشاكل المنظمات المعاصرة في المنطقة العربية في ضوء التحولات الخارجية والداخلية التي تمر بها، كما أوصي الكتاب بأهمية استكشاف الصراعات داخل المنظمة والعمل على إجهاض أسبابها والتفاعل مع الصراع على إنه عنصرا لا يمكن تجاهله أو تجنبه، فهو جزء من عناصر الحياة داخل أي منظمة. فضلا عن ذلك، فقد أشار الكتاب الى أن للاتصال دورا هاما من خلال عمليتي التعليم والتدريب المستمر في التعامل مع مقاومة عملية التغيير التي أصبحت حتمية في مرحلة تشكل متغيرات العولمة وما تعكسه على حياة المنظمة من تغيرات من اندماجات و منافسات أمر لا بد مواجهته .

إن الكتاب في مجمله يشكل محاولة ممتازة لشرح مجموعة متكاملة من المفاهيم في مجال الاتصال المؤسسي تشكل محورا هامة في هذا المجال على كل من المستوي الأكاديمي و الممارسي فالكتاب جمع بين المسارين بشكل جعله يصلح لتطوير الطالب الجامعي وممارس العلاقات العامة في حقل عمله.