

الفصل الحادي عشر

الاتصالات الداخلية

Internal Communication

لقد كانت معظم القضايا التي ناقشناها حتى الآن تهتم بالعلاقات الخارجية للمنظمة ، رغم أن أحد أهم المجموعات الموجودة داخل فئة أصحاب المصالح الذين تتعامل معهم المنظمة هي المستخدمون العاملون بها . والأدب التنظيمي غالباً ما يردد الحقيقة التي تنص على : "أفرادنا هم موردنا الأكثر أهمية" . لكن مسألة الاهتمام بهذا المورد تعتبر غير كاملة والمبادرات الجديدة مثل "Investor In People" أو الاستثمار في الأشخاص" تعمل على مساعدة الشركات على التركيز على قوة العمل الخاص بها ، لكن حتى تلك المبادرات يتم اتباعها أحياناً بشكل آلي . فالشركات يمكن أن تحيا بل وتزدهر دون وضع احتياجات قوة العمل الخاص بها في الاعتبار . ورغم ذلك فهناك اتفاق عام على السياسات والعلاقات الخارجية ينبغي أن يكون لها أساس متين من الاتصالات الداخلية الجديدة ، مما يدفع ويحث قوة العمل المذكورة على الأداء بشكل أكثر إنتاجية ، وهذا بدوره يُعزز من التصريح للشركة للعمل داخل مجتمعها (انظر الفصل 12 أيضاً) ، الذي يحتمل أن يعيش فيه عدد لا بأس به من مستخدميها .

وقد لا تكون الاتصالات الداخلية الجيدة مسؤولة فقط عن تمييز شركتك وفق العلامات التجارية للمستهلك . ويستشهد (Cowlett 1999b) بالمسح الذي شارك فيه 275 محللاً ومديراً بإشراف Ernst & Young (1998) والذي كشف أن المستثمرين

يبنون قراراتهم للشراء أو لبيع الأسهم في الشركة على مستوى الأداء المالي وكذلك على غير المالي . فقد يكون لإدراك "المستثمرين" للتحسينات القائمة في مجالات مثل الخطة الاستراتيجية العامة للشركة . والابتكار ، والقدرة على جذب والحفاظ على الأشخاص الموهوبين تأثير أساسي على سعر السهم" . وقد نصت دراسة قامت بها "صحيفة التسويق" "Journal of Marketing" على أن حوالي 68٪ من العملاء ينسحبون من المنظمة بسبب مواقف أو عدم مبالاة فريق العمل لديها. (Cowlett 1999b) . وعلى النقيض من ذلك فهناك مسح آخر قد كشف أن حوالي 41٪ من العملاء قد صرحوا بأنهم يحتمل أن يشتروا بشكل أكبر منتجات الشركة أو خدماتها ثانية إذا عاملهم أفراد الشركة بشكل جيد بصرف النظر عن الدعاية أو علامات الجودة أو النشاط الترويجي للمنتجات (MORI/MCA 1999) وتؤكد تلك النتائج على أهمية ليس فقط فهم المستخدمين للشركة ودورهم داخلها بل أيضاً فهمهم لالتزامهم الفعلي تجاه أهداف الشركة.

و يعتبر David Hammond -رئيس الرابطة الدولية للقائمين بالاتصالات التجارية (IABC)^(*) بالمملكة المتحدة ذا نظرة إيجابية في أن المنظمات قد تعلمت ذلك الدرس جيداً . وقد قام خلال حديثه في مؤتمر IABC المنعقد في Dublin (دبلن) (21 نوفمبر 1999) بإعلان نتائج مسح خاص أجرته IABC والتي أظهرت أن 51٪ من المنظمات قد عرفت خطة اتصالاتها الاستراتيجية بشكل جيد ، كما دعم 52٪ من أعضاء الإدارة العليا أهمية إقامة برنامج اتصالات قوى لتحقيق الأهداف التجارية . وإضافة إلى ذلك فإن حوالي 71٪ من أعضاء الإدارة العليا يدرجون الاتصالات ضمن استراتيجية أعمالهم .

إن التعامل مع الأشخاص - لا المال أو الماكينات أو العقول - باعتبارهم الموارد الطبيعية قد يكون هو المفتاح الأساسي لكل منها فلا نجد أهمية للعلاقات التنظيمية دون وجود المستخدمين بكل المستويات .

(Cutlip et al. 1985 :311)

(*) N.B → IABC → International Association of Business Communicators → الرابطة الدولية للقائمين بالاتصالات التجارية

ولا يعتبر المستخدمون فئة متجانسة من أصحاب المصالح بل إنهم يتشكلون من العمال ، الإدارة ، مجلس الإدارة ، الذين يؤدون وظائف مختلفة داخل المنظمة مثل الإنتاج ، الإدارة و الخدمات . وقد تتفاوض الاتحادات العمالية نيابة عن فئات مختلفة من المستخدمين .

ويعمل الاتصال داخل المنظمة عبر عدة طرق ؛ متدرجاً إلى أسفل من أعضاء الإدارة العليا ومنهم إلى مديري الإدارة ثم إلى العمال ، وإلى أعلى بدءاً من عمال الورش وبين الجماعات والأفراد . وقد تعمل بعض الطرق جيداً والبعض الآخر قد يتعثر . وتتوقف كيفية عملها على حصيلة طبيعية لثقافة المنظمة - سواء تضمنت إشراك الأفراد أم لا . وعندما لا تعمل الاتصالات بشكل فعال تتدخل الأساليب السرية في نشر الأخبار والشائعات لملء الفجوة . وتلك الأساليب السرية ، لا يمكن التحكم بها . فهي موجودة دائماً ، لكن آثارها يمكن تخفيضها إذا ما كانت الاتصالات المتدفقة بالشركة تعمل جيداً . وقد تنشأ مشكلات إذا كانت تلك الأساليب السرية هي الشكل الاتصالي الوحيد أو تم الاعتماد عليها وزيادة أهميتها بشكل أكبر من المعلومات التي ترسلها الإدارة نفسها (الأساليب الرسمية المعلنه).

أهداف الاتصال بين المستخدمين :-

يقترح Cutlip et al (1985) أن أهداف الاتصال بين المستخدمين هي لتجديد وتأسيس والحفاظ على العلاقات المفيدة المتبادلة بين المنظمة وأفرادها الذين يتوقف عليهم نجاحها أو فشلها. " كما يحددون أربع مراحل من التوظيف التي تؤدي غيها الاتصالات الفعالة دوراً حيوياً :

- 1 - البداية ← جذب وتقديم الأفراد الجدد إلى وظائفهم .
 - 2 - العمل ← حيث يتم نشر التعليمات والأخبار والمعلومات المرتبطة بالوظيفة.
 - 3 - المكافآت والتقدير ← الترقيات والأحداث الخاصة للتكريم والمكافآت .
 - 4 - الانتهاء ← حالات الفصل للاستغناء أو الطرد النهائي لسبب أو لآخر .
- يجب أن تعمل الاتصالات على تحقيق أهداف المنظمة . فإدراك الأفراد لعمليات

ومشكلات وأهداف وتطورات المنظمة سوف يزيد من كفاءتهم للعمل كسفراء سواء داخل أو خارج الوظيفة . المطالبة برؤيتهم لتحسين القيام بالأمور المختلفة سوف تشجعهم على المساهمة في نشاط المنظمة .

ويجب أن تظهر المنظمة اهتماماً حقيقياً بشئون "الأفراد" . مثلاً من خلال تنظيم مسح للاتجاهات والميول ومشاريع الاقتراحات والحث على التدفق إلى أعلى للاتصالات . كما يجب أن توجد إجابة على تلك المعلومات حتى يشعر الأفراد بأنه قد تم وضع آرائهم في الاعتبار . وإذا لم يحدث ذلك فقد يزداد شعورهم بعدم الرضا عن ذي قبل ، وتزداد توقعاتهم لحدوث تغيير . وقد يؤدي إشراك الأفراد في عملية صنع القرار إلى القليل من حالات التوقف والكثير من الفعالية وتؤثر العلاقات الداخلية الجيدة على المخرجات النهائية للمنظمة ، يجب أن تدعم الإدارة العليا الخطط لإشراك الأفراد واتخاذ آرائهم داخل مجلس الإدارة ؛ وإلا سوف ينظر لتلك الخطط على أنها حيل للفت الانتباه وسيتم نبذها . "إن أكثر حالات الفشل الشائعة في الاتصال بين الأفراد هي أن هذا المجال ينشغل كثيراً بتقديم رؤية وتعليمات الإدارة متجهة إلى أسفل وليس إلى أعلى . ويهمل إثارة تدفق مكافئ من أسفل إلى أعلى" . (Cutlip at, el . 1985 : 329).

الفترات الزمنية الأربع الخاصة باتصالات المستخدمين :

يربط Grunig & Hunt الأحقاب الأربعة الخاصة بمجال إقامة الاتصالات بين الأفراد بنماذج العلاقات العامة الأربعة الخاصة بهما (انظر الفصل الأول) وقد قام C.J. Dover ، عام 1964 ، بوصف أول ثلاث حقوب من الأربعة :

1 - حقبة الترفيه عن المستخدمين (مع ربطها بوكالات الصحافة) في فترة الأربعينيات (1940) ، بهدف إقناعهم أن المنظمة تمثل مكاناً جيداً للعمل . وربما قد أدى هذا النوع من الاتصالات إلى نشأة وجهة نظر Townsend القائلة على أن "قراءة الاتصال الخاص بالأفراد يشبه الوقوع في سائل حلو من سكر شجر القيقاب الدافئ للمرة الثالثة" . نقلاً عن (Grunig & Hunt 1984 : 240-1) .

2 - حقبة إعلام الأفراد بالأخبار المهمة (مثل نموذج المعلومات العامة) في فترة الخمسينيات (1950) .

- 3 - حقبة الإقناع في فترة الستينيات (1960) (طريق ذو اتجاهين غير متماثلين) وقد أضاف (Grunig & Hunt 1984) الحقبة الرابعة إلى الثلاثة السابقين :
- 4 - حقبة الاتصال المفتوح (طريق ذو اتجاهين متماثلين) .

والأحقاب أو الفترات الزمنية الأربعة مثلها مثل الأربعة نماذج الخاصة بالعلاقات العامة الأربعة في أنها غير ممنوعة من التبادل هذا ، حيث أنه لا يزال يتم تنفيذ الأنواع الاتصالية الأربعة السابقة حتى الآن من قبل الشركات المختلفة .

كيف تقوم الإدارة بتشكيل أسلوب الاتصال ؟

يلخص لنا (Grunig & Hunt 1984) أربعة أنواع من النظريات الإدارية ويوضحان كيف أن هيكل وبيئة المنظمة يؤثران على نوع الاتصالات بين الأفراد . إن المنظمات المستقرة تركز عملية صنع القرار على القمة وتعمل من خلال أدوار رسمية وقواعد أساسية ، كما يحتمل أن تكون بيئتها متوازنة وساكنة . تقوم "نظرية الآلة theory Machine" التي وضعها Katz & Kabin - بوصف مجموعة من النظريات التي "تعامل المنظمة كالآلة يمكن التحكم في قيادتها وتنسيقها بشكل هندسي" (Grunig & Hunt 1989 : 240-1) . يحصل الأفراد على قدر بسيط من الحرية و يتم تقسيم المهام إلى أدوار فرعية صغيرة كما يتم وضع معايير للأدوار . ويعتبر الاتصال ضروري في هذه المساحة فقط من أجل توجيه الأفراد حول كيفية إتمامهم لمهامهم - ويتدفق تدريجاً لأسفل من الإدارة كما يكون بشكل كتابي أساساً ، حيث يمد بالمعلومات التي تعزز من سيطرة الإدارة . وتؤكد الإدارة على الاتصالات المتدرجة لأسفل ولا تشجع على الاتصال الأفقي بين فئات الموظفين .

وقد افترضت الدراسات التي تمت في أواخر العشرينيات (1920) وأوائل الثلاثينيات (1930) أن الموظفين كان من الممكن أن يكونوا أكثر إنتاجية إذا ما أُلقت الإدارة المزيد من الاهتمام بهم . لقد قام Chester Barnard - رئيس شركة "New Jersey Bell Telephone Company" - بنشر كتاب ينص على أن : "أولى وظائف المدير التنفيذي هي تأسيس نظام اتصالي فعال" (Grunig & Hunt 1984) . فالاتصال

هو الشيء الذي يجعل الناس تشعر شعوراً جيداً بدلاً من مساعدتهم على القيام بوظائفهم . وهذا أدى إلى نشأة "نظرية العلاقات الإنسانية" أو "human relations theory" والتي شجعت على إتباع نوع النشر الذي يصيغ الحقيقة بلون وردي أو طعم مستساغ والذي أشرنا له سابقاً ، والذي تقدم فيه السياسات الإدارية من خلاله بشكل إيجابي ، وعلى هيئة غير مشكوك فيها ، والتركيز هنا على الأحداث الاجتماعية : إن الأخبار التي تشغل الأفراد تتمثل في من ينجبون أطفال - من يتزوجون - أو من يتركون العمل نهائياً .

ولقد اعتقد Barnard أن إحاطة الأفراد علماً بالمعلومات التي تهمهم تجعلهم أكثر رغبة في التعاون مع الإدارة . وقد تم استبدال التعليمات ليحل محلها الاتصال التعبيري ، لكن التدفق الرأسي إلى أسفل كان لا يزال محور التأكيد . وقد أصبحت صناديق الاقتراح ، والأحداث الاجتماعية بالشركة ، والزيارات التي تقوم بها الإدارة لمناطق العمل كلها حيل مصطنعة بدلاً من محاولات حقيقية لتحقيق الاتصال إلى أعلى .

يرتبط المجالان النظريان التاليان اللذان يفحصهما Grunig & Hunt بمنظمات أقل انغلاقاً ، والتي تعمل داخل بيئة ديناميكية (متحركة) إلى جانب محاولة تلك المنظمات التحكم في بيئتها ، فقد حاولت التكيف مع تلك البيئات التي يجب أن تكون منفتحة ومرنة حتى تتماشى مع الأحداث وتكون متقبلة للابتكار . عملية صنع القرار بها عدلية لامركزية .

ولقد تطورت نظرية الموارد البشرية "Human Resources Theory" أساساً من نظرية العلاقات الإنسانية (human relations) ، لكنها نادت بالتضامن الفعلي بدلاً من تقديم خدمة شفوية لهم . وأولى الخطوات القيام بذلك هي الخاصة بالتدرج الهرمي للاحتياجات الذي أسسه "ماسلو" Maslow وقد نص على أن الكائنات البشرية تهتم أولاً بالاحتياجات الأساسية مثل الغذاء ، المأوى والأمان ، ولكن في حال تلبية تلك الاحتياجات ، فإنها تسعى إلى تحقيق الذات واحترام النفس . والعلماء النظريون الآخرون الذين قاموا ببناء فروضهم النظرية على هذا التدرج

السابق من بينهم Herzberg - Likert - McGregor و Black & Moution وتقوم فروضهم على الاتصال المفتوح مع أفراد المنظمة - بشأن القرارات التنظيمية التي تؤثر على وظائفهم والتي تشكل جزءاً جوهرياً من النظرية الإدارية المرغوبة" (1 - 240 : Grunig & Hunt 1984) . ويتدفق الاتصال تصاعدياً وتنازلياً وكذلك أفقياً بين فئات العاملين . وتنص تلك النظريات على أن أفراد المنظمة سوف يعملون بشكل أفضل داخل بيئة أقل انغلاقاً وفي وجود نظام اتصالات متماثل ومفتوح .

وفي النهاية تؤكد نظرية الأنظمة "Systems theory" على أن هيكلاً تنظيمياً واحداً ، فقط لن يكون ملائماً لجميع المنظمات ، بخلاف الثلاث نظريات السابقة والتي تقول "هذا أو الطوفان" فقد تتركز بعض المنظمات ذات البيئة المتوازنة (الساكنة) بنظام اتصالي يخلط كلا من التعليمات والاتصالات المعبرة معاً ، مع التأكيد على التدفق الرأسي لأسفل بدءاً من الإدارة متجهاً إلى العمال . وسوف يشعر العمال الأقل تخصصاً والأقل تعليماً بالرضا أكثر تجاه تلك البنية ، لكنها لن تصلح مع الأفراد المهنيين حيث سيشعرون بالرضا أكثر بعملهم داخل منظمة ذات بيئة حركية تسيطر عليها تدفقات اتصالية معقدة ومنفتحة . وبالتالي فإن منظمات مختلفة سوف تختار نماذج مختلفة من الاتصال بين أفرادها ، معتمدة على أهدافها التنظيمية والبيئية .

لقد ازداد تطور "نظريات الأنظمة" تلك ، من خلال القيام بأنشطة بحثية في مجالات مختلفة بواسطة العديد من المفكرين . وقد قام Gregory (2000) باستعراض تلك التطورات ، بدءاً بـ Buckley الذي بنى نموذج الأنظمة التكيفية الخاصة به على بحوث علم التحكم الذاتي Cybernetic ، مؤكداً على أهمية التغذية المرتدة من أجل المبادرة بإحداث التغيير . وتقوم المنظمات وفق هذا النموذج بإحداث التغييرات بمرور الوقت ، وتتفاعل مع بيئتها للقيام بذلك . ويعتمد كل من Maturana & Varela على علم الأحياء في بناء فرضهما بأن البيئة تمثل جزءاً من المنظمة . أما Callon & Latour فقد طوراً نظرية الشبكة - الفاعل "أو" "ANT" (*) ، والتي افترضت أن الشخص يمثل عاملاً واحداً من العوامل المشتركة داخل شبكة

(*) ANT = Actor Network Theory.

عمل تشتعل على الطبيعة والآلات ، وأن كل عامل يلقي نفس القدر من الأهمية . لكن نادراً ما كانت شبكات العمل مستقرة ، فإن كل عامل يتمتع بدرجة مختلفة من التأثير وفي أوقات مختلفة . ولقد قام Morgan باستخدام النظرية اللاتكوينية Chaos في تحديد دور الإدارة كتشكيل وخلق للسياقات " التي يمكن أن تتم من خلالها أشكال ملائمة من تنظيم النفس" . (Gregory 2000 : 272) بينما لا يمكن فرض ترتيب معين جبرياً على نظام دائم التغيير ، فإن التوازن سوف ينبثق عنه في النهاية دائماً. ويفترض Gregory أن تلك النظريات ، مع التغيير السريع الحادث في المجتمع نتيجة للإنترنت (سوف يتم مناقشته فيما بعد في هذا الفصل و خلال الفصلين الثامن عشر والتاسع عشر). تعني أن ممارسي العلاقات العامة لن يحتاجوا لأن يكونوا أكفاء تقنياً فقط بل إنهم أيضاً سيحتاجون إلى عمل تحليل إلى جانب إدراك السياق البيئي للمنظمات من أجل ابتكار برامج اتصال ناجحة .

الاتصال الداخلي وأهداف الشركة :

وفقاً لرأى Dawn James – المدير المسؤول عن إدارة التغيير الدولي وممارسة الاتصالات الداخلية والإدارة المتغيرة بمؤسسة Shandwick International – فإن "الاتصالات الداخلية الناجحة حقاً تحول المنظمات من مجرد آلات إلى كائنات ذكية تتعلم وتنمو" .

ويؤمن (Quirke 1995) بأن "تدفق الأفكار ، والمعلومات والمعرفة حول المنظمة يعتبر شيئاً حيوياً لتحقيق النجاح . وإن دور الاتصالات كعملية لتحقيق هذا التدفق من خلالها يعتبر دوراً مركزياً في إدارة المنظمة" .

ويواصل Quirke قائلاً أنه يمكن أن تحقق دوائر الأعمال الأفضل عندما يتم توجيه طاقات الجميع في نفس الاتجاه مع عدم تعارض الأغراض . ويحتاج المستخدمون إلى الحصول على صورة واضحة عن الاتجاه و الطموحات الكلية للشركة [و] إحساس واضح بالوضع الوظيفي الذي يناسبه أو يناسبها وكيفية إسهامهم في تحقيق أهداف الشركة" .

ويرى Quirke أن تلك الحاجة إلى التغيير تنعكس في التحول من عدد محدود من تقنيات الاتصال الداخلي مثل لوحات الإعلانات والمذكرات والنشرات الإخبارية للشركة إلى وسائل أكثر تفاعلاً مثل عقد الاجتماعات والمنتديات والمؤتمرات عن بعد والمراسلات عبر البريد الإلكتروني . وهو يحذر مثل Gruing & Hunt ، بأنه يلزم عمل خطط استراتيجية اتصالية مختلفة لتتلاءم مع أنواع عديدة ومختلفة من المنظمات كما أنه يربط اختيار الخطة الاستراتيجية تلك بثلاث فئات (انظر (Quirke 1995).

إن المنظمات التي تركز على الكفاءة العملية تؤكد على توفير منتجات مقبولة وبأسعار تنافسية ، كما تركز على الاحتفاظ بمعدل إنفاق منخفض. الاتصال هنا يشبه نموذج نظرية الآلة في خلقه فهماً أكبر للأدوار والأولويات .

وقد تضع شركات أخرى المزيد من التأكيد على الاقتراب من العميل فتقوم الشركات بتقسيم أسواقها ثم توفق منتجاتها بشكل أكثر تحديداً . إنها ترغب في بناء ولاء طويل الأجل من قبل العملاء . وهنا يكون الاتصال أكثر مرونة ويزيد من درجة التغذية المرتدة من العملاء إلى داخل المنظمة وهنا تشجيع على الاتصال الصاعد من أسفل إلى أعلى وعلى العمال اتخاذ القرارات لحل المشكلات بشكل أكبر طبقاً للخطوط الفكرية لنموذج نظرية الموارد البشرية

أما النوع الثالث من المنظمات فتركز على قيادة المنتج وضرورة الابتكار من أجل المنافسة . حتى أن تدفقات الاتصال تصبح أكثر تعقيداً ، من الخارج ومن داخل المنظمة في نفس الوقت ، منظمة التغذية المرتدة وجلسات العصف الذهني brainstorming عبر الأقسام المختلفة .

الاتصال الداخلي وتطور الشركة :

يقترح Quirke أيضاً أن الاتصال الداخلي يعتمد على مرحلة تطور الشركة . وعند البدء في التشغيل ، قد يشترك القليلون ويحدث الاتصال بشكل متكرر وغير رسمي . بنمو الشركة ، وتوظيف المزيد من الأشخاص ، يصبح الاتصال أكثر وظيفية ورسمية . قد يؤدي ذلك في النهاية إلى انتقال المسؤولية إلى أعضاء الإدارة العليا رؤساء الوحدات التنظيمية وسيصبح الاتصال أكثر تقييداً ، بالتركيز على القسم أو الوحدة التنظيمية بدلاً

من التركيز على الشركة ككل . وعند هذه النقطة قد تخطو الإدارة المركزية داخلياً من أجل تنسيق الاتصال لتضمن إدراك جميع الموظفين للرسائل التي ترغب الشركة في توصيلها إليهم ، الحظر هنا يتمثل في تضخم البيروقراطية، ونقص الاستجابة ، وقد تصبح الإشاعات أكثر أهمية. و يبدأ المديرون تشكيل شبكات عمل لتتماشى مع المنظمة المعقدة ، والتي يتجمع من خلالها أشخاص من وظائف مختلفة .

عندئذ ينتقل Quirke إلى عملية تشكيل خطة اتصال إستراتيجية ، بفحص ما يلزم الحصول عليه من الموظفين بكل مرحلة من مراحل دائرة التطور . وبدءاً بمرحلة الإدراك ، يقترح Quirke استخدام لوحات إعلانية وتقارير سنوية والمذكرات الخاصة بالموظفين والبريد الإلكتروني . وسوف يصبح الاتصال عبر طريق واحد جوهرياً ، ذي القليل من التفاعل أو التغذية المرتدة . وقد يرتبط التقييم بمدى تلقى الأفراد للرسائل أو رؤيتها .

وإذا كان الفهم مطلوباً ، إذاً فيجب إضافة المزيد من المعلومات المخصصة والتغذية المرتدة و المعدة خصيصاً لفئة محددة ، وسوف يتم استكمال تلك الرسائل بالبراهين المنطقية ، كما سيتم استخدام التغذية المرتدة في تنقيح الاتصال . ويقترح Quirke استخدام ملصقات بالطرقات و عقد مؤتمرات عن بعد وعقد جلسات تقديمية لاجتماعات ، للمساعدة في إحداث بعض المساهمة والمشاركة الفعالة .

وسيتطلب الأمر المزيد من التفاعل إذا سعينا لتحقيق دعم العاملين كما سيكون الفهم و أيضاً القبول شيئين ضروريين وسينتقل التركيز من التعليم وقد تشمل الوسائل على إقامة حلقات تدريب وندوات تجارية .

والخطوة التالية في السلم التصاعدي الاتصالي لـ Quirke هي الاندماج ، الذي يتطلب إقامة الحوار بدلاً من الاتصال من طرف واحد . ويمكن استخدام اجتماعات افريق في نشر التفكير الإداري ، مع إنشاء فرق عبر وحدات وظيفية مختلفة لحل القضايا المثارة . كما يمكن إقامة ندوات التغذية المرتدة من أجل إعلام المديرين بالقضايا الصعبة التي يجب عليهم حلها . وفي النهاية إذا وجدت الحاجة إلى الالتزام بخطة استراتيجية جديدة ، سيكون على العاملين الإحساس بالملكية بالاندماج

في تنمية تلك الخطة. وهنا تصبح جلسات حل المشكلات والتفاعل المتبادل وجلسات التحدث وجها لوجه عناصر فعالة ، يجب على الإدارة إظهار رغبتها في الاستماع وقبول التغذية المرتدة دون توقيع جزاءات . وكل خطوة بالسلم التصاعدي تبنى على أساس الخطوة السابقة (ويجب) وضع الأسس في مكانها الصحيح قبل السعي وراء أساليب تكنولوجية ابتكارية أو مساهمة تقديمية في الآراء ووجهات النظر

مبادئ الاتصال :

يضع لنا Stone (1995) العديد من المبادئ الخاصة بالاتصال مع فريق العمل وليس بالضرورة أن يكون الجمهور الأساسي هو قوة العمل بأكملها ، ولكن صانعي وقادة الآراء . يجيب أن يشعر كل شخص داخل تلك الفئة الأساسية أن الشركة تخاطبه شخصياً . ثم يجب على تلك الفئة فهم المطلوب منهم عمله كنتيجة لهذا الاتصال . وعندما يكون التركيز على ضمان وصول المعلومات إلى الجمهور الأساسي ، فحسب ما يوضح Stone سنجد أن العاملين لديهم عائلات وأصدقاء ، والذين يعتبر بعضهم ذوى تأثير داخل المجتمع المحلي . ويؤكد على الحاجة إلى الوضوح في اللغة ، مع الحفاظ على تضييق الفجوة بين المعلومات والأعمال قدر الإمكان ، كما يؤكد على قياس وتقييم آثار الاتصال . ويختتم Stone بعرض نصيحة بأن الاتصال يتطلب الاستمرارية ، حتى لا يشعر أفراد المنظمة أن الإدارة تخبرهم فقط بالأخبار السيئة ، والأزمات ، أو عند تقديم ممارسات عمل غير مألوفة .

ويبدأ (Hendrix 1995) بعمل بحث في سمعة المنظمة لدى أفرادها لتحديد إذا ما كانت الأشكال الاتصالية المتواجدة فعالة أم لا . وقد يكشف لنا المسح الخاص باتجاهات الأفراد قضايا معينة مثل انخفاض الروح المعنوية والإحباط حول سياسات وإمكانية الإعلام بأغراض البرنامج الاتصالي . وهو يحدد لنا مجموعة مختلفة من الأهداف المؤثرة ، مثل :

- زيادة معرفة العاملين للسياسات والأنشطة التنظيمية .
- تنمية الميول الإيجابية لدى العاملين تجاه المنظمة .
- تلقي المزيد من التغذية المرتدة لدى العاملين .

أهداف المخرجات يمكن أن تكون :

- إدراك إنجازات العاملين من خلال الاتصالات القائمة بينهم .
- توزيع الاتصالات على أساس أسبوعي .
- تحديد مواعيد اتصالات شخصية متبادلة بين الإدارة وفئات معينة من العاملين كل شهر .

وعندما يتم تحديد الأهداف ، يمكن اختيار الأساليب الملائمة ، من لوحات الإعلانات والعروض بالمحلات التجارية وخطوط التليفونات الساخنة والمنشورات القصيرة وأجهزة التليفزيون الداخلية ، وأجهزة الفيديو ، والاجتماعات ، والمؤتمرات الاتصالية ، والخطابات الإخبارية ، والبريد المباشر ، والبريد الإلكتروني . يتضمن الجزء الأخير من البرنامج تقييم مقدار النجاح الذي حققه حتى يتم تعديله والتعلم للمستقبل .

أهمية فهم الثقافة

يقوم كل من (1997) Pieczka , Pchan ، و L'Etang بمناقشة سياسة الاتصالات الداخلية ، باستعراض طبيعة المنظمات ، بناء على عمل Gareth Morgan الذي قام بتطوير صور استعراضية للتعبير عن المنظمة "باعتبارها الآلة ، أو كائنًا حيًا ، أو كسجن" (Hart 1995) . ويواصلون عملهم بفحص الهيكل التنظيمي والثقافة ، وكيف يمكن أن يؤثر ذلك على دور ومجال العلاقات العامة .

ويظهر البحث أنه رغم جميع الملايين التي تم إنفاقها على الاتصالات الداخلية عبر العشر سنوات الماضية ، فقد تحسن بالكاد مستوى إرضاء العاملين" . ويقول (1995) Quirke أنه لكي تحقق اتصالات فعالة فعلى الشركات فهم كيفية إصغاء موظفيها لرسائلها . وبالإشارة إلى نظرية اتصال رئيسية ، يذكر Quirke أن العاملين يحللون رموز المعلومات التي يتلقونها أو أن ثقافة المنظمة تحرف الاتصال أو تزيد الرسالة غموضاً .

ويشير (1995) Thomson (in Hart) ، إلى أن " الشركات تحتاج إلى تنمية المشاعر والمواطف والمعتقدات التي تحرك الناس وتحثهم على تطبيق المعرفة بشكل بناء" .

متخصصو الاتصالات الداخلية لدى شركة MCA قد فوضوا MORI لتقوم بإدارة مسح لحوالي 350 فرداً من فرق العمل بشركات مختلفة يعمل بها ما يزيد على 1,000 مستخدم . وقد كشف المسح أن 35٪ فقط من المستجوبين يوافقون بشدة على أنهم سوف يوصون آخرين بالعمل بشركتهم . وذكر نصفهم أنهم قد استوعبوا الأهداف التنظيمية ، لكن ربعهم فقط ذكروا أنهم التزموا بأداء أقصى ما عندهم للمساهمة في نجاح الشركة . ويشعر Harkness أن "السبب وراء فشل حملات الاتصالات الداخلية في الغالب هو لأن الناس لا تتساءل في مرحلة البحث عن نوعية المعايير العاطفية الخاصة بالعاملين داخل المنظمة" (نقلًا عن (Cowlett 1999b) . ورغم أن الإدراك والفهم قد تحقق ، فلم يتم تحقيق الالتزام . ولقد كشف مسح قام به MORI في نهاية عام 1998 أن 11٪ فقط من العاملين بالمملكة المتحدة قد وثقوا وآمنوا بما يقوله مديرو شركتهم لهم (Pawinska 1999) .

تشعر Christine Daymon (2000) بأن إهمال آثار الثقافة قد يكون السبب وراء "أن الخطط الاستراتيجية الاتصالية غالباً ما تؤدي إلى حالات من سوء الفهم أو حتى المقاومة" . وتفترض قائلة أن جميع الاتصالات تحدث داخل سياق ثقافي يعمل كمصفاة . ومعظم النظريات التي قمنا بفحصها أعلاه تركز على الاتصال ، والإجابة على إذا ما كان الأفراد مشتركين بهذه العملية الاتصالية أم لا . وتقترح Daymon أنه يلزم اللجوء إلى منظور أكبر . كما تقترح أيضاً أن العديد من العلماء النظريين في مجال الإدارة يتجاهلون حقيقة أن "الثقافة يجب أن تنبعث من جماعات أخرى إلى جانب الإدارة أو من مزيج من التجارب والتأثيرات" وأنها تنادي إلى التغيير في تركيز الشركة من تقديم برامج للامتياز إلى استخدام المثال الخاص "بشركة الأجهزة التلفزيونية الجديدة" توضح Daymon كيف قام الموظفون بتفسير الرسائل التي قدمتها الشركة الخاصة بالكفاءة وتقليل التكاليف بأنها تهدف إلى التغيير في تركيز الشركة من تقديم برامج للامتياز إلى خفض حجم الإنفاق وحينئذ تم فهم جميع الاتصالات من خلال هذه المصفاة الثقافية ، مع النتيجة أن الاتصالات أدت إلى صراع تنظيمي بدلاً من التجانس التنظيمي . ولتجنب تلك المشكلة ، يجب بحث

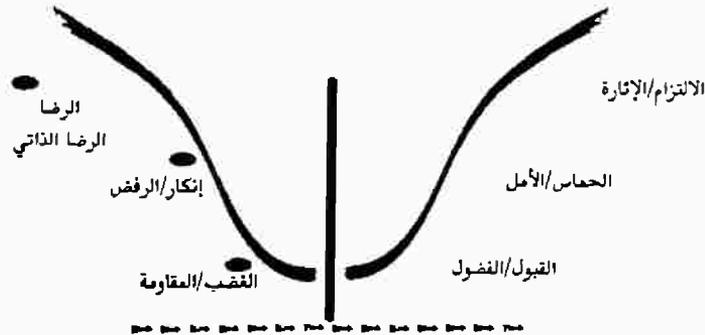
معتقدات وميول الفئات المختلفة داخل المنظمة : " إن وجود فهم أفضل لمدى تعقد الاتصال التنظيمي ... قد يمكّن المديرين أن يؤهلوا جيداً للتعامل معه .".

الاتصال الداخلي في أوقات التغيير

يعتبر الاتصال الداخلي عنصراً مهماً خاصة في فترات التغيير . ولقد أكد James Harkness كخطوة أولى على البحث في مجال الاتصالات الداخلية كما أيد ذلك متخصصو إدارة التغيير (Banner McBride (Harkness 1999) ، يوضح Harkness كيف يجب أن يتكامل الاتصال داخل كل مرحلة من مراحل عملية التغيير ، مؤكداً على تقديم الحقائق وكذلك الإصغاء لاهتمامات وردود الأفعال تجاه التغيير الحادث . (الشكل التوضيحي 11-1) . وتعتبر الخطوة الأولى مجرداً للموقف . وقد تساعد المقابلات الشخصية مع المديرين على كشف الرسائل الأساسية ، التي يتم استخدامها بعد ذلك مع جماعات المناقشة من الأفراد . وهذا أيضاً يمنح الأفراد الفرصة لعرض آرائهم وشكاويهم واقتراحاتهم علانية . وبناء على القضايا المثارة هنا ،

شكل رقم 11-1

منحنى التغيير والاتصال



التطبيق

- يستمع • يبلغ حالة الاستعداد
- يظهر الاهتمام • يحظى الحقائق
- يحدد ذكر الحقائق • يوفر الدليل
- يوصل "صورة الكاملة"

- يستمع • يثبت الاهتمام
- يحدد ذكر الحقائق • يوصل الالتزام

- يحدد ذكر الصورة الكلية • يوصل الرؤية
- يطلب المساعدة

- يستمع • يحتفل بالإجازات
- يلهيهم • يلهيهم

بعد التطبيق

- تذبذب مرتدة للنجاح
- يلهيهم • يخلق مناصرين

يجب القيام باستبيان من أجل التشجيع أكثر على اندماج الموظفين في مشاركة المعلومات . يمكن الاستعانة بجماعات التركيز والمقابلات فرد- إلى- فرد داخل تشكيلة نوعية من الأشخاص . كما يمكن أن توضح لنا تلك العملية أيضاً نوعية اللغة المستخدمة من قبل جماعات مختلفة ، كما تشير إلى كيفية تفضيل الجماعات المختلفة لتلقي المعلومات . وعندما وصلت إحدى الدراسات إلى اكتشاف أن الأشخاص الأكبر سناً كانوا يفضلون تلقي المعلومات بالصيغة المكتوبة ، لكن الأفراد الأصغر سناً كانوا يفضلون سماع الأخبار وجهاً لوجه .

تغيير نماذج العمل

إن التغييرات الحادثة في أنماط العمل يجب وسوف تواصل تأثيرها على كيف تتصل الشركات مع أفرادها . فقد أصبح العمل من داخل المنزل أكثر شيوعاً على جميع المستويات مع تقدم التكنولوجيا . فجميع مظاهر التكنولوجيا من آلات الفاكس ، وأجهزة الكمبيوتر المحمولة ، وأجهزة الاتصال بالإنترنت (modems) ، وأجهزة التليفون المحمول (mobiles) قد عملت على زيادة مرونة وتقسيم قوى العمل . كما نشأت ظاهرة "Hot-desking" المقعد الساخن ، حيث يقوم فريق العمل باستخدام الوسائل الإلكترونية ذات الاتصال عن بعد ، ويستخدمون أي مكتب متاح عند دخولهم المركز الرئيسي .

إن أحد التطورات المهمة في مجال الاتصالات الداخلية هو نشأة الإنترنت . وهذا النظام يجعل المعلومات متاحة لجميع الأعضاء العاملين عبر موقع داخلي بشبكة الإنترنت ويمكن الوصول إليه عبر الكمبيوتر الشخصي PC وهذا يمكن أن يشكل تغييراً خطيراً في ثقافة الشركة متعددة الجنسيات ، حيث أنه ليس بإمكان جميع الموظفين الاتصال داخلياً فقط مع بعضهم البعض عبر البريد الإلكتروني ، بل بإمكانهم أيضاً تلقي معلومات ، تلقائياً ، من المكتب (المقر) الرئيسي للشركة . ولقد تم عقد جلسة نقاشية بواسطة الرابطة الدولية للقائمين على الاتصالات التجارية (IABC) عبر موقعهم بالإنترنت والتي كانت نتيجتها العديد من التعليقات الممتعة ، مثل " لقد حدثت ثورة ثقافية أساسية في طريقة عملنا ، وتفكيرنا ، واتصالاتنا .

وقد تسببت في تحويل الثقافة المسيطرة إلى ثقافة مانحة للسلطة كما حولت القائمين على العمل لدينا إلى مفكرين " ومع تذكر المناقشة الخاصة بنظرية الإدارة والتي عرضناها سابقاً في بداية الفصل ، فيمكن أن نرى أن المنظمات التي تقوم بتقديم مثل تلك التغييرات في مجال الاتصالات تحتاج لأن تدرك التشعبات الخاصة بها . وتشمل التعليقات الأخرى على "مع وجود 70,000 شخص حول العالم ، فإن شبكة الإنترنت الداخلية لدينا قد سمحت حقاً بتطوير مجتمع عالمي ، "فهني تدعم عملية التضامن والتعاون وتنفيذ خطة العمل الاستراتيجية للمنظمة كما ينبغي أيضاً القيام بها بأسلوب يمكن أن نحمي من خلاله مواردنا" .

يوجد العديد من التحديات والقضايا المرتبطة بخلق شبكة اتصال داخلية عبر الإنترنت ، حيث يجب التنسيق والتحكم في المعلومات حتى يمكن الوصول إليها سريعاً . وللحصول على شبكة اتصال داخلية فعالة فإن مشاركة الأفراد مهمة أيضاً ، لذا يجب اللجوء إلى الاستشارة قبل تأسيس تلك الشبكة فقد يكون التدريب على كيفية الاتصال ضرورياً ، لتجنب التقارير السرية فقد يكون التدريب على كيفية التواصل ضرورياً ، لتجنب التقارير الملتوية و السرية المطولة التي تحكم النظام . ويجب مخاطبة القدرة التقنية للأفراد من أجل إمكانية الوصول المتكرر إلى PCs . إن التكنولوجيا سريعة التطور ، لذا يجب أن يتوقع الموظفون ظهور أي شيء حديث على شاشات أجهزتهم ، لذا يجب تحديث النظام الاتصالي بشكل مستمر . كما يجب أن تتضح مسئولية التحديث updating والإدخال للمعلومات حتى نتجنب المعلومات المتضاربة .

إن مسألة خلق فئة إخبارية تعتبر قضية حساسة ومثيرة للجدل ، ولقد لجأ أصحاب العديد من الحالات القضائية بالولايات المتحدة الأمريكية إلى استخدام البريد الإلكتروني الداخلي لبرهنة قضاياهم . ورغم ذلك فإن منح الأفراد القدرة على مناقشة قضايا معاصرة والتي تؤثر على المنظمة يمكن أن يعتبر شيئاً قيماً ويولد إحساساً بالمشاركة والتضامن لديهم . ويجب تجنب القدر الزائد من المعلومات ، حتى تجد الرسائل الأساسية طريقاً سهلاً . إن الدخول إلى شبكة الإنترنت التبادلية

أو الشبكة الداخلية يثير أيضاً مخاوف بأن الأفراد قد يسيئون استخدام النظام ويقومون بقضاء وقت أطول في "العبث" أكثر من القيام فعلاً بوظائفهم .

إن المضامين الخاصة بوظيفة العلاقات العامة داخل المنظمة واضحة : "بدلاً من إدارة قسم صغير من الاتصالات الداخلية ، وجدت فجأة أن كل موظف داخل شركتي يعمل كحلقة وصل مع الآخرين . وعندما ساعدت الشبكة الداخلية للإنترنت على تعبئة قوى العمل ، فقد أصبحت مسئولاً الآن عن هيكل التدفق المعلوماتي ." وقد تجد شركات أخرى أن وظائف الأفراد تتغير حتى يتمكن كل فرد من إدارة الموقع وشبكة العمل الخاصة بالمراسلين الذين يديرون مواقعهم الخاصة عبر الشبكة الداخلية . ومن الواضح أن كمية المعلومات المطبوعة سوف تتناقص . ، رغم أن هؤلاء الذين اعتادوا المساهمة في إنتاج منشورات داخلية قد يقدمون معلوماتهم ببساطة بأسلوب جديد ، كما ستحتاج وظيفة العلاقات العامة أيضاً إلى العمل بالمشاركة مع الموارد البشرية و أقسام تكنولوجيا المعلومات لضمان فاعلية شبكة الاتصال الداخلية بين جميع العاملين.

وسوف تشتمل التطورات المستقبلية على تنقيح الإدارة للمعرفة حتى يتم تخصيص المعلومات بحسب الأشخاص. كما يمكن التوسع في أشكال شبكة الاتصال الداخلية لتشمل الموردين والعملاء . ولقد تنبأ أحد الباحثين في IABC بالإنترنت أن الناس قد تتمكن من الوصول إلى الشبكة الاتصالية الداخلية من خلال الدليل الخاص بهم من أي مكان في العالم ، وكذلك الوصول إلى معلومات خاصة بالشركة ، إنهاء عملية بيع وتوصيل قضية ، تماماً مثل أجهزة التليفون المحمول.

وكذلك يشير Neil Melvin - رئيس شركة "Smythe Dorward Lambert" أنه يجب أن تنتشر شبكات الاتصال الداخلية بشكل ثابت ، وحتى أفضل الأنظمة يجب أن يتم مراجعتها لكي تعكس الاستراتيجيات والاحتياجات والقدرات المتغيرة للمنظمات . فأي شبكة اتصال داخلية تكون بنفس جودة محتواها . " (Melvin 1999) وعقب تحديد أهداف المشروع وراء تأسيس شبكة اتصال داخلية ، يجب خلق بنية جديدة لدعم تلك الأهداف. الشبكة الاتصالية الداخلية سوف تخلق علاقات جديدة بين

صاحب العمل والعمالين لديه . ولأن استخدام وإدارة شبكة اتصالية داخلية يعد عملية جديدة في حد ذاته ، وقد يلزم التزود بأدوات جديدة ، مثل أنظمة جديدة لإصدار طلبات شراء وللتأكد من أن الناس قد بدأوا بالفعل في استخدام تلك الشبكة الداخلية ، حينئذ يجب إحداث تغيير على مستوى الإدارة ويتم نشره بشكل فعال إلى بقية الشركة . ويضيف Dawn James ملاحظة تحذيرية تنص على :

لا يمكن أن ينكر أحد أن شبكة الاتصالات التبادلية (الإنترنت) وشبكات الاتصال الداخلية (إنترانت) الخاصة بالشركات يمثلان أنظمة "سحب" المعلومات الوحيدة الأكثر نجاحاً لم يسبق تقديمها . ورغم ذلك فإن المنظمات آلية "الدفع" يجب أن تحترس من المبالغة في تقديم احتمالية تحسين الاتصال والمشاركة في أفضل الممارسات عبر أنظمة البريد الإلكتروني ، فالعديد من الناس لا يقرأون ببساطة العديد من الوسائل الواردة عبر e-mail ، وآخرون ينظرون إلى تلك الرسائل على أنها نوع من التسويق الإلكتروني ويتجاهلوها . ومفتاح الحل هو جعل البريد الإلكتروني في صورة تعليمات قابلة للتنفيذ.

تم اختيار دراسات حالة لتوضح القضايا المختلفة داخل مجال الاتصالات الداخلية والأولى ، من عام 1995 ، وتتضمن تطورات في مجال الاتصالات الداخلية من خلال برامج لتوزيع المعلومات بالكمبيوتر (Software) والتي تتماشى مع التغيير الحادث في مجال الأعمال الصغيرة إلى المشروعات التي يعمل بها أعداد متزايدة من الأفراد بمواقع مختلفة . والثانية تفحص مشكلات الاتصال في حالة دمج شركتين أو مصلحتين.

دراسة الحالة (1) : العلاقات العامة بشركة

ISA International BRAHM

لقد بدأت شركة ISA International إحدى أوائل الشركات في سوق السلع الاستهلاكية الخاصة بأجهزة الكمبيوتر داخل حجرة خلفية في Bradford ثم نمت وتحولت إلى شركة أعمال أوروبية تقدر قيمة تجارتها بحوالي 140 مليون £ . يعمل

غالبية أفراد العاملين في إدارة المبيعات أجهزة الاتصال عن بعد وهم تحت سن الثلاثين من العمر . لقد كانت الشركة حريصة ، في منتصف التسعينيات (1990) ، على الاحتفاظ بالقوى العاملة لديها . وأجرى المدير المالي الجديد للشركة مراجعة للخطة الاستراتيجية عام 1994 . وقد كان هدف الشركة هو تحسين أعمالها من خلال توفير دافع ولاء قوى بين أفرادها .

واشتملت مرحلة البحث على مسح آراء العاملين ، من خلال عقد سلسلة من الاجتماعات في فترة تناول الغذاء وجها لوجه مع مدير الإدارة . تم تحديد سنة قضايا : الاتصالات - الاعتراف والمكافأة - التنظيم - بيئة العمل - التدريب - الترفيه . ومن خلال ذلك كله قامت علاقات BRAHM العامة بتطوير بيان رسالة تلخص فيه الشركة أغراض برنامجها . وقد نص البيان على الآتي :

سوف تكون شركة ISA هي الموزع رقم واحد للسلع (قطع غيار) الاستهلاكية من أجهزة الكمبيوتر بالمملكة المتحدة بناء على الحجم و النسبة الأرباح وجودة كفاءة العاملين لدينا . وسوف توفر بيئة عمل تجذب وتحافظ على الأشخاص المؤهلين والمحفيين الذين يتم تقدير واحترام حقوقهم الفردية . كما ستوفر الموارد الضرورية لتطوير وتنمية جميع العاملين لدينا .

وهذا كله تلخص في الشعار "بناء مشروع أعمال أفضل ... والاستمتاع في القيام بذلك " و تلبية أغراض بيان الرسالة ، تم ابتكار برنامج ذي مجال واسع من الأنشطة ، متمركز حول شخصية مدير الإدارة الجديد ، بهدف إظهار تغيير إيجابي . وقد تم استخدام الاتصال على أنه المفتاح الذي يساعد على تسهيل حدوث التغيير داخل الشركة كلها . وتحدد عقد ثلاثة اجتماعات في السنة خارج ساعات العمل الفعلية ، وتتضمن جميع أفراد القوى العاملة . حيث يتم توضيح القضايا الرئيسية وإحداث التقدم في تلبية الأهداف المذكورة سابقاً . كما تم إصدار كتاب بعنوان كتاب الأفراد A Book of people ، وبه صورة لكل فرد ووظيفته ورقم تليفون الفرع . ولقد تم توزيع نسخ منه على جميع أفراد الشركة كما كان يتم إصدار خطاب إخباري يطلق عليه In Touch ويحوى دعماً للتغييرات الحادثة ، وكذلك تم إنتاج كروت

معايدة خصيصاً وإرسالها لجميع أفراد الشركة موقعة باسم مدير الإدارة . بدأت الشركة حفلة رأس السنة بعرض شريط "فيديو" فكاهي قصير يستعرض أحداث العام ، ويعقبه إعلان بالجوائز التي يتم منحها للفرد المثالي بالشركة و فرد المبيعات المثالي لذلك العام أيضاً .

تم استخدام أربعة عناصر لتحفيز أفراد الشركة على العمل بحماس . لقد تم تخصيص جائزتين لمن أمضى في الخدمة خمس وعشر سنوات مع حدث خاص وتقدم هدايا وشهادات تقدير لكل من الفائزين . كما تم تقدير فرد المبيعات المثالي لهذا للشهر من خلال قياس مستوى أدائهم مقارنة بالأهداف المطلوبة من المبيعات أو مقابل عشرة معايير لغير العاملين . ويتلقى عشرة فائزين شهادات تكريم كما يتم تصويرهم ووضع أسمائهم على ملصقات في أماكن الاستقبال كما يحضرون حفل عشاء مع مدير الإدارة ، وقد قامت العلاقات العامة brahm بتطوير خطة تحفيزية يطلق عليها "Passport to Prices" أو "جواز السفر للوصول إلى الجوائز" مع وجود مكافآت لجميع الأفراد حيث يحصلون على نقاط نظير التقييمات نظير التقديرات الشهرية بمجهوداتهم . ويمكن استبدال النقاط التي يحصل عليها الأفراد للمكافآت من الجوائز المعروضة بالقائمة . أما موظف العام المثالي و فرد المبيعات المثالي لنفس العام فقد تم منحهما رحلة الكاريبي مع اثنين من المتميزين في الأداء .

ولقد أثار أفراد الشركة قضية التنظيم ، قائلين إن التغيير السريع قد أدى إلى زيادة غموض المسؤوليات وبنية المؤسسة ؛ لذا فقد تم توزيع كتيبات ذات خرائط بيانية للمنظمة على جميع أفراد الشركة . كما اتضحت الحاجة إلى تدريب أفضل بأسرع وقت . تم تشكيل فريق تدريبي مكون من ثلاثة أشخاص لوضع خطط طويلة الأجل من أجل توثيق علاقات العمل مع موردي التدريب المحليين . وقد تم تقديم برنامج تنمية ذاتية لكل موظف .

إن متوسط عمر الفرد بالشركة 23 سنة ، وقد أظهرت المناقشات الأولية مع العاملين أنهم كانوا يشعرون بأن الترفيه لم يعد جزءاً من ثقافة الشركة . لذا فقد تم

توفير وتخصيص قدر من المال لصالح النادي الترفيهي Fun Club لأفراد العمل وأسرههم في المناسبات العديدة ذلك إلى جانب الخطابات الإخبارية ذات النغمة الفكاهية .
 تم بناء نظام لتقييم الأداء خلال البرنامج عبر عدة أساليب ، رسمية وغير رسمية .
 ولقد نتج عن الاتصال المتزايد بين أفراد العمل ومدير الإدارة أثناء عملية التقديرات الشهرية للموظفين وفق خطة المكافآت وجود حالة من التغذية المرتدة المنتظمة من العاملين والتي تم استخدامها لتفويق وتعديل البرنامج الاتصالي . كما تحسن أيضاً الأداء التجاري للشركة ، مشيراً إلى وجود قوة عاملة أكثر تركيزاً وتحفيزاً . استخدمت استجابة الأفراد للبرنامج الجديد لمراجعة سياسة الاتصال بالشركة. وقد تم الاستفادة من النتائج كعلامات إرشادية عند القيام بعمل تحليل مستقبلي بعد ذلك . شعرت غالبية الأفراد بأن مجال الاتصالات الداخلية قد تحسن منذ بداية البرنامج ، كما قد وجد أن ما يزيد على 75٪ منهم كانوا أكثر حماساً ونشاطاً كنتيجة لهذا التحسن.

دراسة الحالة (2) : دمج شركة Grand Metropolitan وشركة Guinness بهدف تكوين مؤسسة Diageo

تم استدعاء كل من John Harben and Lynette Royle - رؤساء فرق الاتصال الداخلي بشركتي Grand Metropolitan - للحضور إلى مكتب محامى الإجراءات بمدينة لندن في يوم السبت الموافق 10 مايو عام 1997 . قضينا باقى إجازة نهاية الأسبوع في اجتماعات أخرى ، للاستعداد لإخبار ما يعادل 100.000 مستخدم بجميع أنحاء العالم داخل المنظماتين في صباح الاثنين المقبل بأن كلتا الشركتين سوف تعقد اتفاق دمج بينهما .

والمبادئ الإرشادية للاتصالات هي :

- الاستجابة للاحتياجات الاتصالية للموظفين والتي تم تقديرها بصورة رسمية وغير رسمية.
- ينبغي ألا يستمع الموظفون إلى قصة من الإعلام أولاً ، مطالبين بسرعة الاتصال بجميع العاملين.

- يجب أن يكون الاتصال منفتحاً وصريحاً ، متجنباً التعليق على الشركة والمصطلحات التقنية الطنانة.
- يجب التمسك بالقيود القانونية خلال فترة العرض مع ضرورة الاتصال بمساحيق الشركة عند كل خطوة

ويقول John Harben : " يجب أن نبدأ بالقضايا العقلانية أولاً" . حيث يجب أن يصل الاتصال إلى جميع العاملين بأي شكل في أي وقت ، عبر كل النطاقات الزمنية وبحوالي 18 لغة . وقد كانت التغذية المرتدة السريعة للموظفين من أولويات البرنامج ، كما تم تنفيذ خط تليفوني بواسطة شركة خارجية مستقلة لضمان مستوى السرية حيث يستطيع العاملون الاتصال المباشر لتقديم آرائهم الشخصية في أمان كامل . وخطوط التليفون الساخنة ، والفاكس أو البريد الإلكتروني كانت متاحة جميعاً للوصول إلى مؤشر مبكر حول الاحتياجات الاتصالية للأفراد وردود أفعالهم تجاه "الدمج"

كما تم توزيع خطاب إخباري أسبوعي بعنوان Merger Update على 14.000 شخص ، غالباً على هيئة مرفق أو ملحق بالبريد الإلكتروني والذي كان يمكن توجيهه بعد ذلك إلى أعلى أو إلى أسفل لزملائهم . وإلى جانب استخدام أذون النشر الإعلامية الملائمة والتفسيرات الخاصة بما يحدث ، فإن التغذية المرتدة من الأفراد وردود أفعالهم تم ضمها أيضاً وكمثال كان رد الفعل السيئ تجاه الاسم الجديد للشركة الناتجة عن الدمج "Diageo" كما كان رد الفعل الآخر "Don't Imagine Any Great Employment opporuriting " أي " لا تتوقع وجود فرص عمل كبيرة"

ولقد شرفت مجالات الاتصالات فوائد الدمج ، رغم الإدراك الحتمية وجود فترة شك طويلة حول وظائف الأفراد . كان على النامي في نفس الوقت متابعة العمل بنجاح لتحقيق الأهداف. فقط عقب إتمام الدمج في شهر ديسمبر 1997 بدأ التكامل داخل هيئة واحدة - وهي عملية استمرار حتى يونيو 1998.

وإضافة إلى ذلك فقد كان على كل العاملين بالشركتين فهم القيود التي تفرضها فترة العرض - مثل عدم المشاركة في المعلومات الخاصة بالعملاء ، وأن يسمح فقط للمتحدثين الرسميين المعروفين بالاسم بمناقشة عملية الدمج مع العامل الخارجي .

وكان من الواضح أنه قد يوجد على الأقل 2.000 حالة فقدان وظيفي داخل كلا الفرعين المختصين بتجارة المشروعات الكحولية ، لذا كان يجب التحدث بصراحة عن مساعد عدم الأمان الوظيفي عقب الدمج . ولقد تلقى المديرون تحذيرات مشددة ذات تصريحات مهمة حتى يتمكنوا من الإجابة على أسئلة أفراد وحداتهم التنظيمية .

صدرت إجراءات فورية متضمنة إرسال مجموعة عرض بياني ذات شرائح ومذكرات المتحدثين ، و الأسئلة و الأجوبة إلى 1.000 مدير لتقديمها إلى أفراد إداراتهم لخطبة صدور الإعلان الخارجي . كما تم توزيع الخطاب الإخباري Merger Update الأول بعد ذلك بيوم واحد ، وقد تمت ترجمة النشرات المهمة إلى خمس لغات أساسية مع صدور المزيد من الترجمات المعقدة محلياً . كما تم تسجيل شريط سماعي خاص مبني على البرنامج السماعي الإداري المنتظم لشركة Grand Metropolitan ، وخلال فترة الدمج تم إنتاج ثلاثة شرائط أخرى .

ولقد علم المستمعون بأن John Harber قدم تحدياً للشخصيات العليا ، عندما أحيأ اتصالاً مكتوباً . حيث يقول : " إن الموظفين يدورون ويجولون حول الكثير كجزء من وظيفتهم ، لذا سيكون مفيداً لهم أن يستطيعوا الوصول إلى المعلومات . إن الشرائط تحمل المشاعر ، لذا فهو يعتبر متعدد الأحاسيس . " وينمو التوزيع للمنشورات 1.300 من إلى 2.500 فرد . ويمكن الوقوف عند عبارة من نماذج التغذية المرتدة "إنه لشيء عظيم أن تستمع للشخصيات المسؤولة بالشركة وترى كيف يستجيبون للأسئلة غير المتوقعة فهذا التسجيل يخبرك المزيد عن تلك الشخصيات أكثر مما يمكن أن تفعله الكلمة المطبوعة . "

قام كل من Jack Keenan المدير التنفيذي الرئيسي لشركة IDV و Finn Johnsson المدير الإداري لشركة UD بالتحدث وجها لوجه مع رؤسائهم الأعلى لهم خلال سلسلة من الاجتماعات القصيرة . وقد تم الوصول إلى أكثر من 300 مدير بهذه الطريقة .

اعتباراً من شهر يونيو 1997 - زاد التأكيد على الاتصالات غير الرسمية وجها لوجه داخل فرق العمل المختلفة ، مع تقديم تعليمات شهرية منتظمة للمديرين ،

حتى يمكنهم نقلها إلى أفرادهم في الحال . وقد تم إصدار كتيبات إرشادية تتناول بالتفصيل العملية المتفق عليها والخاصة بشغل الوظائف داخل الشركة الجديدة ، مع توجيهات عن المقابلات الشخصية التي تتم والأطراف المشتركة في تلك المقابلات وسلوكياتهم المرغوبة . وكذلك صدر دليل للاتصال التجاري الخاص للقوى البيعية بكلتا الشركتين حتى يتمكنوا من الإجابة على استعلامات العملاء . وصدرت أيضا الخطوط الإرشادية لتخطيط الاتصال إلى أعضاء الإدارة العليا الجدد لضمان الحفاظ على التناسق والمستويات الأعلى .

يتم إجراء عملية تقييم عالمي عبر التليفون ، وفي نهاية العملية في يناير عام 1998 ، أظهرت النتائج أن 79% من أفراد الشركة كانوا يؤمنون بأنه يمكن إدارة الشركة الجديدة جداً ، و 92% منهم يؤمنون بأنها سوف تكون ناجحة . وعند سؤالهم عن الشائعات التي وصلتهم مؤخراً ، أجاب 91% منهم بأنهم "لم تصلهم شائعات مؤخراً ، و الأكثر من ذلك أن 61% شعروا عندما سمعوا عن الدمج بأن معنوياتهم مرتفعة و لقد قام بهذا المسح Smythe Dorward Lambert والذي علق قائلاً :

يبدو أن الصحة السيكولوجية للمنظمة تنتج ، بدرجة كبيرة عن الاتصال المحورى المحكم والمنتظم والصادر ، والذي تدعمه الأعداد المتزايدة من المديرين الذين تزداد ثقتهم في نشر الخلاصات المحلية الموجزة إلى حيث يمكن للأشخاص أن يناقشوا ويتحدوا الأوضاع الجارية .

وقد أوضحت تلك العملية لـ John Harben مدى أهمية سرد القصص في العملية الاتصالية .

" إن الاتصال الجيد يتطلب المشاعر فيجب أن تكون القيادة فعالة بسماتها المؤثرة لذا فقد كان هناك ما يزيد على 100 اجتماع يتم عقدها أسبوعياً . حيث يتقابل أفراد الشركة مع المديرين التنفيذيين ، والذين كانوا صادقين في نقل ما يحدث حولهم . إن السرعة التي كان علينا أن نعمل بها أدت إلى تخفيض معدل الكذب بالشركة ، ومن هنا استطاع العاملون أن يشعروا بالثقة تجاه رؤسائهم وتجاه المعلومات التي يمدونهم بها . فوجود التعليقات

غير الوقورة أدى إلى نقص الشعور بالخوف ومن هنا تشجع فريق العمل أيضاً بأنه يمكنهم التعبير عن اهتماماتهم ووجهات نظرهم دون خوف . والإحساس العام يشير إلى أن الشركات التي تسعى إلى عملية الدمج ، لأن تكون ضحية لتلك العملية

والنطاق المعين لفريق الاتصالات الداخلية بشركة Grand Metropoliton كان يتمثل في "إن نظامنا التكنولوجي بالأساس مبني على المحادثات التي نقوم بها جميعاً يومياً . فتك المحادثات تحمل قصصاً ، وأحد التحديات التي نواجهها هي إثراء قصص الإدارة والعمل على أن تكون متماسكة كما هو الوضع في حالة الإشاعات . "وقد تم عمل مفارقة بين الاتصال الرسمي مثل وسائل الاتصال الإلكتروني والمطبوع من ناحية ، والاتصال غير الرسمي والذي يكون أكثر قوة ويتم من خلال المحادثات وجها لوجه ، ويمكن أن نرى أن هذا المنهج يرتبط بوضوح بالمناقشة الأولية الخاصة بنظرية الإدارة .

وكما يوضح لنا John Harben :

لقد كان أحد ملامح الدمج هو تعزيز القوة الأكبر للاتصال غير الرسمي . فلقد أراد الناس أكثر من مجرد الإدراك البسيط بل أيضاً فهم الأحداث الجارية حولهم من عملية الدمج تلك . ولقد توصلنا إلى أن الربط بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي أصبح قائماً ، أسبوعاً بعد الآخر ، وجد الفريق وقدم إجابات على أسئلة تلقوها من المديرين و العاملين بكل المستويات حول "ماذا يحدث أثناء الدمج" وقد تجمعت تلك الإجابات وتم طرحها خلال محادثاتهم وتجمعاتهم الخاصة .

كما يضع لنا John Harben ثلاثة مجالات اتصالية :

الإنتاج — قد يقضى العديد من الأشخاص قدراً كبيراً من وقت العمل داخل هذا المجال العقلاني . المهمة موصوفة ، يستخدم الأشخاص الجانب الأيسر من عقولهم في تطبيق العمليات الاستنتاجية والمنطقية بهدف تحقيق تلك المهمة القيم — تشمل على ما يشعر به الأشخاص حيال عملهم ، وفريقهم ، والشركة

التي يعملون بها وهكذا . فالناس تقوم بتطبيق مشاعرها وتجلب أحكامها الحدسية والذوقية داخل العمل .

التفسير— هذا يوضح كيفية مشاركة الأشخاص داخل الشركة في قصة واحدة متضمنة ومشابهة بشكل واسع "لما يدور حولهم من أحداث" .

ويشعر Harben ، أنه من المهم تناول المجالين الأخيرين بنفس قدر تناول مجال النتائج الفعلي :

"لم يدرك المرء شيئاً بشكل كامل ، حتى يعرفه بمشاعره فقد يقوم فريق العمل بكتابة ونشر السبب المنطقي وراء الدمج لشهور عديدة ومع ذلك يستغرق الأمر كله دقائق معدودة لحمل الناس على فهم هذا السبب المنطقي فقط إذا قام مدير شركتهم بعقد اجتماع مخطط جيداً للقاء بهم وجهاً لوجه"

صادر بتصريح كريم من معهد العلاقات العامة ومن John Harben