

كلية علوم الإعلام والاتصال

قسم علوم الاتصال

محاضرات مقياس الاتصال التنظيمي
السداسي الثاني

السنة الثالثة اتصال

المجموعة الثالثة

تقديم: أ.د. كريم بلقاسي

وحدة: الاتصال التنظيمي	السنة الثالثة ل م د // المجموعة: 03
محاضرة رقم 2	الدكتور: كريـم بلقاسي // 2020/2019

1. مفهوم الهيكل التنظيمي: يعرف الهيكل التنظيمي أنه مجموعة من القواعد و اللوائح البيروقراطية تعطي الحق لمجموعة من الأفراد أن يصدر الأوامر لأفراد آخرين على نحو الرشد و الكفاءة. و يستهدف التنظيم هيكل المؤسسة بكيفية متكاملة، حيث تسمح هذه الهياكل التنظيمية للأفراد العمل جماعياً لبلوغ الهدف المشترك بينهم، فهو عملية تجميع الأعمال والأفراد في شكل وحدات إدارية ويأتي بناء التنظيم في التصميم التنظيمي الذي يمثل ما يجب أن تكون عليه العلاقات الرسمية في وقت معين، أي أن خريطة التنظيم تعبر عن العلاقات المخططة أو الرسمية الضرورية لإنجاز عمل التنظيم في إطار التنظيم الرسمي، الذي يقوم بوضع العوامل والحدود بين مسار السلطة والمسؤولية وتوزيع العمل والجهد بين الأفراد لكن نجد أن إنجاز العمال يتطلب إجراءات غير مخططة و إتخاذ قرارات تعتمد على العلاقات غير الرسمية بين أفراد التنظيم وهذا ما يعرف بالتنظيم غير الرسمي وهو عبارة عن تنظيمات تنشأ وتنمو داخل التنظيم الرسمي نظراً لكبر حجم التنظيم الرسمي نظراً لكبر حجم التنظيم وهذه التنظيمات تنشأ بشكل غير مقصود أو تكون عفوية.

2. مكونات الهيكل التنظيمي:

لقد قام هنري منتزبارغ **Henry Mintzberg** بتقسيم هيكل المنظمة إلى خمسة (5) أجزاء و التي

تتمثل في:

1- الإدارة التشغيلية: تمثل قاعدة المنظمة، وتضم الأفراد الذين يؤدون أنشطة العمل الأساسية في المنظمة بغرض إنتاج سلع وتقديم خدمات.

2- القمة الإستراتيجية: وهناك من يسميها الإدارة العليا، وهي التي تشغل أعلى جزء من الهيكل التنظيمي، كما أنها الموقع الذي يمكن رؤية المنظمة ككل، ويأتي في قمة هذه الإدارة والمنظمة ككل **رئيس المنظمة**، فهو الذي يمثل القائد الأعلى و المسؤول عن توجيه وإرشاد باقي العاملين نحو تحقيق الأهداف، يتمتع الرئيس عادة بصلاحيات واسعة تسمح له بحرية الحركة والتصرف في شتى شؤون العمل.

ويختص الرئيس في المنظمة بواجبات هامة تشمل على وجه الخصوص:

- تحديد الأهداف العامة للمنظمة؛
- توفير التوجيهات العامة لرسم سياسات واستراتيجيات المنظمة؛
- توفير الظروف المناسبة لكي تعمل المنظمة بأعلى كفاية ممكنة؛
- تحقيق الاتصال الفعال والمستمر بين المنظمة وباقي المنظمات الأخرى التي تتعامل معها؛

- القيادة والرقابة العامة على كافة أجزاء المنظمة من حين لآخر.

وإلى جانب رئيس المنظمة تضم هذه الإدارة كذلك المساعدين المباشرين كنائب رئيس الإدارة أو نائب وزير أو نائب رئيس الجامعة، ويختلف عدد هؤلاء باختلاف حجم المنظمة ومدى تعقد عملياتها، وتنوع نشاطاتها، وتتمارس هذه الإدارة كافة المهام التي تتطلب اتخاذ القرارات على مستوى الأهداف. وتحديد الاستراتيجيات والسياسات، وذلك للحفاظ على المنظمة، وضمان بقائها ونموها.

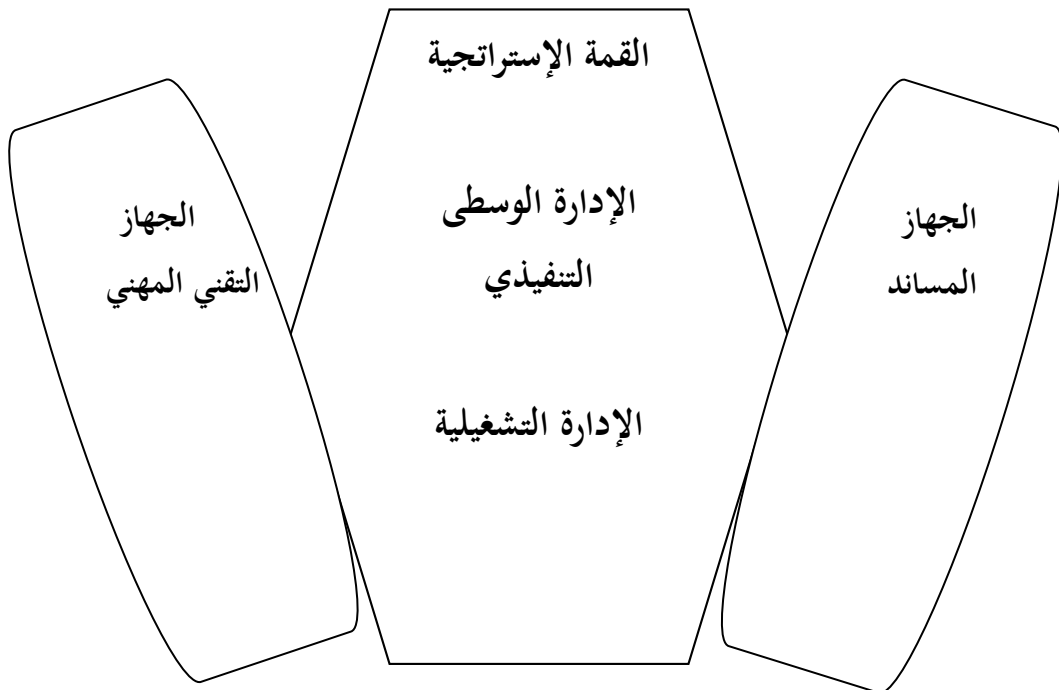
3- الإدارة الوسطى التنفيذية: وتمثل حلقة وصل بين القمة الإستراتيجية و الإدارة التشغيلية، يشغل وظائفها مجموعة من رؤساء الأقسام والمراقبون، يختص هذا الجزء بأعمال الإدارة التنفيذية في مجالات الإنتاج والتسويق وما إليها، ويعمل أعضاؤها في ضوء الخطة التي أقرتها القمة الإستراتيجية.

ويرفعون كل تقاريرهم إليها، كما يتمتع أعضاؤها بصلاحيات أقل من صلاحيات القمة الإستراتيجية.

4- الجانب التقني المهني: يشمل هيكل السلطة كل الإدارات السابقة) القمة الإستراتيجية، الإدارة التنفيذية و الإدارة التشغيلية(، أما بالنسبة لهذا الجانب فهو يقع خارج الهيكل، يضم الاختصاصيين الذين يضعون المعايير، أو الأسس لتنسيق أعمال المنظمة مثل أخصائي التخطيط الإستراتيجي، المحاسبة، المراقبة والمعلومات.

5- الجانب المساند أو الداعم: يقوم بتوفير بعض الخدمات التي تحتاجها الإدارات الأخرى مثل العلاقات العامة، الخدمات القانونية، وخدمات المطاعم،...ومثال على ذلك نجد في الجامعة خدمات الإيواء، خدمات بريدية، المكتبة، المطاعم والمطابع...إلخ.

مخطط مكونات الهيكل التنظيمي



وحدة: الاتصال التنظيمي	السنة الثالثة ل م د // المجموعة: 03
محاضرة رقم 2 تابع	الدكتور: كريم بلقاسي // 2020/2019

2/ مراحل بناء الهيكل التنظيمي:

يشكل الهيكل التنظيمي أو الخريطة التنظيمية الإطار العام للتسلسل الإداري للمؤسسة فهو الشكل الذي يوضح مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية و العلاقات بين الأفراد كما يوضح خطوط السلطة و المسؤولية داخل التنظيم وقبل إعداد هذا الهيكل يجب المرور بعدة مراحل هي:

- تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية للمؤسسة
- تحديد النشاطات الواجب القيام بها لتحقيق الأهداف
- تقسيم أوجه النشاطات إلى رئيسية و فرعية وتجميعها في وحدات تنظيمية
- تحديد واجبات و اختصاص كل وحدة تنظيمية و تحديد الشروط اللازمة توفرها في الأفراد
- تحديد العلاقات التنظيمية بين مختلف الوحدات من سلطة و مسؤولية و نطاق الإشراف
- إسناد المهام إلى الأفراد المناسبين مع إعطائهم الصلاحيات و السلطات
- إعداد الخريطة التنظيمية للمؤسسة.

و حسب مينتزرغ فان هذه العناصر تختلف فان هذه العناصر تختلف من منظمة لأخرى من حيث بعض الخصائص والتي ستؤثر على نوع الهيكل التنظيمي للمنظمة حيث ميز بين خمسة أنواع للهيكل التنظيمية:

1. الهيكل التنظيمي البسيط:

المكون الرئيسي في هذا النوع من التنظيم هي الإدارة العليا، حيث يتميز هذا الهيكل بأنه ليس تفصيليا وليس معقدا وذو درجة رسمية منخفضة حيث تتركز السلطة لدى شخص واحد وهو المالك للمؤسسة. إضافة إلى هذا يتميز أيضا بقله المستويات الإدارية ويركز الهيكل ينصب فقط على العمليات الرئيسية والأنشطة الهامة في المنظمة

1-1 مزايا الهيكل التنظيمي البسيط: وتتمثل في:

- البساطة كون هذا الهيكل عملي ويركز فقط على العمليات الهامة والرئيسية في المنظمة.
- المرونة إذ يتميز الهيكل البسيط بسرعة التكيف مع ظروف المحيط.
- تكاليفه قليلة.
- المساءلة واضحة.

2-1 عيوب الهيكل التنظيمي البسيط: نذكر منها:

- لا يناسب المنظمة الكبيرة الحجم التي تتوسع أعمالها بشكل مستمر.
- يعتمد كلية على مالك المنظمة لذلك فالحالة النفسية لهذا الأخير لها أثر على الإدارة نظرا لتمرکز السلطة واتخاذ القرار بيده.
- تطبيقه محدود.

2-2 الهيكل البيروقراطي الآلي:

- يتم إتباع هذا الهيكل عندما تكون الوظائف في المؤسسة روتينية بسيطة، وتكون فيه الإجراءات وقواعد العمل على درجة عالية من الرسمية والسلطة في اتخاذ القرار مركزية بإتباع التسلسل الهرمي، وتكون الظروف المحيطة به تشير إلى انه تنظيم متوسط أو كبير الحجم خاصة في المستوى التشغيلي ذو الحجم الكبير والأعمال المتكررة التي تتطلب مهارات كبيرة ونتيجة لذلك فهو تنظيم متخصص واضح. والشكل التالي يوضح هذا النموذج مطبق في إحدى المنظمات.
- ### 1-2 مزايا الهيكل البيروقراطي الآلي: وتمثل في:

- القدرة على انجاز المهام والأنشطة بكفاءة عالية بسبب الرسمية والنمطية.
- وضع التخصصات المتشابهة معا يحقق اقتصاديات الحجم الكبير وبالتالي وفرة عالية في التكاليف.
- إمكانية تطوير الموارد البشرية في المنظمة في مهن وتخصصات متعارف عليها.

2-2 عيوب الهيكل البيروقراطي الآلي: تتمثل في:

- بسبب التخصص الدقيق في العمل فان هناك احتمالا لتركيز كل قسم أو وحدة إدارية على الأعمال الخاصة بها وتغلب المصالح الخاصة على العامة و انتشار صراع الوحدات في المنظمة.
- التخصص والروتين يؤدي إلى الملل وإضعاف القدرة على الإبداع.
- ظهور أمراض البيروقراطية كالمغالاة في استخدام النظم واللوائح والتشدد في تطبيقها وإعاقة العمل أحيانا.

3- الهيكل البيروقراطي المهني:

- في النصف الثاني من القرن العشرين ظهرت منظمات كبيرة الحجم وذات تخصص مهني عالي اذ تتطلب متخصصين ذوي تعليم عالي وتدريب متقدم وانجازات مهنية، مما يعطي درجات عالية من الحرية والسلطة لهم. ففي هذا النوع من التنظيم تقل درجة الرسمية عما هي عليه في البيروقراطية الآلية، إذ الرسمية هنا ذاتية لا تعتمد على الإجراءات والأنظمة التي تصدرها الإدارة، بل تعتمد على سلطة الخبرة والمعرفة وليس على السلطة الإدارية. ومن أهم الأمثلة للمنظمات التي تتبع هيكلا تنظيميا بيروقراطيا مهنيا: المستشفيات، الجامعات والمكاتب العامة والشركات المالية الكبرى....

1- مزايا الهيكل البيروقراطي الآلي: مزايا هذا التنظيم مشابهة للتنظيم البيروقراطي الآلي ونذكر منها:

- الأداء الكفاء للعمل بسبب استخدام أساليب نمطية ونظم عمل محددة.
 - التوظيف يساعد على الحصول على مهنيين على درجة عالية من الكفاءة.
 - تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير في شكل وفرات في التكاليف.
- 2-3 عيوب الهيكل البيروقراطي المهني: وهي مشابهة لعيوب الهيكل البيروقراطي الآلي.

4- الهيكل القطاعي:

ويتم في هذا النموذج تجميع كل تخصص وظيفي في إدارة واحدة أو قطاع واحد ويظهر هذا التنظيم في المؤسسات الكبيرة الحجم التي تجد نفسها مضطرة إلى التقسيم القطاعي حيث يكون لكل قطاع إدارة وقدر من السلطة والسيطرة عي القطاع ويتركز دور الإدارة والعليا هنا على الإشراف العام وتوفير الخدمات المساندة وتقييم ومتابعة أداء كل قطاع أو وحدة

1-4 مزايا الهيكل القطاعي: وتتمثل في:

- قدرة عالية للمنظمة على مواكبة تطورات المحيط ومواجه الظروف المتغيرة.
- تحقيق درجة عالية من اللامركزية لصالح القطاعات التابعة للمنظمة.
- تخفيف العبء على الإدارة العليا مما يسمح لها بالاهتمام بالمستقبل بعيد الأمد.
- يوفر هذا النظام وسيلة جيدة لتدريب مديرين عامين جيدين كما انه يوفر أيضا مزايا التخصص .

2-4 عيوب الهيكل القطاعي: وتتمثل في

- التقسيم إلى قطاعات مستقلة يفضي إلى عدم إمكانية تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير.
- صعوبة تحقيق تنسيق وتكامل بين قطاعات مستقلة عن بعضها.
- صعوبة تنمية الأنظمة والسياسات والقواعد عبر كل تلك القطاعات.

5- التنظيم المؤقت:

إذا كانت الهياكل البيروقراطية الآلية والمهنية هي الأكثر شيوعا وانتشارا في المنظمات المعاصرة، فان هناك هياكل جديدة بدأت بالظهور لدواعي الموقف الذي نشأت فيه أو لطبيعة الظروف ويطلق عليها بالهياكل التنظيمية هي وليدة المواقف والظروف، ويطلق عليها بالهياكل المؤقتة أو الغرضية، هذه الأخيرة تتسم بدرجة عالية من التمايز الأفقي لكون معظم العاملين مهنيين ولديهم خبرات مكثفة ومن ناحية أخرى عدد المستويات الإدارية منخفض لان كثرة المستويات يعيق قدرة المنظمة على التكيف. إضافة قلة الحاجة للإشراف والرسومية لأنها تعيق عملية الابتكار. وللهيكل التنظيمي المؤقت عدة أنواع نذكر أهمها وهو التنظيم المصفوفي.

1-5 الهيكل المصفوفي:

هو عبارة عن خليط بين هيكلين الأول يمثل الهيكل الرئيسي للمنظمة والذي غالبا ما يتبع الأساس الوظيفي، والثاني هو هيكل خاص بالأسواق أو المشروعات أو المناطق الجغرافية للعمليات والإنتاج ويظهر هذا الجزء الأول في الهيكل بصورة راسية والثاني بشكل جانبي أو أفق.

2- مزايا التنظيم المؤقت: وتتمثل في:

- الاستجابة السريعة للبيئة والظروف المحيطة بالمنظمة.
- تسهيل التنسيق بين الاختصاصيين.
- القدرة على الإبداع والابتكار وتوليد أفكار جديدة.

3-5 عيوب التنظيم المؤقت: وتتمثل في:

- الصراع بين الأعضاء أمر حتمي لعدم وجود هياكل محددة وأنظمة واضحة.
- صعوبة تقسيم العمل إلى وحدات مستقلة.
- صعوبة استخدام أنظمة رسمية وتطبيق قواعد وإجراءات محددة.

وحدة: الاتصال التنظيمي	السنة الثالثة ل م د // المجموعة: 03
محاضرة رقم 3	الدكتور: كريم بلقاسي // 2020/2019

المحور الثالث: السلوك التنظيمي في المنظمة

1. مفهوم السلوك والسلوكية :

- 1- معنى السلوك وأنواعه هـ :هو كل الاستجابات وغير المتعلمة القابلة للملاحظة والقياس، التي تصدر عن الكائن الحي التي يواجهها الكائن الحي في لحظة stimulus ردًا على المثيرات معينة.
- 2- منشأ السلوك وأنواعه :يمكن تحليل السلوك ورده إلى أبسط حدود المثيرات والاستجابات، أما المثير فيقابل كل حركة خارجية أو داخلية قادرة على استدعاء استجابة من العضوية، وهي في تغير مستمر عن طريق الاتساع والانتشار بالشرائط. وأما الاستجابات الناجمة عن المثير فيمكن تصنيفها إلى:
 - أ- استجابات خارجية ظاهرة يمكن ملاحظتها من دون وسائط، وهي في الغالب أفعال حسية أو حركية أو لغوية.
 - ب- استجابات داخلية خفية ترتبط بالأجهزة العضلية والغددية ولا يمكن ملاحظتها مباشرة بل يستدل عليها من آثارها مثل: التفكير، والتذكر، والانفعال. ويمكن أن تكون هذه الاستجابات فطرية بسيطة كالمنعكسات الأولية مثل استجابة طرف العين، وسحب اليد، أو متعلمة ومعقدة كالرد على سؤال في موقف محرج مثلا.

3-دراسة السلوك التنظيمي وأهميته:

نحن نحتاج إلى تفسير لسلوك الناس الذين نعمل معهم، وقد يطول البحث وتطول المعاناة التي نلاقها في محاولة فهم الآخرين بل في فهم أنفسنا، فنحن في حاجة إلى معرفة الأسباب المؤدية للسلوك، بل وأيضا السبب في الاستمرار في هذا السلوك أو التحول عنه، وإذا انتقلنا إلى مجال الأعمال والمنظمات التي نعمل فيها، تزداد حاجة الرؤساء

والزملاء والمرؤوسين إلى فم بعضهم البعض وذلك لأن هذا الفهم يؤثر بدرجة كبيرة على نواتج العمل الاقتصادية. (وللدلالة على أهمية السلوك الإنساني وأهمية تفسيره فإننا نسوق بعض الأمثلة التالية:

-أحد المشرفين يقف على رأس مرؤوسيه ويعطي تعليمات صارمة لكيفية أداء العمل، ولكن لاحقًا يشكو هذا المشرف من أن المرؤوس لم يؤد العمل بالشكل الذي دربه عليه، ويتساءل المشرف هل كان أسلوب تدريبه صحيح أم خطأ؟

-في اجتماع مجلس إدارة يعرض رئيس المجلس مشكلة انخفاض كفاءة الشركة، وكل عضو من أعضاء المجلس يرى المشكلة من زاوية مختلفة تمامًا عن زميله الآخر، فهذا يرى المشكلة على اعتبار أنها إنتاج وذلك يرى المشكلة على اعتبار أنها مشكلة تسويق، والآخر يرى أن هناك مشكلات في التمويل والاستثمار في الشركة، فأبي منهم هو الصحيح؟

وكما ترى، فإن الأمثلة السابقة عينة من السلوك الإنساني الموجود داخل العمل، كما تشير أيضًا على أهمية هذا السلوك، فهل نستطيع أن نقدم إجابة شافية لكيفية تفسير السلوك الإنساني؟ وكيف يمكن التنبؤ به وكيف يمكن السيطرة عليه؟ إن علم السلوك التنظيمي يمكنه أن يقدم بعض الإجابات، ولا يمكن القول بأنه يقدم كل الإجابات، ولكنه يحاول أن يقدم إطارًا لكيفية تفسير وتحليل السلوك الإنساني، وذلك بغرض التنبؤ به مستقبلًا والسيطرة عليه أو التحكم فيه، وتجدر الإشارة إلى أننا لا نستطيع أن نقدم إجابة كاملة الآن، بل أن هذه الإجابة يمكن التوصل إليها بشكل مناسب وذلك بعد قراءة مستفيضة لهذا الدرس. ولتعريف السلوك التنظيمي يمكن أن نقول أنه سلوك الأفراد داخل المنظمات، ويقصد بالسلوك الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله، ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو سلوك لغوي أو مشاعر أو انفعالات أو إدراك.

فالسلوك التنظيمي تفاعل علمي النفس والاجتماع مع علوم أخرى أهمها علم الإدارة والاقتصاد والسياسة، وذلك لكي يخرج مجال علمي جديد هو المجال العلمي الخاص بالسلوك التنظيمي، والذي يهتم بسلوك الناس داخل المنظمات.

يمكن تلخيص أهمية السلوك التنظيمي في بعض النقاط وهي:

١ -أهمية الموارد البشرية للمنظمة استلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد بما لها من تأثير على فعالية المنظمة.

٢ -تغيير النظرة إلى الموارد البشرية، جذب الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد، ويمكن تحقيق هذا بالاستثمار فيه لزيادة كفاءته وتحسين مهاراته، ومن ثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة، واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر.

٣ - تعقد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما تطلب من المنظمة، فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متميزة تتناسب مع هذه الاختلافات، وهذا زيادة لتأثير والتحكم في هذا السلوك.

فيولد معظم الأفراد ويتعلمون في منظمات، ويكتسبون ثروتهم المادية من المنظمات، وأيضا يسهون حياتهم كأعضاء في منظمات، فكثير من أنشطة حياتنا تنظم من خلال منظمات، سواء كانت حكومية أو غير حكومية، كما أن كثير من الأفراد يمضون أمتع أيام حياتهم يعملون في منظمات، ولأن المنظمات تؤثر تأثيرا قويا على حياتنا فإنه من الضروري التعرف على هذه المنظمات، وعلى كيفية عملها، ولماذا تقوم بتقديم أنشطتها.

بصفة عامة؛ يهتم السلوك التنظيمي بتنمية مهارات الأفراد، ولكن ما هي الأهداف الأكثر تحديدا التي يسعى إلى تحقيقها، في واقع الأمر يهدف السلوك التنظيمي إلى تفسير، والتنبؤ، والسيطرة والتحكم في السلوك التنظيمي.

1 - تفسير السلوك التنظيمي: عندما نسعى للإجابة على السؤال) لماذا (تصرف فرد ما أو جماعة من

الأفراد بطريقة معينة، فنحن ندخل في مجال هدف التفسير للسلوك الإنساني، وقد يكون هذا الهدف هو أقل الأهداف الثلاثة أهمية من وجهة نظر الإدارة، لأنه يتم بعد حدوث الأمر أو الحدث، ولكن بالرغم من هذا، فإن فهم أي ظاهرة يبدأ بمحاولة التفسير، ثم استخدام هذا الفهم لتحديد سبب التصرف، فمثلا إذا قدم عدد من الأفراد ذوي القيمة العالية بالنسبة للمنظمة طلب استقالة جماعية، فإن الإدارة بالطبع تسعى لمعرفة السبب لتحديد ما إذا كان من الممكن تجنبه في المستقبل، فالأفراد قد يتركون العمل لأسباب عديدة، ولكن عندما يفسر معدل ترك العمل العالي كنتيجة لانخفاض الأجر، أو الروتين في العمل، فإن المديرين غالبا ما يستطيعون اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في المستقبل.

2 - التنبؤ بالسلوك: يهدف التنبؤ إلى التركيز على الأحداث في المستقبل، فهو يسعى لتحديد النواتج

المرتبة على تصرف معين، واعتمادا على المعلومات و المعرفة المتوافرة من السلوك التنظيمي، يمكن للمدير أن يتنبأ باستخدامات سلوكية تجاه التغيير، ويمكن للمدير من خلال التنبؤ باستجابات الأفراد، أن يتعرف على المداخل التي يكون فيها أقل درجة من مقاومة الأفراد للتغيير، ومن ثم يستطيع أن يتخذ المدير قراراته بطريقة صحيحة.

3 - السيطرة والتحكم في السلوك: يعد هدف السيطرة والتحكم في السلوك التنظيمي من أهم وأصعب

الأهداف، فعندما يفكر المدير كي ف يمكنه أن يجعل فرد من الأفراد يبذل جهدا أكبر في العمل، فإن هذا المدير يهتم بالسيطرة والتحكم في السلوك، ومن وجهة نظر المديرين فإن أعظم إسهام للسلوك التنظيمي، يتمثل في تحقيق هدف السيطرة والتحكم في السلوك والذي يؤدي إلى تحقيق هدف الكفاءة والفعالية في أداء المهام. وأخيرا فإننا قد تعرفنا على أهمية وأهداف السلوك التنظيمي كيف أنه Moorhead & Griffin يؤثر في حياة البشر ونهني بما قاله كُلا من ويقولوا: وبالرغم من أن السلوك التنظيمي ليس وظيفة تؤدي يوميا مثلها مثل المحاسبة أو التسويق أو التمويل، إلا أنها تتغلغل

في كل وظيفة تقريبا على مستوى المنظمات، وعلى مستوى الأعمال، وعلى مستوى جميع التخصصات، فكل فرد يخطط لأن يشغل عملاً في أي منظمة، سواء كانت كبيرة أو صغيرة الحجم، عامة أو خاصة، لا بد له أن يدرس ويفهم السلوك التنظيمي ليتعامل مع الآخرين.

4. محددات السلوك التنظيمي:

أ. المحددات النفسية : (التعلم، الإدراك، الدافعية، الشخصية، القدرات، الاتجاهات)

ب. المحددات الاجتماعية: (الجماعات، القيادة، الاتصال، القيم، البيئة و الثقافة التنظيمية)

4. محددات السلوك التنظيمي :

هناك مستويين من المحددات والضوابط التي تؤثر على السلوك التنظيمي للعمال، فالمستوى الأول يعني بقياس السلوك الفردي للعامل في جوانبه النفسية، أما المستوى الثاني فيهتم بقياس السلوك الجماعي للعمال داخل المنظمة في جوانبه الاجتماعية.

أ.المحددات النفسية للسلوك التنظيمي :

هي عبارة عن تلك المتغيرات أو العناصر التي تؤثر بالدرجة الأولى على السلوك الفردي للعامل داخل المنظمة، والتي يجب دراستها لفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه، وهذه المحددات النفسية هي:

- **التعلم**: هو أحد المقاييس والمعايير السيكولوجية التي تؤخذ كمحكا ومحددا لقياس السلوكيات التنظيمية للعاملين بمختلف المنظمات، وهو موضوع الذي يفيد المديرين والعاملين في فهم كيف يكتسب العاملون سلوكهم وكيف يمكن تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك، ويمكن أن نطلق عدة تعريفات عن التعلم ومن أهمها:

□ ويعرف **Cordon** التعلم بأنه "التعلم عبارة عن عملية الحصول على المهارات والمعارف و القدرات و الاتجاهات الجديدة"

□ ويعرف التعلم أيضا بأنه " عبارة عن خبرة مباشرة وغير مباشرة تؤدي إلى تغيير نسبي دائم في السلوك"

□ كما يعرف التعلم بأنه " عملية يبدأ أو يتغير بموجبها نشاط ما عن طريق التفاعل مع موقف يتم التعرض له شريطة ألا يكون تفسير خصائص التغيير في النشاط على أساس نزعات الفطرية أو النضج أو الحالات الوقية للكائن الحي".

- **الإدراك** : الإدراك هو أحد المقاييس والمعايير السيكولوجية التي تؤخذ كمحكا ومحددا لقياس السلوكيات التنظيمية للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات، حيث يقول **Glueck** السلوك يتوقف على مقدرة الفرد الجسمانية والذهنية ومستوى المهارة و الاتجاهات والقيم ، " ويشير مفهوم دور الإدراك إلى الطريقة التي يعرف بها الفرد العمل الذي يقوم به، فالأفراد يختلفون في فهمهم و إدراكهم للظرف وللواقع الذي يتعاملون معه، والسلوك الذي يمارسه هؤلاء الأفراد سواء كان سلوكا مستترا ضمنيا أو سلوكا ظاهرا لا شك

أنه يتأثر بفهمهم و إدراكهم للظروف التي تحيط بهم وما تحتويه من مثيرات، وتأثير هذه المثيرات على سلوكهم يتم من خلال عمليات إدراكية تنتهي بتكوين معان و تفسيرات معينة لما تلقاه حواسهم عن هذه المثيرات، إن سلوك الأداء الذي يبديه الأفراد ينطلق من مدركات وانطباعات معينة تتكون لدى الأفراد عن عملهم وعن عناصر البيئة التنظيمية التي تحيط بهم، وفي ضوء هذه الانطباعات يتحدد الاتجاه الذي يوجهون إليه سلوكهم، وبالتالي فمن المهم أن نتعرف على هذه العوامل والعمليات المختلفة التي تكون لدى الأفراد المدركات والانطباعات، فالتعرف على هذه العوامل والعمليات يقربنا من فهم الاختلافات بين المدركات التي تتكون لدى فرد عن تلك التي تتكون لدى فرد آخر يوجد في نفس الظروف، كما يمكننا من فهم الاختلافات في ردود الفعل لدى أفراد يتعرضون لنفس المؤثرات التنظيمية، ويمكن تعريف الإدراك على أنه "الطريقة التي يرى بها الفرد و يقيم من خلالها المثيرات الخارجية التي ترد إليه من خلال حواسه، ويرمز إلى مجموعة العوامل النفسية التي تتوسط المثيرات الخارجية من ناحية وتقييمها والشعور بها من ناحية أخرى، فالإدراك يفيد المديرين والعاملين في فهم كيف يفسر ويتصور ويفهم الآخرون ما يتعرضون له من مواقف وأحداث، وكيف يؤثر هذا الإدراك على حكمهم على الآخرين وعلى تصرفاتهم وردود أفعالهم واتخاذهم للقرارات.

- **الدافعية:** الدافعية هي أحد المقاييس والمعايير السلوكية التي تؤخذ كمحرك ومحدد لقياس السلوكات التنظيمية للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات، وتمثل الدافعية عاملاً هاماً يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على السلوك الذي يبديه الفرد في العمل، وهي تمثل القوة التي تحرك وتستثير الفرد لكي يؤدي العمل، أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهام العمل وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد وفي درجة مثابرته و إستمراره في الأداء، وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات و مهارات في العمل، ويمكن فهمه على أنه، وهو موضوع يفيد المديرين والعاملين في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس ودافعية العاملين، وفي اكتساب بعض الأدوات و المهارات التي يمكن من خلالها حث ودفع العاملين ورفع حماسهم في إنجاز أعمالهم الموكلة لهم، ويمكن تعريف الدافعية على النحو التالي: يعرفه قاموس علم النفس الدافعية على أنها " صيرورة فسيولوجية ونفسية مسؤولة عن تحرير وصيانة وتوقف سلوك ما، إضافة إلى قيمة الإشباع أو النفور المكتسب إلى مكونات الوسط الذي يمارس عليه السلوك .

- **الشخصية:** إن نقطة البداية لدراسة سلوك الفرد هو تحليل الشخصية الإنسانية، فالشخصية هي أحد المقاييس والمعايير السلوكية التي تؤخذ كمحرك ومحدد لقياس السلوكات التنظيمية للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات، وهي موضوع يساعد المديرين والعاملين على فهم كيف أن المكونات والخصائص الشخصية لها تأثير على سلوك الأفراد داخل أعمالهم، وهو فهم ضروري لتمكين المدير من توجيه المرؤوسين للأداء السليم، فلمعرفة شخصية الفرد أهمية بالقدر الذي يتيح للمدير معرفة سلوك الفرد في مواقف عملية محددة والتنبؤ، وتعتبر الشخصية من أهم العناصر التي تتيح تفهم السلوك الإنساني في تعامل على تفسير

وشرح مكونات كل فرد وبالتالي التنبؤ بالسلوك الذي يقوم به بناء على مكونات الشخصية، وان معرفة المدير المسبقة بالخصائص الشخصية للأفراد العاملين لديه تمكنه من التنبؤ مسبقا من بالتصرفات وردود الأفعال المختلفة في المنظمة، وبالتالي يستطيع أن يتحكم في سلوكياتهم وتصرفاتهم وفق الفروقات الفردية بين شخصية كل فرد منهم، ومن الضروري أن يعرف المدير أن الفرد يتفق مع بقية أفراد المنظمة في الخصائص ويختلف معهم في بعض الخصائص أي أنه يمكن أنه يمكن أن تكون هناك خصائص مشتركة، فيمكن أن تكون هناك خصائص طبيعية للشخصية تكون معه منذ الولادة، وهناك خصائص تأتي من خلال تأثير البيئة على الفرد أي أنها تكون نتيجة تفاعلات وضغوط و مؤثرات، وهذا بدوره سيؤدي إلى تباين في الأنماط السلوكية للأفراد العاملين في المنظمة، ويمكن أن نطلق عدة تعريفات للشخصية ومن أهمها: تعريف **جيلفورد** " شخصية الفرد هي ذلك النموذج الفريد الذي تتكون منه سماته و يعرفها **Eysenck** الشخصية هي ذلك التنظيم الثابت والدائم إلى حد ما لطباع الفرد و مزاجه وعقله وبنية جسمه والذي يحدد توافقه الفريد لبيئته.

● **القدرات:** القدرات هي أحد المقاييس والمعايير السيكولوجية التي تؤخذ كمحكا ومحدد لقياس السلوكيات التنظيمية للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات " فمن الطبيعي أن يتفاوت الأفراد فيما بينهم ويترتب على هذا التفاوت بين الأفراد اختلاف في الإنجاز، حيث تتحدد مقدرة الفرد على الأداء بعدد من العوامل الخاصة بالحالة البدنية للفرد، والمهارة اليدوية، والقدرات الذهنية واللغوية، والعوامل الوراثية أو المكتسبة بالتعلم، والقدرات هي من السمات الخاصة بالأفراد، فالكثير منهم قد تعلمها خلال مرحلة الطفولة والشباب، حيث يكتسب الأفراد القدرات عندما يبدأون في تعلم مهن جديدة والقدرة هي عامل مركب من متغيرات عديدة يتفاوت أثرها على السلوك العمالي بتفاوت طبيعة هذا السلوك ومتطلبات القدرات اللازمة له ومن هنا كانت أهمية التعرف على أنواع القدرات ومجالاتها وعلاقتها بالسلوك ومتطلباته ولما كانت الخبرات والممارسة وعوامل البيئة تلعب دورا هاما في تشكيل القدرات الفطرية (الموروثة) وفي تنميتها فهي أيضا استعراض العوامل التي تحكم تنمية قدرات الأفراد أي تعلمهم والتي تحكم أيضا علاقة الخبرات المتعلمة بالممارسة والأداء وعملية التعلم لها أثر بالغ في صقل وتنمية القدرات والممارسة.

ويمكننا أن نميز بين نوعين من القدرات لكل منها مكوناتها الخاصة وهي القدرات العقلية والقدرات غير العقلية " وهذا الموضوع يساعد المديرين والعاملين على فهم أنواع القدرات وعلاقتهم بأداء الأعمال المختلفة، وكيف يمكن استخدامها في تصميم اختبارات العمل، واختيار الأفراد لأداء أعمال معينة .

● **الاتجاهات:** الاتجاهات هي أحد المحددات والمقاييس النفسية التي تفسر وتتحكم في في بناء وتشكل السلوك التنظيمي للعمال والموظفين داخل حيز المنظمات، ويعرف كامبل الإتجاهات بأنها "تعبير عن درجة الاتساق في الاستجابة لموقف أو موضوع ما " فإذا لاحظنا فردين ووجدنا أن الأول يسلك بطريقة مختلفة كل مرة يواجه فيها نفس الموقف أو الموضوع، في حين أن الثاني يسلك سلوكا متشابهما في كل مرة

يواجه فيها نفس الموقف أو الموضوع، فيمكن تفسير هذا التناقض في سلوك الفرد الأول بأنه دليل على عدم وجود اتجاهات لديه تجاه الموقف أو الموضوع، في حين يمكن تفسير التشابه أو الاتساق في سلوك الفرد الثاني بأنه دليل على وجود اتجاهات لديه حيال الموقف أو الموضوع بغض النظر عن كونها إيجابية أم سلبية.

ب. المحددات الاجتماعية للسلوك التنظيمي :

وهي عبارة عن تلك المتغيرات أو العناصر المؤثرة والمكونة للسلوك الجماعي للأفراد العاملين أو الجماعات بالمنظمة وهي لازمة لفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه، وهذه المحددات الاجتماعية هي:

- **الجماعات:** الجماعات هي أحد المقاييس والمعايير السوسولوجية التي تعتمد في فهم وتفسير وتشكيل السلوك التنظيمي للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات على تباين أنشطتها وأحجامها، وفيها يتم التعرف على تكوين الجماعات، وظواهر التماسك الجماعي وعلاقتها بسلوك العمل، كما تتناول ظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل، إن أهمية جماعات العمل تنبع من حقيقة أن معظم الأنشطة التي تتم ممارستها داخل منظمات الأعمال يوميا عادة ما تتم داخل جماعات العمل، لذلك فإنه من المهم للمدير أن يتذكر دائما أنه من خلال أنشطة وسلوكيات جماعات العمل يمكن تحقيق الأهداف التي يعد مسؤولا عنها شخصا، والتي تعد بدورها جزءا من أهداف المنظمة ككل، وعرف **Tosi** جماعات العمل بأنها "اجتماع عدد صغير نسبيا من الأفراد بشكل يمكنهم من التفاعل الدائم خلال اللقاء والمواجهة المباشرة ويشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من خلال إحساسهم بالانتماء لعضوية جماعة واحدة.
- **القيادة:** القيادة هي أحد المقاييس والمعايير السوسولوجية التي تعتمد في فهم وتفسير وتشكيل السلوك التنظيمي للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات على تباين أنشطتها وأحجامها ويقول والدكتور(شوقي ناجي جواد) في هذا الإطار "القيادة مهما تكن هي توجيه لسلوك الآخرين نحو غرض معين .

فالقيادة الإدارية إذن هي نمط سلوكي وكلمة تحمل معان عدة، وهي وظيفة لا يستطيع القيام بها إلا عدد قليل من الأفراد "ويشير مصطلح القيادة إلى الوظيفة التي يتم بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه أو التأثير في أفكار ومشاعر أفراد آخرين أو في سلوكهم حتى يؤديوا الأعمال المناطة بهم، ويفيد موضوع القيادة في التعرف على كيفية اكتساب التصرفات والأنماط القيادية المؤثرة على سلوك الآخرين، والظروف المحددة للتصرفات والأنماط القيادية المناسبة، ولقد ولقد عرف (**Kohn**) القيادة على أنها " نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وانجاز ما يحدده القائد.

- **الاتصال:** الاتصال هو أحد المقاييس والمعايير السوسولوجية التي تعتمد في فهم وتفسير وتشكيل السلوك التنظيمي للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات على تباين أنشطتها وأحجامها، ويقول الدكتور شوقي ناجي جواد في هذا السياق: يعتبر الاتصال نشاط أساسي في تحديد نوع السلوك الإنساني داخل المنظمة

بعد أن يتلقى الفرد القدر المناسب من المعلومات المطلوبة، يمكن تشبيه الاتصالات داخل المنظمات بالدم الذي يجري في عروق الإنسان يحمل الغذاء إلى كافة أنحاء الجسم، " فلا شك أن إخبار و إعلام الأفراد بنشاط المنظمة، سياساتها، والمقاصد والغايات يؤدي إلى وجود برنامج ضخم من شبكة الاتصال ، ولا يمكن تسيير أمور المنظمات ولا يمكن للمديرين أن يؤديوا أعمالهم ما لم تكن لديهم المهارات اللازمة للاتصال الفعال بغيرهم، من هنا يتضح دور الاتصال الحيوي في تحديد ملمح السلوك الجماعي " فالحالة المعنوية للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية وكذلك إنتاجيتهم تتوقف على مدى فاعلية وكفاءة الاتصال في التنظيم، "فموضوع (الاتصال) يهم أي مدير أو عامل في فهم كيف يتم الاتصال داخل العمل وكيف يمكن جعله دون معوقات، وكيف يمكن رفع مهارات الاتصال بالطرق المختلفة مثل الاستماع والمقابلات الشخصية والاجتماعات والندوات.

● **القيم:** هو أحد المقاييس والمعايير السوسولوجية التي تعتمد في فهم وتفسير وتشكيل السلوك التنظيمي للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات على تباين أنشطتها وأحجامها، وتعتبر القيم من المعتقدات التي يحملها الشخص أو مجموعة من الأشخاص أو مجتمع ويعتبرها مهمة ويلتزم بها وتحدد له ما هو الصح وما هو الخطأ وما هو السيء وما هو الجيد، وتعتبر القيم من بين العوامل الرئيسة التي لا يمكن إغفالها عند تحليل السلوك الإنساني وفهم السلوك التنظيمي حيث إن مجموعة القيم لدى الفرد ترتبط بالاتجاهات لكون أن القيم تخدم وسيلة وطريقة لتنظيم الاتجاهات، وتؤثر في حكم الفرد في مختلف المواقف والأحداث أو الأشياء التي يمكن أن يتعامل معها الفرد، وبالتالي فإن القيم تؤثر في تحديد سلوك الفرد، وتعتبر عما يعتقدده الفرد أو الجماعة بشيء معين ويلتزمون به ويشتر في اختياراتهم لطرق وأساليب وغايات التصرف وهي معان لها أهميتها من قبل المديرين، وذلك لتأثيرها الكبير على سلوك الأفراد داخل المنظمة، وهناك الكثير من التصنيفات للقيم التي يتبناها العامل والتي تحدد سلوكياته التنظيمية ومنها القيم الفكرية، القيم الاقتصادية، القيم الاجتماعية، القيم السياسية القيم الدينية، القيم الجمالية والأخلاقية .

● **البيئة والثقافة التنظيمية:** البيئة والثقافة التنظيمية هما أحد المقاييس والمعايير السوسولوجية التي تعتمد في فهم وتفسير وتشكيل السلوك التنظيمي للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات على تباين أنشطتها وأحجامها، فبالنسبة للبيئة يمكن أن تميز بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية التي تتضمن بيئة ثقافية واجتماعية وسياسية واقتصادية لها تأثيرها الواضح على سلوك الأفراد وأما الثقافة التنظيمية فهي الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة وتؤثر في سلوكهم، وتمثل الثقافة التنظيمية الموروث الحضاري والقيمي للمنظمة الذي يحكم تصرفات وسلوكيات الأفراد ومواقفهم تجاه القضايا الإدارية والعملية المختلفة، فهي تمثل القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة، فالثقافة التنظيمية للمنظمة تنشأ نتيجة مزيج من القيم والثقافات المختلفة الناتجة عن ثقافة وقيم الأفراد والمجتمع والجماعات داخل التنظيم وقطاع نشاط المنظمة وسياسات وقوانين المنظمة، فالثقافة التنظيمية دور كبير في التأثير على

سلوكات الأفراد واتجاهات المنظمة وصياغة الإستراتيجيات والمخطط الإدارية، كما تلعب دورا كبيرا في تماسك الجماعات وتآزرها داخل التنظيم، إذ أنها توفر الإحساس بالذاتية والهوية لدى الأفراد وتعمل على استقرار المنظمة، كما أنها تشكل مرشد أخلاقي لسلوك الأفراد، وحسب **Gibson** تتكون ثقافة المنظمة من قيم وعادات وافترضات واعتقادات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة، وان ثقافة المنظمة تعبر في الكثير من الأحيان عن هويتها الشخصية.

وحدة: الاتصال التنظيمي	السنة الثالثة ل م د // المجموعة: 03
محاضرة رقم 4	الدكتور: كريم بلقاسي // 2020/2019

المحور الثاني: اتصال القيادة الإدارية في التنظيمات

1. مفهوم القيادة الإدارية
2. أنماط القيادة الإدارية
3. مفهوم الاتصال في القيادة
4. إستراتيجية اتصال القيادة الإدارية (طبيعتها: فريق صياغتها، من و ماذا -خطة اتصال الإستراتيجية، مكوناتها: الرسالة - اختيار الوسيلة، قواعدها، مهارات الاتصال في القيادة الإدارية: الاتصال الاقناعي، فعالية الكلام، فعالية السمع، فعالية الكتابة، مخطط الاتصال بالمنظمة: تشخيص وضعية الاتصال، أهداف مخطط الاتصال، إعداد الإستراتيجية (إستراتيجية التأثير الداخلي، إستراتيجية التأثير الخارجي).

تمهيد:

القيادة الإدارية تدفع المنظمة إلى الأمام وتحفز العاملين لأداء العمل الجيد والمبدع وإذا غابت القيادة الناجحة الجيدة والمؤهلة غاب الأداء الجيد والإنتاج الجيد وعجزت الإدارة عن تحقيق أهدافها.

1. مفهوم القيادة الإدارية:

أ. مفهوم القيادة حسب النظريات التقليدية: أنها عملية تهدف إلى التأثير في سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة. أما القائد فهو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر في سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لاجاز أهداف محددة. و هناك من يعرفها أنها قدرة القائد بتأثيره بالآخرين باتجاه تحقيق الأهداف. يتضح مما تقدم أن مفهوم القيادة حسب النظريات التقليدية تركز على قدرة القائد بتأثيره في المرؤوسين من حيث امتلاكه للقيم والمهارات والإمكانيات الشخصية التي تساعد في دفع وتحفيز المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

ب - مفهوم القيادة حسب النظريات السلوكية: وتعرف بأنها فن التأثير في الأشخاص و توجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم في سبيل الوصول إلى هدف معين. كما يمكن وصف

القيادة بأنها عملية ديناميكية في المجموعة حيث يؤثر احد الأفراد على الآخرين للمساهمة الاختيارية في انجاز مهام المجموعة في وضع معين.

نلاحظ مما تقدم أن مفهوم القيادة قد ركز على عملية التأثير بالآخرين من خلال سلسلة من السلوكيات أو الأفعال التي يتخذها القائد في تأثيره بالآخرين ودفعهم لانجاز الهدف المطلوب أي التركيز على (المدخل السلوكي في تفسير مفهوم القيادة).

ج -الاتجاهات الحديثة في القيادة: القيادة علم وفن إدارة المؤسسة ويتألف ذلك من قيادة الأفكار والبشر لتحقيق نتائج مؤكدة. وطبقاً لرؤية (Hellriegel et al(2001) فان القيادة تشير إلى عملية تطوير الأفكار والرؤى والاعتماد على القيم التي تدعم عملية تلك الأفكار والرؤى للتأثير بسلوك الآخرين.

القيادة هي وظيفة موقعه وان ظهورها يتم جزئياً على الأقل استجابة لظروف ومتطلبات الموقع ، وان المعدل الأساسي في هذا الصدد هو تحديد تلك الشروط أو الخصائص القيادية التي إذا توفرت في القائد تجعل التابعين له ينفذون له ويقبلون على تنفيذ قراراته وأوامره وتوجيهاته بكفاءة وفاعلية.

نلاحظ مما سبق إن القيادة الإدارية تحتاج إلى توفير أجواء تساعد على الابتكار والإبداع ثم بلورة الأفكار المبدعة إلى نتائج خلاقة دون أن تتوقف على تسيير العمل الروتيني اليومي والذي يتقنه أقل الإداريين تأهيلاً وأدناهم معرفه أو حل المشكلات والذي يأتي في المستوى الثاني من حيث الأهمية بعد تطوير العمل .فالقائد الكاريزمي هو الذي لديه القابلية للتأثير في المرؤوسين بالإيحاء والإلهام للحصول منهم على أداء يفوق التوقعات التي يركز على المستقبل وليس الحالة الآنية .

ح -القيادة في بيئة العمل الجديدة: عرفت Mary par ker fooett القيادة بأنها القوة التي تعمل مع الأفراد وتساندهم وليست التي تسيطر عليهم . فالسلطة التي يتمتع بها القائد لا تكون في ذاته. لكنها تكون العمل الذي يشغله ونجاح القيادة يكون في القدرة على استعمال هذه السلطة الملازمة للعمل.

و حسب (Martha, 2007) يجب أن يكون القائد الجيد قادراً على إقناع الناس للسير في طريق معين، الأمر الذي يتطلب القدرة على تغيير عقول الناس .ويجب أن يكون قادة الأعمال قادرين على التنبؤ بالديناميكيات المختلفة بين المنظمات القوية وفقاً للاقتصاد الدولي المتعدد و الأحداث الجيوسياسية.

نلاحظ مما تقدم بأن القيادة في بيئة العمل الجديدة تركز على أن الخصائص الشخصية والقوة لا تكون كافية لقيادة فريق العمل وإنما العمل المشترك والتعاون للتعامل مع التحديات الكبيرة التي تواجه المنظمة من عولمة وتجارة الكترونية واتصالات وتكنولوجيا المعلومات ... الخ.

ويمكن في الأخير تعريف القيادة الإدارية بأنها (قدرة القائد على التأثير في مرؤوسيه بنجاح على أساس عوامل النجاح المستندة إلى رسالة و أهداف المنظمة لغرض تنفيذ المهام بدافع رغبة مرؤوسه وتفاعلهم معه فالقائد الإداري الناجح هو من كانت قراراته مبنية على توجهات المنظمة الإستراتيجية ذات التغيير الايجابي من خلال الاتصال لحل

المشاكل والأزمات وبتفويض الصلاحيات لأداره فريق العمل بالعلاقات الإنسانية مع التطوير والإبداع بالتحفيز لتنجح المنظمة بتحقيق أهدافها.

2. أهمية القيادة و مبادئها:

إن أهمية القيادة الإدارية تأتي من خلال حاجة المنظمات إلى شخص يستطيع قيادة هذه المنظمة لتحقيق أهدافها المرسومة مع الأخذ بنظر الاعتبار الجوانب الإنسانية مع مرؤوسيه . إن المبادئ التقليدية للقيادة تعد مرجعاً ودليلاً للقائد لتذكيره في النقاط التي يجب الاهتمام بها والانتباه إليها لتكون قيادته فعالة ومثمرة وتستوعب المواقف والناس والمهمة المطلوبة .. إن القيادة العظيمة التي تعمل من خلال العواطف أي بمعنى إن الحالات العاطفية للقادة وأعمالهم تؤثر بالفعل على كيفية شعور الموظفين الذين يقودهم وبالتالي على العملية الإنتاجية.

أ- أهمية القيادة الإدارية:

هناك من يعتقد بعدم الحاجة إلى قائد في الوقت الحاضر نتيجة كون العمل جماعي والكل يتحمل المسؤولية بإدارة الأعمال ولكن هذه النظرة قاصرة كون المجتمعات والثقافات مختلفة من جوانب عديدة وبذلك فالقائد وجوده مهم في المنظمة لإدارة العملية القيادية ويمكن إجمال أهمية القيادة الإدارية بالاتي:

- 1- تُعد حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمات وتصوراتها المستقبلية.
- 2- تُعتبر البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات الإدارية.
- 3- تدعم القوى الايجابية في المنظمة وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- 4- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- 5- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد الإداري قدوة لهم.

6- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

7- تمكن المنظمة من تحقيق الأهداف المرسومة لها.

ب- مبادئ القيادة:

تعد مبادئ القيادة بمثابة نصائح وإرشادات قيمة للقائد وهي كثيرة ومتعددة حسب وجهة نظر منظرين القيادة ، فهي المرتكزات الأساسية ودليل العمل وهذه المبادئ لم تكن وليدة الوقت الحاضر أو تجربة واحدة وإنما هي خبرة متراكمة من سنوات عديدة ثبتت هذه المبادئ رغم المتغيرات الكثيرة . ويمكن إجمال أهم المبادئ للقيادة الإدارية في أدناه:

- اعرف نفسك و اعمل على تحسينها.
- كن كفئاً من الناحية النفسية و التكتيكية.
- اجث عن المسؤولية و تحمل مسؤولية أعمالك.
- اتخذ القرار المسموح في الوقت المناسب.

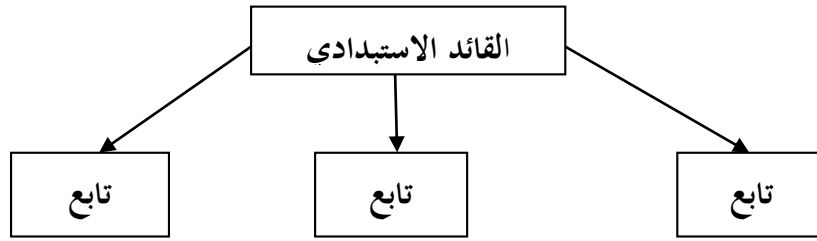
- كن مثل أعلى
- ابق أتباعك مطيعين، و طور الإحساس بالمسؤولية لديهم
- درب أتباعك أن يكونوا فريقا

وبهذا يمكن إجمال مبادئ القيادة الإدارية بشكل موجز : الإيمان بالهدف، الانطلاق إلى الأمام و حب العمل مع الآخرين و التقدير السليم للموقف و تحمل المسؤولية و التصرف على المستوى القيادي و حسن التصرف، والقيادة نحو الإصلاح.

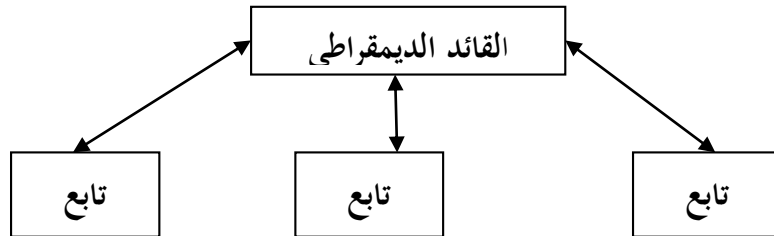
أنماط القيادة:

من الطرق المعروفة لدراسة القيادة هي التركيز على الأساليب المستخدمة من قبل: الاستبدادية (الأوتوقراطية)، الديمقراطية (المشاركة)، التسيبية (الحرّة)

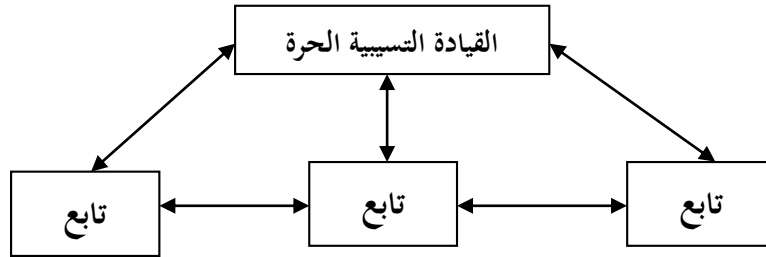
1- القيادة الاستبدادية: يقوم القادة بصنع معظم القرارات بأنفسهم بدلا من السماع لمؤوسيتهم بصنعها ويسمى هذا النوع من القادة الدافعون الذين لهم القدرة على مكافأة و معاقبة الأتباع.



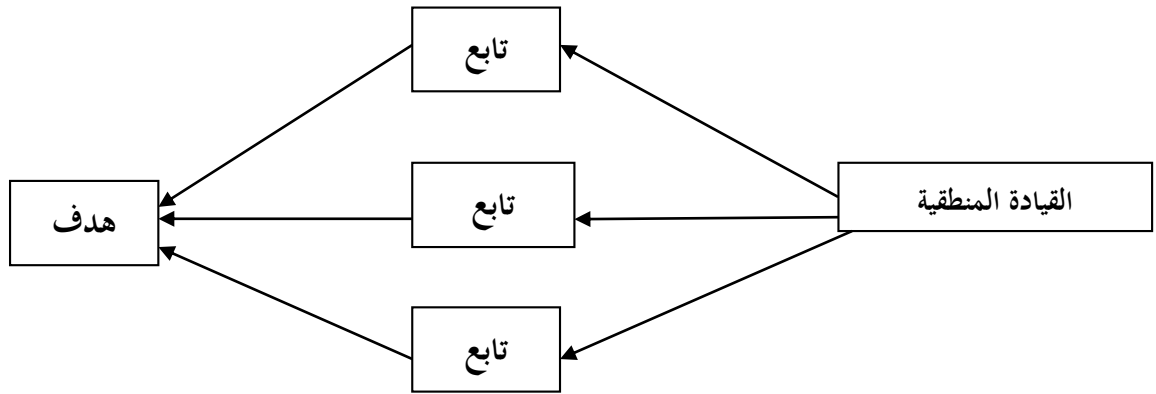
2- القيادة الديمقراطية (المشاركة): يشترك القادة الديمقراطيون مؤوسيتهم في عملية صنع القرار بشكل كبير فهم يشاركون في وضع الأهداف الرئيسية للجماعات و يضعون الإستراتيجية و يحددون توزيع الوظائف في المنظمة و ينظر إلى هذا النوع من القيادة كنسق يتراوح بين وجود قائد لا يقوم بأي عمل بدون موافقة أتباعه إلى قائد يصنع قراراته بنفسه لكن استشارة مؤوسيته.



3- القيادة التسيبية (الحرّة): هي قيادة متساهة ولينة و تمنح الأتباع درجة عالية من الاستقلالية في القيام بأعمالهم، و تعتمد هذه القيادة على المرؤوسين في وضع الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها و تنظر إلى دورها كمسيرة لعمل الأفراد عن طريق تزويدهم بالمعلومات و العمل كوسيلة للاتصال مع البيئة الخارجية للجماعة.



4- القيادة المنطقية أو الواقعية: هي القيادة تتبع المنطق و يتم ذلك برسم الأهداف و العمل على تحقيقها أي التعامل مع أتباع كل ما هو كائن في الواقع العملي حتى لا يكون هناك اختلال في العلاقات مع الإتباع لا بدا من تباين مهمة القائد أي أسلوب ينتهجه التعامل مع الأتباع حتى يتجسد القرارات في الواقع.



أ - القيادة الاستبدادية:

غالبا ما تطلق صفة (الرئيس) على القائد الاستبدادي عوضا عن صفة) القائد (، ذلك لان الشخص المستبد يتحكم في تابعيه ويتلاعب بمصائرهم بغير إرادتهم ، ويضع خطته لهم منفردا وبعيدا عنهم . ولا يشاركونهم الرأي ولا يستمع إليهم ، بل يجلي عليهم :أوامره ويطلبهم بتنفيذ الأوامر الاستبدادية دون نقاش يفرض هذه الأوامر عليهم بأساليب تحكيمية مهيمنة. ويطلق على القائد المستبد لفظ أوتوقراطي ، لأنه يعتقد أن من حقه التحكم في أتباعه بسبب ما يمتلكه من امتياز عليهم مثلا كأن يكون مديرا عاما له خبرة عريقة ، أو قوة أو شخصية أو سطوة .) والقائد الأوتوقراطي يتصف غالبا بالصرامة والايجابية والموضوعية فهو يعرف بالضبط ما يريد ويفعل في سبيل ذلك ما.(Schermerhorn, 1999:76) يشاء، ويتجه مباشرة إلى هدفه وكلمته هي القانون الذي لا يعلى عليه .ويتصف القائد الأوتوقراطي بالصفات التالية) : الاعتداد بالنفس والثقة المطلقة والكبرياء وعدم الاعتراف بأخطائه والتفاخر بنفسه وبإنجازاته والقسوة ، حيث لا يبالي بالشعور والعواطف الإنسانية حتى بالنسبة للمحيطين به ،البحث الدائم عن القوة والجاه بأي ثمن، يحتفظ بأسراره وأسرار العمل لذاته ويلقي اللوم على معاونيه متى ما فشل لكنه وهناك يحصل على التقدير لشخصه في حالة النجاح.

هناك نوعان من القادة المستبدين(قادة جائرين و قادة عادلين)

1-القائد الجائر - هو القائد المستبد الذي يغلو في الاستبداد ، ويجعل شغله الشاغل الحفاظ على سلطته وسطوته حتى ولو ضحى بمصالح جماعته.

2-القائد المستبد العادل - غالبا ما يكون محبا للخير ، يدير الجماعة بروح الأسرة بالرغم من أن أسرته تعتمد عليه اعتمادا مطلقا في تدبير كافة شؤونها . بيد أن الاعتماد المطلق هذا للقائد يعرض الجماعة للخطر متى غاب قائدهم عنها. وبصفة عامة يمكن القول أن القيادة الاستبدادية قد تفيد في المدى القصير، وبخاصة في الأزمات أو عند نشأة الجماعة . ولكن على المدى البعيد ، تتحول القيادة الاستبدادية إلى مصدر تدمير وخراب للمنظمة، لأنها تجعل المرؤوسين يتدمرون ويتحولون إلى أعداء ، وبالتالي تضعف معنوياتهم وتقل كفاءتهم ويصيبهم الإحباط.

ب -القيادة الديمقراطية:

وفيها يقوم القائد باستشارة مرؤوسيه واخذ آرائهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات وبصفة عامة فان هذا الأسلوب في تفويض كثير من سلطاته إليهم . القيادة يؤكد أهمية أفراد المجموعة التي يتم قيادتها ويرفع معنوياتهم ويثير حماسهم للعمل بجد وكفاءة ويتيح الفرصة لبث روح الفريق الواحد والتعاون بينهم ، فضلا عن كون هذا الأسلوب وسيلة عملية لتدريب المرؤوسين وتطوير قدراتهم الإدارية.

ويوجد نوعان من القيادة الديمقراطية هما:

1-القيادة الجماعية : وهي التي يشترك فيها عدد من القادة وتصدر قراراتهم باتفاقهم ، وذلك مصداقا لقول الله سبحانه وتعالى ((: والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون))(القرآن الكريم.سورة الشورى38 :

2- القيادة الفردية مع الاستعانة بالمستشارين : حيث لا يتخذ القائد قرارا إلا بعد أن يستشير في ذلك معاونيه ليتعرف على مختلف وجهات النظر ويلم بكافة الآراء والحلول ثم يتخذ في النهاية قرارا منفردا بعد أن يكون قد استنار وتكونت عنده وفي هذا النوع من القيادة : خلفية واسعة من المعلومات (. يقول الله تعالى)) :فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله (.)) (.... القرآن الكريم.سورة آل عمران159 :

ت -القيادة الفوضوية:

يتميز هذا الأسلوب القيادي بان القائد يسمح للأعضاء بحرية التصرف ، ويترك لمعاونيه العنان ليفعلوا ما يشاءون .فهم الذين يحددون الأهداف ويختارون طرق والقائد الفوضوي (Mullins) الوصول إليها ، ويعملون كل ما يحلو لهم. لا يشترك اشتراكا له أثره في شؤون الجماعة والتنسيق بين وحداتها ، لهذا فان من سمات هذه القيادة : ازدواجية الجهود وإضاعة الكثير من الوقت وإهمال بعض الجوانب المهمة في أوجه النشاط ،التوسع في تفويض السلطات،عمومية التعليمات والتردد وعدم الاستقرار .(ومن النادر أن نجد هذا النمط في الحياة العملية ، ولكننا إذا أيضا نندر أن نجد في : أردناه هنا مجرد اكتمال التقسيم فحسب). واقع الأمر قيادة استبدادية مطلقة أو ديمقراطية مطلقة . ولكن نجد القائد يمارس قدرا الاستبداد وقدرا من الديمقراطية في إدارته وفقا لما تمليه عليه الظروف التي يواجهها وما تقتضيه طبيعة المواقف التي يعيشها والأفراد الذين يقودهم أو يتعامل معهم.

ث -القيادة غير الموجهة:

هذا النوع من القيادة ينجح عندما يتعامل القائد مع أفراد من ذوي المستويات العقلية والعلمية والأكاديمية العالية كما في مؤسسات البحث العلمي والدراسات في هذا النوع من : المتخصصة ومراكز العلوم الطبية وغيرها . القيادة يتنازل المدير لمؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات ويصبح في حكم المستشار، هو لا يسيطر على مؤوسيه بطريقة مباشرة ولا يحاول أن يؤثر عليهم بطريقة غير مباشرة.

إستراتيجية اتصال القيادة الإدارية في المؤسسات:

إن الاتصال القيادي هو بحاجة إلى إستراتيجية في تسيير المؤسسة فما هي الخطوات التي يتخذها القائد لتفعيل دوره القيادي في المؤسسة؟ وكيف يتحكم القائد في العوامل الخارجية التي تؤثر في تسيير الموارد البشرية وإستراتيجيته في اتخاذ القرار؟ كما أن القيادة الإدارية لها دور كبير في العلاقات العامة فإن أهم جمهور تتعامل معه في أية مؤسسة هو الجمهور الداخلي كما أشار إليه الأستاذ خميس الشايب في كتابه مدخل إلى العلاقات العامة، أي مجموع العاملين فيها من موظفين، وإطارات، وعمال، ومسؤولين من مختلف الدرجات.

كما يجب أن يكون هناك تفاهم واحترام متبادلان بين المؤسسة وكل الأفراد العاملين فيها كما أن الهدف من خلق مثل هذه العلاقة، هو إيجاد روح جماعية، ذلك أن الصورة الأولى، التي تنطبع في أذهان المتعاملين الخارجيين مع مؤسسة ما عن هذه المؤسسة، هي تلك التي يراها في جسمها البشري ومدى تهمسه، أو إهماله لمؤسسته. ففعالية الاتصال الداخلي بالمؤسسة هو أساس النجاح لأية إستراتيجية اتصال.

طبيعة إستراتيجية الاتصال القيادي:

أصبح الاتصال أمراً أساسياً بالنسبة لأية قيادة، تعمل سويًا في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة، أيا كانت طبيعة النشاط التي تقوم به الجماعة. فالجماعة في حاجة إلى نظام اتصال فعال، يتيح لأفرادها نقل خبرا هام من جيل إلى جيل وتبادل الخبرة بين أفرادها. كما أن الجماعة في حاجة إلى نظام اتصال فعال، يتيح لأفرادها معرفة حقيقة ما يقوم به الآخرون من أعمال وما يبذلونه من جهود أفراد هذه الجماعة وعدم قيام التعارض بينها، ويساعد الاتصال أفراد الجماعة على القيام بأعمالهم على أكمل وجه، عن طريق نقل توجيهات وتعليمات القيادة إليهم وفي الوقت نفسه نقل آراء أفراد الجماعة ووجهات نظرهم إلى هذه القيادة، فالاتصال بالنسبة لأية جماعة كالأوعية الدموية والأعصاب بالنسبة لجسم الإنسان. هذه الأخيرة تنقل إلى الإنسان الغذاء والإحساسات التي تجعله يحيا ويحس بالبيئة المحيطة به. وبالمثل فإن الاتصال يسمح للمعلومات والخبرات والأفكار ووجهات النظر بالانسياب بين مختلف أفراد الجماعة، بما يضمن استمرار هذه الجماعة وبقائها وتقدمها لا بد من إستراتيجية لتحقيق هذا.

إن أصعب شيء في تطبيق الإستراتيجية هو كيف ننقلها أو نبلغها نزولاً إلى مستوى العمل الفعلي داخل المؤسسة، إذ غالباً ما يعتقد الذين يؤدون العمل فعلاً، "أن الإستراتيجية لا تعني شيئاً بالنسبة لي، ولذلك فسوف أتجاهلها واستمر في عمل الشيء الذي أقوم به بالطريقة التي أؤديه به". ولكن الأفراد الذين يمارسون العمل بالفعل، هم الذين سيطبقون هذه الإستراتيجية فلا بد من أن يفهموها، فلا بد من تواصل عملية نقل وتوجيه الإستراتيجية لهم. إن المعلومات وحدها ليست كافية. إذ يجب أن يتلقى الموظفون أيضاً التحفيز اللازم، وأن يلتزموا بالتغيير، فكل لاعب إستراتيجي، على الصعيدين الداخلي والخارجي يتوجب عليه أن يفهم ماذا يعني هذا بالنسبة له؟ وعندما يتم التبليغ على نحو سليم، فإنه يساعد كل موظف على تطوير التحفيز اللازم لتناغم أفعاله وأوليائه مع الإستراتيجية.

• فريق القيادة لصياغة إستراتيجية الاتصال:

إن فرق صياغة الإستراتيجية وتنفيذها تتحمل المسؤولية عن المساعدة في وضع خطة الاتصال المعنية بالإستراتيجية والإشراف على تنفيذها. ففريق القيادة يختار عادة التشاور مع مهنيين من الداخل أو من الخارج، في شأن الاتصالات

والعلاقات العامة. والمهمة الأولى للقيادة تتمثل في شرح العملية المستخدمة في وضع الإستراتيجية ومحتوى أو واجهة الإستراتيجية والخطة الرئيسية للمشروعات الإستراتيجية، لهؤلاء الخبراء. ويمكنهم عندئذ تسهيل جهود عملية الإستراتيجية الاتصالية برمتها بفهم عميق للغايات الإستراتيجية للشركة.

• من وماذا... خطة الاتصال الإستراتيجية؟

لتحديد طبيعة أية خطة للاتصال، يجب أن يراعي الفريق كل جمهور، فضلا عن محتوى وشكل الرسالة. إذ يجب على فريق الإدارة العليا أن يحدد الرسائل (ماذا) التي سيتم نقلها إلى أي جمهور (من) على أن السؤال الذي يطرح نفسه هنا هو: من الذي يحتاج لمعلومات عن الإستراتيجية؟ تتباين قائمة أصحاب المصالح بين مؤسسة وأخرى، ولكن الإجابات على هذه الأسئلة توضح الطريق من الذي نحتاج إلى أن يساعدنا في تحقيق رؤيتنا الإستراتيجية، على اعتبار أنهم يفهمون الإستراتيجية كما يفهمون دورهم في إنجاز مهام معينة؟ إن من الواجب وضع معايير لتحديد الرسائل الخاصة بكل فئة. فليس كل شيء يبلغ إلى كل فرد. فرسالة عن سعي الشركة إلى النمو والعمل.

• مكونات خطة إستراتيجية الاتصال القيادي:

استنادا إلى مصفوفة تبليغ الإستراتيجية، يتم إعداد خطة مشروع، فمن بين هذا التخطيط توضع خطة إستراتيجية الاتصال القيادي ويتم دمجها في الخطة الرئيسية للمشروعات الإستراتيجية. إن كلا من التحليل لمشكلات المحتملة، وفهم وتطبيق ما تم تعلمه في كل مرحلة من مراحل المشروع. وتنفيذ الخطة حسب منهج محدد، ويجب أن تتناول الخطة العناصر التالية:

1. الرسالة الإستراتيجية: إن الغرض الأولي من تبليغ الإستراتيجية هو ببساطة نقل المعلومات الخاصة بالإستراتيجية والعملية المستخدمة في صياغتها. ويجب أن يكون شكلها موائما للمستخدم، وأن يتم إعدادها حسب كل نوع من الجمهور، بغية اكتمال محتوى الرسالة.

2. وسيلة لاختيار فهم المتلقي للرسالة الإستراتيجية: لا بد من الحصول على التغذية المرتدة عن الرسالة ودمجها في الاتصالات اللاحقة. إن التبليغ وحده ليس كافيا إن النمط المعتاد، مثل عرض باستخدام برنامج «Power point» تتبعه فترة قصيرة للأسئلة والأجوبة. من المؤكد أنه لا يلي حاجات أولئك الذين يؤثر عملهم تأثيرا مباشرا على النجاح الإستراتيجي. إن الرؤية الإستراتيجية وكيف سيتم وضعها موضع التطبيق تنطوي على مفاهيم ذهنية معقدة، فالفارق الدقيق مهم، ولا بد من إيجاد فرص كثيرة لاختبار الفهم، وتلقي التغذية المرتدة، وببساطة مناقشة الرسائل الإستراتيجية. **فهم التكاليف:** إن إعداد الرسائل المتنوعة وتقديم التسهيلات لتوزيعها على الجماهير هو جزء من العمل. إذ يجب على القيادة كذلك أن تسلم بأن وقت كل شخص يشارك في عرض الرسالة والحصول عليها هو وقت فقد من الوقت المخصص للمسئوليات الأخرى، ولكنه يستحق الاستثمار فيه.

3. جدول لإطلاق المعلومات والحصول على التغذية المرتدة: خطط للتسلسل المناسب للرسائل الخاصة بجماهير محددة مع عمل متابعة فورية لتعزيز الاتصال الخاص بتبليغ الإستراتيجية. دليل المشاركة المباشرة للقيادة العليا: تأكد من أن فريق القيادة العليا بالمؤسسة يتحمل مسؤولية تسليم الرسائل الخاصة بتبليغ الإستراتيجية. وبالإمكان

الرجوع إلى المستشارين لصياغة الرسائل الإستراتيجية، ولكن دورهم ينتهي هناك. ومتى أمكن، يجب على المدير التنفيذي وأعضاء فريق صياغة إستراتيجية الاتصال لنجاح العملية، ويجب أن يكونوا متواجدين وجاهزين لأية مناقشة. **أوجه التغذية المرتدة:** ينبغي أن تغرس آليات لجمع رجع الصدى عن إستراتيجية وتنفيذها . إذ يجب على قادة الشركة تحمل المسؤولية عن استقبال التغذية المرتدة والعمل عليها كجزء من مراجعتهم المنتظمة للتنفيذ. يجب أن توفر كل خطة اتصال خاصة بتبليغ الإستراتيجية فرصة التغذية المرتدة. حتما سوف تكون هناك أسئلة عن الإستراتيجية نفسها وعن تنفيذها. وبدلا من تجنب ما يمكن أن يمثل مناطق مثيرة للجدل، يجب على القيادة أن تأخذها على محمل الجد لتحسين إستراتيجية الاتصال لأن التغذية المرتدة من أهم مصادر رصد الإستراتيجية وتحديثها.

وحدة: الاتصال التنظيمي	السنة الثالثة ل م د // المجموعة: 03
محاضرة رقم 5	الدكتور: كريم بلقاسي // 2020/2019

إستراتيجية اتصال القيادة الإدارية

إن الاتصال القيادي هو بحاجة إلى إستراتيجية في تسيير المؤسسة فما هي الخطوات التي يتخذها القائد لتفعيل دوره القيادي في المؤسسة؟ وكيف يتحكم القائد في العوامل الخارجية التي تؤثر في تسيير الموارد البشرية وإستراتيجيته في اتخاذ القرار؟ كما أن القيادة الإدارية لها دور كبير في العلاقات العامة فإن أهم جمهور تتعامل معه في أية مؤسسة هو الجمهور الداخلي كما أشار إليه الأستاذ خميس الشايب في كتابه مدخل إلى العلاقات العامة، أي مجموع العاملين فيها من موظفين، وإطارات، وعمال، ومسؤولين من مختلف الدرجات. كما يجب أن يكون هناك تفاهم واحترام متبادلان بين المؤسسة وكل الأفراد العاملين فيها كما أن الهدف من خلق مثل هذه العلاقة، هو إيجاد روح جماعية، ذلك أن الصورة الأولى، التي تنطبع في أذهان المتعاملين الخارجيين مع مؤسسة ما عن هذه المؤسسة، هي تلك التي يراها في جسمها البشري ومدى تحمسه، أو إهماله لمؤسسته. ففعالية الاتصال الداخلي بالمؤسسة هو أساس النجاح لأية إستراتيجية اتصال.

أولا - طبيعة إستراتيجية الاتصال القيادي:

أصبح الاتصال أمرا أساسيا بالنسبة لأية قيادة، تعمل سويا في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة، أيا كانت طبيعة النشاط التي تقوم به الجماعة. فالجماعة في حاجة إلى نظام اتصال فعال، يتيح لأفرادها نقل خبرا هام من جيل إلى جيل وتبادل الخبرة بين أفرادها. كما أن الجماعة في حاجة إلى نظام اتصال فعال، يتيح لأفرادها معرفة حقيقة ما يقوم به الآخرون من أعمال وما يبذلونه من جهود أفراد هذه الجماعة وعدم قيام التعارض بينها، ويساعد الاتصال أفراد الجماعة على القيام بأعمالهم على أكمل وجه، عن طريق نقل توجيهات وتعليمات القيادة إليهم وفي الوقت نفسه نقل آراء أفراد الجماعة ووجهات نظرهم إلى هذه القيادة، فالاتصال بالنسبة لأية جماعة كالأوعية الدموية والأعصاب بالنسبة لجسم الإنسان. هذه الأخيرة تنقل إلى الإنسان الغذاء والإحساسات التي تجعله يحيا ويحس بالبيئة

المحيطة به. وبالمثل فإن الاتصال يسمح للمعلومات والخبرات والأفكار ووجهات النظر بالانسياب بين مختلف أفراد الجماعة، بما يضمن استمرار هذه الجماعة وبقائها وتقدمها لا بد من إستراتيجية لتحقيق هذا. إن أصعب شيء في تطبيق الإستراتيجية هو كيف نقلها أو نبلغها نزولا إلى مستوى العمل الفعلي داخل المؤسسة، إذ غالبا ما يعتقد الذين يؤدون العمل فعلا، "أن الإستراتيجية لا تعني شيئا بالنسبة لي، ولذلك فسوف أتجاهلها واستمر في عمل الشيء الذي أقوم به بالطريقة التي أؤديه به". ولكن الأفراد الذين يمارسون العمل بالفعل، هم الذين سيطبقون هذه الإستراتيجية فلا بد من أن يفهموها، فلا بد من تواصل عملية نقل وتوجيه الإستراتيجية لهم. إن المعلومات وحدها ليست كافية. إذ يجب أن يتلقى الموظفون أيضا التحفيز اللازم، وأن يلتزموا بالتغيير، فكل لاعب إستراتيجي، على الصعيدين الداخلي والخارجي يتوجب عليه أن يفهم ماذا يعني هذا بالنسبة له؟ وعندما يتم التبليغ على نحو سليم، فإنه يساعد كل موظف على تطوير التحفيز اللازم لتناغم أفعاله وأوليائه مع الإستراتيجية.

• فريق القيادة لصياغة إستراتيجية الاتصال:

إن فرق صياغة الإستراتيجية وتنفيذها تتحمل المسؤولية عن المساعدة في وضع خطة الاتصال المعنية بالإستراتيجية والإشراف على تنفيذها. ففريق القيادة يختار عادة التشاور مع مهنيين من الداخل أو من الخارج، في شأن الاتصالات والعلاقات العامة. والمهمة الأولى للقيادة تتمثل في شرح العملية المستخدمة في وضع الإستراتيجية ومحتوى أو واجهة الإستراتيجية والخطة الرئيسية للمشروعات الإستراتيجية، لهؤلاء الخبراء. ويمكنهم عندئذ تسهيل جهود عملية الإستراتيجية الاتصالية برمتها بفهم عميق للغايات الإستراتيجية للشركة.

• من وماذا... خطة الاتصال الإستراتيجية؟

لتحديد طبيعة أية خطة للاتصال، يجب أن يراعي الفريق كل جمهور، فضلا عن محتوى وشكل الرسالة. إذ يجب على فريق الإدارة العليا أن يحدد الرسائل (ماذا) التي سيتم نقلها إلى أي جمهور (من) على أن السؤال الذي يطرح نفسه هنا هو: من الذي يحتاج لمعلومات عن الإستراتيجية؟ تتباين قائمة أصحاب المصالح بين مؤسسة وأخرى، ولكن الإجابات على هذه الأسئلة توضح الطريق من الذي نحتاج إلى أن يساعدنا في تحقيق رؤيتنا الإستراتيجية، على اعتبار أنهم يفهمون الإستراتيجية كما يفهمون دورهم في إنجاز مهام معينة؟ إن من الواجب وضع معايير لتحديد الرسائل الخاصة بكل فئة. فليس كل شيء يبلغ إلى كل فرد. فرسالة عن سعي الشركة إلى النمو والعمل.

ثانياً- مكونات خطة إستراتيجية الاتصال القيادي:

استناداً إلى مصفوفة تبليغ الإستراتيجية، يتم إعداد خطة مشروع، فمن بين هذا التخطيط توضع خطة إستراتيجية الاتصال القيادي ويتم دمجها في الخطة الرئيسية للمشروعات الإستراتيجية. إن كلا من التحليل لمشكلات المحتملة، وفهم وتطبيق ما تم تعلمه في كل مرحلة من مراحل المشروع. وتنفيذ الخطة حسب منهج محدد، ويجب أن تتناول الخطة العناصر التالية:

1. رسالة الإستراتيجية: إن الغرض الأولي من تبليغ الإستراتيجية هو ببساطة نقل المعلومات الخاصة بالإستراتيجية والعملية المستخدمة في صياغتها. ويجب أن يكون شكلها موائماً للمستخدم، وأن يتم إعدادها حسب كل نوع من الجمهور، بغية اكتمال محتوى الرسالة.

أ. وسيلة اختيار فهم المتلقي لرسالة الإستراتيجية: لا بد من الحصول على التغذية المرتدة عن الرسالة ودمجها في الاتصالات اللاحقة. إن التبليغ وحده ليس كافياً إن النمط المعتاد، مثل عرض باستخدام برنامج «Power point» تتبعه فترة قصيرة للأسئلة والأجوبة. من المؤكد أنه لا يلي حاجات أولئك الذين يؤثر عملهم تأثيراً مباشراً على النجاح الإستراتيجي. إن الرؤية الإستراتيجية وكيف سيتم وضعها موضع التطبيق تنطوي على مفاهيم ذهنية معقدة، فالفارق الدقيق مهم، ولا بد من إيجاد فرص كثيرة لاختبار الفهم، وتلقي التغذية المرتدة، وببساطة مناقشة الرسائل الإستراتيجية.

- **فهم التكاليف:** إن إعداد الرسائل المتنوعة وتقديم التسهيلات لتوزيعها على الجماهير هو جزء من العمل. إذ يجب على القيادة كذلك أن تسلّم بأن وقت كل شخص يشارك في عرض الرسالة والحصول عليها هو وقت فقد من الوقت المخصص للمسئوليات الأخرى، ولكنه يستحق الاستثمار فيه.
- **جدول لإطلاق المعلومات والحصول على التغذية المرتدة:** خطط لتسلسل المناسب للرسائل الخاصة بجماهير محددة مع عمل متابعة فورية لتعزيز الاتصال الخاص بتبليغ الإستراتيجية.
- **دليل المشاركة المباشرة للقيادة العليا:** تأكد من أن فريق القيادة العليا بالمؤسسة يتحمل مسؤولية تسليم الرسائل الخاصة بتبليغ الإستراتيجية. وبالإمكان الرجوع إلى المستشارين لصياغة الرسائل الإستراتيجية، ولكن دورهم ينتهي هناك. ومتى أمكن، يجب على المدير التنفيذي وأعضاء فريق صياغة إستراتيجية الاتصال لنجاح العملية، ويجب أن يكونوا متواجدين وجاهزين لأية مناقشة.
- **أوجه التغذية المرتدة:** ينبغي أن تغرس آليات لجمع رجع الصدى عن إستراتيجية وتنفيذها. إذ يجب على قادة الشركة تحمل المسؤولية عن استقبال التغذية المرتدة والعمل عليها كجزء من مراجعتهم المنتظمة للتنفيذ. يجب أن توفر كل خطة اتصال خاصة بتبليغ الإستراتيجية فرصة التغذية المرتدة. حتماً سوف تكون هناك أسئلة عن الإستراتيجية نفسها وعن تنفيذها. وبدلاً من تجنب ما يمكن أن يمثل مناطق مثيرة للجدل، يجب

على القيادة أن تأخذها على محمل الجد لتحسين إستراتيجية الاتصال لأن التغذية المرتدة من أهم مصادر رصد الإستراتيجية وتحديثها.

● توقيت الخاص بإستراتيجية الاتصال: متى يبدأ؟ على الرغم من أن إستراتيجية الاتصال هي جزء رئيسي من عملية تطبيق إستراتيجية المؤسسة، إلا إن ثمة سببا وجيها، لبدء الجهود الأولية قبل ذلك بكثير، حتى قبل أن تبدأ عملية صياغة الإستراتيجية، ولا يجب التقليل من قدر طاحونة الشائعات بالمؤسسة، وسيكون هناك كثير من الحديث المبتدع عن ممارسة الإستراتيجية، الذي يعد فريق القيادة على وشك القيام بها، إن خطة الاتصال المبكرة الخاصة بتبليغ الإستراتيجية تخنق تلك الشائعات، وتطمئن الموظفين. لذا يجب على القائد أن يراعي هذه الأسئلة: من الذي يجب إبلاغه عن المشروع المقبل؟ والعملية التي سيتم استخدامها ومشاركة الآخرين من خارج فريق القيادة العليا؟ وما مقدار المعلومات التي يجب إشراك الآخرين فيها؟ وما هو الوقت المناسب لنشر المعلومات للجميع داخليا؟ ومن سيكون المسئول عن هذا التبليغ، وكيف سيتم تحقيقه؟

2. قواعد الإستراتيجية الاتصال القيادي: في كل مراحل عملية تبليغ الإستراتيجية، يجب على فريق القيادة أن يراعي القواعد التالية:

* فريق القيادة: هو الذي يتحمل المسؤولية، كذلك القائد التنفيذي أو أعضاء فريق صياغة الإستراتيجية الأصلي، رسالة قوية في حد ذاتها، ويجب أن تكون جزءا من أكبر عدد ممكن من قنوات الاتصال.

* التعاضد: بغض النظر عن عملية الصعود والهبوط التي تتعرض لها عملية الإستراتيجية، يجب على فريق القيادة أن يمثل جبهة متحدة إتحادا مطلقا. وذلك لأن صدعا ضئيلا في الدرع أو خلخلة في الممرات سوف تلغي جميع جهود إستراتيجية الاتصال.

* الاتصال وجها لوجه دائما أفضل: نحن نذكر القائد التنفيذي سيء الحظ، الذي لا يفعل أكثر من إرسال أشرطة فيديو لا فائدة منها. في موضوع مهم مثل الإستراتيجية، بأن الشك والجل يعدان من المعطيات. وعندما يحدث الاتصال على مستوى شخصي، فإن أي رسائل مضللة محتملة، يمكن تحديدها بسرعة.

* إشراك كلا التابعين المعنيين بتنفيذ الإستراتيجية.

* أعرف متى تنصت. إن كل جهود الاتصال المتعلقة بتبليغ الإستراتيجية توفر فرصة للحوار. والدروس لمحتمل الخروج بها قيمة جدا، ولا يجوز تجاهلها.

* تجاوز الإبحار وركز على الرسالة. من وقت إلى آخر، يفقد الغرض من تبليغ الإستراتيجية في محاولة لإعداد رسالة جذابة لا تقلل من قيمة أي من ذوي المصلحة لديك.

* الإقناع الذي يعد من العناصر الرئيسية في عملية التحفيز لأن الغرض منه التأثير وتغيير سلوك الأفراد في العمل.