

الأستاذة : حورية شريط

التخصص: اتصال

السنة: الثالثة

المجموعة: الأولى

المادة: الاتصال التنظيمي

السلام عليكم. أقدم لطلبة السنة الثالثة ، تخصص اتصال ،المجموعة الأولى ما تبقى من محاضرات السداسي الثاني. للتذكير فقط، تناولنا في المحاضرات السابقة الدروس التالية:

1- تحديد المفاهيم و المصطلحات: الاتصال الشمولي- اتصال المؤسسة- اتصال المنشأة أو الهيئة- الاتصال الداخلي- الاتصال التنظيمي

2- الاتصال التنظيمي: المفهوم- الأبعاد- الأهداف

3- دعائم الاتصال التنظيمي : الوسائط النازلة - الوسائط الصاعدة - الوسائط الإدارية.

فيما يلي ، سنتناول آخر جزء من محاضرة " دعائم الاتصال التنظيمي " بالإضافة إلى كل من:

1- مهارات الاتصال اللفظي و غير اللفظي في المقابلات الشخصية ( مقابلات العمل)

2- مهارات إدارة الاجتماعات في المؤسسة

3- القيادة الإدارية

تابع لمحاضرة "دعائم الاتصال التنظيمي" :

رابعاً/ دعائم الاتصال الإلكتروني و السمعي البصري

1- الأنترانت: هو بنك للمعطيات داخل داخل المؤسسة و يتم اللجوء لهذه الوسيلة للغايات التالية:

• التعريف بالمؤسسة

• دعيمة لنشر صحيفة المؤسسة

• تقديم مختلف المصالح والمهام و الوظائف الداخلية

• تقديم عروض العمل

• تقديم عروض التكوين و التعريف بحركة الأجراء داخل المؤسسة مثل الترقيات

سمحت التطورات الحديثة لمواقع الأنترانت بوضع فيديوهات على النت تسمح لكل شخص داخل

المؤسسة من تلقي التهاني من المدير أو حضور مؤتمر أو جمعية عامة. تملك اليوم ثلث المؤسسات

في العالم حوالي 9 مواقع أنترانت ( ميزانية موقع واحد هي في حدود 500000 يورو)

يسمح الأنترانات للأجراء بتشخيص و اختيار المعلومات التي يرغب في الحصول عليها و بطريقة آلية، و قد تكون هذه المعلومات ذات طابع تجاري أو تقني أو تتعلق بالموارد البشرية كخطة الحياة المهنية أو الدورات التكوينية أو الترقيات...إلخ

**2- Newsletter :** و هو النسخة الالكترونية لصحيفة المؤسسة ، و لقد أخذ في السنوات الأخيرة أشكالاً جديدة مثل إرسال مذكرة داخلية للمستخدمين بطريقة منتظمة عبر البريد الالكتروني

**3- البريد الالكتروني:** و يسمح باستقبال أو بعث رسائل الكترونية إلى عدة أشخاص، و قد أصبح اليوم وسيلة جد فعالة للاتصال و العمل عن بعد و تلقي أو بعث التعليمات الخاصة بالعمل .

**4- ملتقيات الدردشة:** و تسمح باستعمال برمجيات مشتركة بين عدة أشخاص للعمل سوياً حول مشروع واحد

**5- مواقع التواصل الاجتماعي**

**6- الدعائم السمعية بصرية:** و تأخذ عدة أشكال ، نذكر منها:

- صحيفة الفيديو
- فيلم المؤسسة و يسمح بتقديم المؤسسة أو أحد جوانبها للأجراء
- Le clip dub و هو فيلم مصغر يؤدي فيه الأجراء أغنية تحمل قيم و ثقافة المؤسسة و لقد كانت كوكا كولا من المؤسسات الرائدة في هذا المجال. يتطلب إنجاز هذا النوع من الأفلام الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العناصر:
- ✓ ما هو هدفه؟ ( الاعلام- التوعية- تعديل السلوكيات- التحفيز)
- ✓ من هو الجمهور المستهدف؟ هل هم كل الأجراء أو جزء منهم؟ ما هي تطلعاتهم؟ بأي طريقة يتم صياغة الرسائل؟
- ✓ كيف سيتم بثه؟ على شاشة عملاقة أثناء حدث ما أو في مجموعات صغيرة؟ هل سيكون متبوع بنقاش أم لا؟
- ✓ ما هي ميزانيته و من هي الوكالة الاتصالية التي ستقوم بانجازه؟

الأستاذة : حورية شريط

التخصص: اتصال

السنة: الثالثة

المجموعة: الأولى

المادة: الاتصال التنظيمي

## مهارات الاتصال اللفظي و غير اللفظي في المقابلات الشخصية ( مقابلات العمل )

ينفق الناس جزءا من وقتهم في مقابلات لها علاقة بأداء العمل (الزملاء- العملاء- الموردون) كما تستخدم المقابلات للعديد من الأغراض مثل التعيين و التوجيه و إصدار الأوامر و التعليمات و تقييم آراء المرؤوسين و التفاوض و الاقتناع و البيع، و هو ما يتطلب مهارات اتصالية لفظية و غير لفظية لدى طرفي المقابلة

### تعريف المقابلة الشخصية

هي نوع من الاتصال يشمل طرفين يكون لأحدهما (على الأقل) هدف أو غرض من المقابلة، و كلا الطرفين يتحدث بعض الوقت و يستمع بعض الوقت ، و لها هدف محدد ( التوظيف- التقييم- التفاوض) و تعتمد على طلب أو تقديم معلومات.

### العوامل المؤثرة على المقابلات الشخصية

- 1- شكل و أطراف المقابلة. المظهر و طريقة ارتداء الملابس لها تأثير على طريقة حكم أحد الأطراف على الطرف الآخر و يقال أحيانا : " من تقبل شكله ستقبل كلامه"
- 2- فكرة الشخص عن الطرف الآخر، فوجود معلومات لدى أحد الأطراف عن الطرف الآخر عن صفاته الشخصية و اتجاهاته و قيمه و دوافعه يمكنها التأثير على سير المقابلة
- 3- لغة الجسد أي طريقة اللباس و حركات الايدي و نبرة الصوت و الإيماءات التي لها تأثير على المعاني المتداولة بين أطراف المقابلة
- 4- المودة. التحية و عبارات الود و الابتسامة يمكنها أن تزيل الكثير من التوترات
- 5- ترتيب الجلسة و مكان المقابلة. ينصح بالجلوس على الكرسي بدلا من الأريكة و الاستقامة حتى يعطي المترشح للوظيفة الانطباع بالثقة في النفس
- 6- التخطيط المسبق للمقابلة أي التنظيم و عدم العشوائية و توفير الوقت اللازم للمقابلة
- 7- التأثر بانطباع اللحظة الأولى. إذا كان الانطباع سلبي، سيستمر إلى نهاية المقابلة، و إذا كان إيجابيا، فإن مدير المقابلة لن يرى الجوانب السلبية للمترشح حتى إن وجدت

8- التشابه إذ يميل الأشخاص إلى تقييم من يقابلونهم بشكل جيد إذا كان هناك بعض من التشابه بينهم و بين الطرف الآخر ( التعليم- الدين- المنطقة الجغرافية)

9- الانتماء، فانتماء أحد الأطراف إلى جماعة معينة مثل الجنس أو الدين أو منطقة جغرافية معينة أو مستوى إداري سيؤثر في حكم أحد الأطراف على الطرف الآخر من المقابلة

### مبادئ المقابلات الشخصية الفعالة

أولاً: تهيئة الجو النفسي الملائم: يلعب مدير المقابلة دوراً كبيراً في تهيئة الجو النفسي المناسب. إذا لاحظ أن الطرف الآخر متحفظ و يميل إلى الانطواء ،عليه محاولة استمالاته بالابتعاد عن الطابع الرسمي للمقابلة

ثانياً: الاستجابات التي ينبغي تجنبها: يعتمد بعض الأشخاص إلى إثارة الطرف الثاني من المقابلة (المترشح للوظيفة) للكشف عن قدراته. إلا أن هذه الطريقة غير صالحة مع الجميع لأن ذلك سيجعل البعض يسلك سلوكاً دفاعياً مع شعوره بعدم الراحة مما يقلل من فاعلية المقابلة. لذلك ينصح أثناء المقابلة تجنب ما يلي:

1- شعور الفرد أنه مراقب: أي أن هناك من يقيم سلوكه و يسجل حركاته و استجاباته و صفاته ( ذكي أو غبي)، لهذا يفضل تفادي وضع الشخص في هذا الموقف حتى يشعر بالارتياح و يكون سلساً و صادقاً في إجاباته

2- تجنب مواقف الاتهام و الاستجواب: هناك بعض الأسئلة تتضمن عبارات استفهامية قد تجعل الشخص يشعر أنه في موقف اتهام، لذا يجب تجنب العبارات الاستفزازية و الأسئلة التي تجعل الفرد يأخذ موقف دفاعي. وفيما يلي جدول لكيفية تحويل الأسئلة من أسئلة استجواب إلى أسلوب أفضل:

الأسئلة الاستجوابية	الأسلوب الأفضل
لماذا صرخت في وجه رئيسك؟	هل يمكن أن تخبرني عما حدث بالتفصيل؟ كيف تطور الموقف إلى هذا الحد؟ أخبرني عن الأسباب التي أدت إلى حدوث هذا الموقف؟
لماذا قلت هذا الكلام؟	هل يمكن أن توضح لي ماذا حدث؟ تري ما الذي حدث حتى قلت ذلك؟ في الواقع أنا لست متأكد أنني فهمت ما قلته؟

**3- تجنب الاستجابات العدائية:** إذا أجريت المقابلة بأسلوب غاضب سيستجيب الطرف الآخر بنفس الأسلوب، لهذا يجب تجنب مثل هذه المواقف

**4- تشجيع الاستجابات المطمئنة:** من المفيد استخدام بعض العبارات التي تزيل التوتر و القلق مثل (اطمئن- لا تقلق- كل شيء على ما يرام) و هي عبارات تجعل الشخص يسترخي و يقدم الاستجابة المطلوبة. لكن هناك مواقف لا تصلح فيها هذه العبارات. فإذا كان الشخص قد فصل من عمله ستجعله هذه العبارات يشعر أنك تستهزأ به أو تكذب عليه. لذا ينبغي الانتباه للحالة النفسية للفرد

**5- تشجيع الاستجابات الفعالة:** تتميز المقابلات بالتفاعل بين الطرفين، و لكي تتم هذه العملية بدرجة عالية من الكفاءة ، ينبغي ما يلي:

- الإصغاء و الانتباه لما يقوله الشخص الآخر
- إشاعة جو من الود من خلال تعابير الوجه و لغة الجسد
- ترك الحرية للآخر للتعبير عن رأيه
- استمرار تدفق التفاعل بين الطرفين من خلال استخدام القائم على المقابلة لبعض العبارات مثل: نعم- طبعاً- أفهم ماذا تقول ، مع تكرار بعض العبارات التي ينطقها الشخص مثل " إذن أنت متخصص في إدارة الأعمال؟" أو تلخيص بعض الجمل مثل " أنت تعني أنه..."

### أنواع المقابلات الشخصية

هناك عدة أنواع من المقابلات الشخصية نذكر منها:

- 1- مقابلات الاختبار و التوظيف
  - 2- مقابلات النصح و المشورة
  - 3- مقابلات تقييم الأداء
  - 4- مقابلات اقناع العميل
  - 5- مقابلات التأديب و العقاب
  - 6- مقابلات التظلم
  - 7- مقابلات ترك الخدمة
- سنركز في هذا الجزء الأخير من المحاضرة على مقابلات التوظيف

### مقابلات التوظيف

تهدف إلى تقديم مساعدة لاتخاذ قرار اختيار المترشحين المناسبين للعمل داخل المنظمة، و هي مقابلات مخططة تتميز بدرجة عالية من المهنية، و تشمل طرفين هما:

**الطرف الأول...** و هو شخص داخل المنظمة مطالب باختيار أحسن المترشحين للعمل، و غالباً ما يكون مدير الموارد البشرية مع المدير التنفيذي أو مختص خارجي، و هناك أربعة أنواع من الأسئلة يتم اعدادها هي:

### 1- أسئلة افتتاحية

- لماذا أنت مهتم بالعمل في شركتنا؟
- مالذي جلبك إلى شركتنا؟
- كيف عرفت أن الوظيفة متاحة؟

### 2- أسئلة عن التدريب و التعليم

- إشرح لي تعليمك الجامعي
- ما هي المواد التي أحببتها و لماذا؟
- هل تحصلت على تكوين له علاقة بهذه الوظيفة؟

### 3- أسئلة عن الخبرات

- مالذي قمت به في وظيفتك السابقة؟
- مالذي يمكن أن تقدمه لشركتنا؟
- هل تشعر أنك مؤهل لهذه الوظيفة؟
- من هو أحسن و أسوأ مدير بالنسبة لك؟
- ما هي الأجهزة التي تستطيع العمل بها بكفاءة؟

### 4- أسئلة عن الدافعية و الشخصية

- لماذا تود الحصول على هذه الوظيفة؟
- لماذا تركت وظيفتك السابقة؟
- ما هي أهم عيوبك و أهم مزاياك؟

**الطرف الثاني..** إذا كنت المرشح للوظيفة من المهم أن تستعد جيدا للمقابلة بجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن الوظيفة و مكان و ظروف العمل، و حاول أن تكون إيجابيا و واثقا في نفسك، و لا تكتفي بالاجابة بل حاول أن تطرح أنت أيضا بعض الأسئلة مثل:

- هل يمكن أن تصف لي العمل و متطلباته؟
- ما هو المطلوب مني بالضبط؟
- هل هناك أهداف يجب أن أحققها في وقت زمني معين؟
- هل لي أن أشرح خبراتي السابقة؟
- ما هي الحوافز و المكافآت المرتبطة بالوظيفة؟

و من الأمور التي ينبغي الاهتمام بها "انطباع اللحظة الأولى"، و قد يكون هذا الانطباع حسنا من خلال تعابير الوجه و لغة العيون ، و قد يكون سيئا من اللحظة الأولى.

الأستاذة : حورية شريط

التخصص: اتصال

السنة: الثالثة

المجموعة: الأولى

المادة: الاتصال التنظيمي

### مهارة إدارة الاجتماعات في المؤسسة

الاجتماع هو لقاء بين مجموعة من الأفراد ينتمون إلى جهة تنظيمية واحدة ،يجتمعون معا لتبادل الأفكار و المعلومات الخاصة بموضوع معين أو لحل مشكلة معينة أو اتخاذ قرار بشأنها.

#### أولاً: الاعداد للاجتماع

تتميز الاجتماعات الناجحة بالاعداد المسبق لها، و يعني ذلك مراعات ما يلي:

#### أ\_ التخطيط لاجراء الاجتماع

1\_ تحديد أهداف الاجتماع بوضوح و قد تكون:

✓ إعطاء معلومة جديدة للمشاركين في الاجتماع

✓ حل لمشكلة معينة ( انخفاض الانتاج مثلا)

✓ توحيد الآراء حول موقف أو مشكلة معينة

✓ تحديد هدف لمجموعة عمل لتنفذه

2\_ تحديد الأفراد الذين سيشركون في الاجتماع و هم:

✓ الأفراد الذين يمكن أن يشاركو بمعلومات هامة

✓ الأفراد الذين من المتوقع أن يقوموا بتنفيذ القرارات

✓ الأفراد الذين نحتاج موافقتهم

✓ الأفراد الذين نرغب في تجنب معارضتهم

3\_ تحديد وسيلة إخطار الأعضاء بموعد الاجتماع

4\_ تحديد وقت انعقاد الاجتماع

5\_ تحديد مكان الاجتماع

6\_ تحديد المعلومات التي يحتاجها المشاركون قبل موعد انعقاد الاجتماع

7\_ تحديد المستلزمات المادية للاجتماع ( ميكروفون- أجهزة بصرية ...إلخ)

8\_ تحديد وقت الاستراحة للصلاة أو تناول مشروبات أو الغداء

9\_ تحديد ترتيبات و شكل قاعة الاجتماع ( التكييف- التدفئة- مقاعد مريحة و متحركة..إلخ)

10\_ ترتيب مكان الجلوس ( على شكل دائرة إذا كانت مناقشات جماعية، أو على شكل حرف U أو وجهها لوجه)

## ب\_ الاعلان عن الاجتماع

ينبغي إبلاغ الأعضاء بمكان و موعد الاجتماع ، و يفضل الابلاغ في شكل دعوة تتضمن المعلومات التالية:

1\_ توضيح الغرض من الاجتماع و دور كل فرد فيه

2\_ إعلان ساعة بداية و نهاية الاجتماع

3\_ مكان الاجتماع، و إذا كان غير مألوف يجب تحديد كيفية الوصول إليه

4\_ قائمة بالأعضاء الذين سيحضرون الاجتماع

5\_ تحديد المواضيع التي ستطرح للنقاش

## ثانيا: المهارات الاتصالية الضرورية لإدارة الاجتماع

تتمثل المشكلات التي تواجه مسير أو مدير الاجتماع في نوعين:

النوع الأول/ وجود بعض الأعضاء الذين يتحدثون كثيرا و يمنعون الآخرين من المشاركة

النوع الثاني/ وجود أعضاء لا يتحدثون تماما و لا يشاركون بأرائهم

و فيما يلي بعض النصائح حول طريقة التعامل مع بعض هؤلاء:

**أولا: التعامل مع محب الظهور..** يتميز بأنه يعرف كثيرا عن موضوع الاجتماع و يحب أن يظهر ذلك أمام الجميع و يبرز نفسه على أنه خبير، و يتحدث كثيرا و هو بذلك يمنع غيره من التحدث. و يتم التعامل معه أثناء الاجتماع بالشكل التالي:

1- اسأله سؤالا صعبا لإيقافه و حاول أن تجعل الحاضرين في صفك. خطوة هذه الاستراتيجية

أنه يمكن له الإجابة عن السؤال مع توجيه سؤال لك قد تعجز عن الإجابة عنه

2- قاطعه و لخص ما يقول و اسأل أحد الحاضرين سؤالا آخر لتغيير مجرى الحديث

3- قاطعه و نبهه أنه استنفذ وقته و يجب أن يترك المجال للآخرين

4- كلفه برئاسة لجنة فرعية و اجعل المجموعة تناقش أفكاره

**ثانيا: التعامل مع المنقذ...** شخص سريع الاستجابة و مفيد للجماعة و غالبا لديه إجابات صحيحة لأغلبية الأسئلة، لكنه حين يقدم مساعدته فإنه يعتمد تنحية باقي الأعضاء حتى لا يشاركو بفعالية حتى يبرز مهاراته للجمع. و ينصح في التعامل مع المنقذ ما يأتي:

1- قاطعه في الحديث و ألق عليه بعض الأسئلة

2- اجعله يشعر أن هناك بعض الأشخاص يريدون المشاركة بأفكارهم و لم تتح لهم الفرصة

- 3- كلفه بتقييم بعض الأفكار التي تطرح في الاجتماع و اختيار أفضلها
- 4- كلفه ببعض الأعباء و المسؤوليات كرئاسة لجنة فرعية للمناقشة

**ثالثا: التعامل مع الثرثار...** و هو الذي يتحدث كثيرا و في موضوعات ليس لها علاقة بموضوع الاجتماع، و يدرك المشاركون بسرعة هذا النوع من الأشخاص و يتضايقون منهم، و يمكن التعامل معهم بالشكل التالي:

- 1- حين يتوقف لالتقاط أنفاسه سارع بشكره و أعد صياغة بعض ما قاله ثم عد سريعا لموضوع الاجتماع مع باقي الأعضاء
- 2- قاطعه و وجه سؤالاً لشخص آخر
- 3- توجه إلى باقي الأعضاء و اسألهم إن كان أحد منهم يريد التعقيب على كلامه
- 4- ارجع إلى أجندة الاجتماع و اسأل الثرثار إن كان لكلامه علاقة بالمواضيع المطروحة للنقاش، فقد يجعله الأمر يشعر بالاحراج و يكف عن الثرثرة

**رابعا: التعامل مع المعارض دائما...** هو شخص يحاول إثارة المتاعب بالاعتراض المستمر و قد يرجع ذلك لشعوره بالاحباط أو الكراهية لبعض الأشخاص. و للحد من تأثيره على الآخرين ، يجب التصرف معه بسرعة من خلال:

- 1- اجعله يجلس ووجهها لوجه معك للسيطرة على المشاكل التي يمكن أن يثيرها أو حدوث شجار بينه و بين أحد الأعضاء
- 2- تجاهله أو تظاهر أنك لا تفهم وجهة نظره في الاعتراض، و قد تجعله هذه الخطوة يستسلم أو يصمم أكثر على المعارضة
- 3- تحدث معه على انفراد و أبلغه بملاحظاتك عن سلوكه غير المرغوب فيه، و اسأله عن المشكلات التي تواجهه حتى تساهم في حلها
- 4- كلفه ببعض المهام حتى يشعر بأنه شخص مهم و يتفاعل أكثر مع الجماعة. خطوة هذه الخطوة هو أنه قد يسيء استغلال الموقف و يصبح أكثر شدة في المعارضة و إثارة المشاكل
- 5- أطلب منه مغادرة الاجتماع بعدما تنفرد به جانبا. لا تقم بهذه الخطوة حتى يقوم الأعضاء بتنبيهه إلى سلوكه و توجيه اللوم له

**خامسا: التعامل مع المتحدثين جانبا...** يميل بعض الأعضاء إلى عقد حوارات جانبية أثناء الاجتماع، و عليك التعامل مع هؤلاء الأعضاء وفق الاستراتيجيات التالية:

- 1- أوقف الحوار في الاجتماع حتى يبرز للجميع تلك الحوارات الجانبية غير المرغوبة و انظر إليهم نظرة غضب تجعلهم يشعرون أن سلوكهم غير مرغوب فيه
- 2- تعمد إحراج المتحدثين جانبا بتوجيه سؤالاً لأحدهم لن يتمكن من الإجابة عليه ، و هو ما سيشعره بالحرج مما يتركه يركز في الاجتماع و يترك الحوار الجانبي
- 3- تحدث إليهم مباشرة و عبر عن شعورك ناحية تصرفهم غير المرغوب فيه
- 4- يجب أن تعمل في الاجتماعات القادمة أن لا يجلس هؤلاء قرب بعضهم البعض

سادسا: التعامل مع الخائف و الخجول... هناك بعض الاشخاص يخشون التحدث أمام الآخرين خوفا من الفشل في عرض أفكارهم أو اعتراض البعض أو السخرية منهم، و هذا النوع من الأشخاص ينبغي حثهم على التحدث من خلال:

- 1- اطرح عليه سؤالا يستطيع الإجابة عليه، و عندما يجيب قم بمدحه و الثناء عليه
- 2- ارجع إليه لمعرفة رأيه في الأفكار التي تعرض و مدى موافقته عليها
- 3- اجعله يجلس مقابلا لك (وجه لوجه) لكي يكون التفاعل بينكما مستمرا و سيكون للأمر انعكاسات إيجابية عليه

الأستاذة : حورية شريط

التخصص: اتصال

السنة: الثالثة

المجموعة: الأولى

المادة: الاتصال التنظيمي

## القيادة الإدارية

تلعب القيادة دورا محوريا في استمرارية المنظمات. القائد هو المسؤول على تنسيق جهود رؤوسيه و تحسين أدائهم بما يحقق أهداف المنظمة في جو من الرضا لدى العالمين، و هو ما يتطلب صفات معينة و مهارات اتصالية فائقة.

أولا/ مفهوم القيادة... هي :

1- القدرة على التأثير على الآخرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماس و التزام إلى أداء مثمر يحقق أهداف المنظمة

2- مجموعة من السلوكيات يمارسها القائد في الجماعة، و تعد محصلة للتفاعل بين خصال القائد و العاملين ، و خصائص المهمة و النسق التنظيمي و السياق الثقافي المحيط ، و تستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفاعلية التي تتمثل في كفاءة عالية في الأداء مع توافر درجة كبيرة من الرضا و قدر من تماسك الجماعة

3- تختلف القيادة تبعا للثقافة التنظيمية و البيئة المحيطة، و هي محصلة من التشجيع و التعاون و التحفيز و توليد روح الفريق بين أفراد الجماعة

4- القيادة هي أحد مكونات الإدارة. تسمى أنشطة التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة بالجوانب غير القيادية. أما الجوانب التفاعلية مع الأفراد فتعرف بالعمل القيادي. و يعتبر التحفيز و الاتصال و حل النزاعات و بناء و قيادة الفريق أهم الأبعاد الإدارية لوظيفة المدير.

ثانيا/ العوامل المؤثرة في نمط القيادة... لصناعة قائد فعال ، يجب أن يتوفر في المدير مجموعة من السمات الشخصية. لكن لا يمكن أن ينجح الأمر إذا لم تتوفر مجموعة من الشروط لدى كل من المرؤوسين و المنظمة و طبيعة المهمة في حد ذاتها. و فيما يلي أهم العوامل المؤثرة لنجاح القيادة الإدارية:

### 1- خصائص القائد

- السمات الشخصية مثل الكاريزما و الحزم و الحيوية و القدرة على استيعاب الآخرين
- القيم و المعتقدات و الأفكار و الخبرات
- طموحات القائد و الدافعية للإنجاز و تحقيق الأهداف

## 2- خصائص المرؤوسين

- المستوى العلمي و قيمهم و معتقداتهم
- طبيعة القادة السابقين الذين كانوا على رأس المنظمة
- مدى استعدادهم للعمل و تحقيق أهداف المنظمة و تحمل المسؤولية

## 3- خصائص النسق التنظيمي

- الثقافة التنظيمية السائدة. هل هي ثقافة تنظيمية إيجابية مبنية على الانتماء للمنظمة و حب العمل؟ أم هي ثقافة تنظيمية سلبية قائمة على اللامبالاة و احتقار الوظيفة و تنفيذ المهام المطلوبة للحصول فقط على الأجر و تفادي التسريح أو الطرد؟ و كلما كانت هذه الثقافة إيجابية، كلما ساعد ذلك على بروز و نجاح القيادة الإدارية
- حجم و أهداف المنظمة
- طبيعة الهيكل التنظيمي و الاتصالات، إذ لا يساعد الهيكل التنظيمي الهرمي المعقد و القائم على عدة مستويات إدارية في عملية التفاعل و الاتصال بين المدير و باقي أعضاء التنظيم، خاصة مع من هم متواجدون في أسفل السلم الهرمي، أي فئة التنفيذ. لهذا ينصح أن تتبنى المنظمة هيكل تنظيمي مرن ذات مستويات تنظيمية بسيطة مع تفويض السلطات و لا مركزية القرار. و غالبا ما يسمح هذا النوع من الهياكل التنظيمية بمرونة أكبر في العملية الاتصالية الداخلية، و سهولة في تدفق المعلومات، و التقليل من العوائق الاتصالية مع امكانية وصول المعلومات للجميع و في الوقت المناسب، و دور أكبر للاتصال الصاعد بسبب تقارب المستويات التنظيمية و إلغاء الحواجز البيروقراطية الداخلية

## 4- طبيعة المهنة أو الوظيفة

- هل الوظيفة نمطية متكررة أم تحتاج إلى ابتكار و إبداع؟ و غالبا ما يتوقف نجاح القيادة الإدارية على القدرة على الابتكار و التجديد و الابتعاد على الروتين و النمطية في أداء الأعمال، سواء تعلق الأمر بالمدير أو المرؤوسين
- هل تتطلب المهنة أداء فردي أو جماعي؟ و من أهم صفات القيادة الإدارية بناء الفريق و تشجيع العمل الجماعي. و من المهم جدا أن تكون المهمة أو الوظيفة واضحة و مرتبطة بجدول زمني لأدائها و أيضا المعلومات و الارشادات اللازمة لأدائها بأفضل الطرق لتحقيق الفعالية التنظيمية.

## ثالثا/ المهارات القيادية...

حدث في السنوات الماضية تحول كبير في العمل الإداري للمدراء من خلال تقليل أدوار الرقابة و التوجه نحو أدوار المدرب و مقدم الدعم و الموجه ، و هو ما أدى إلى بروز مجموعة من المهارات مثل:

- 1- مهارات التفاعل الشخصي: و هي المهارات التي يحتاجها المدير للعمل بطريقة جيدة مع الآخرين، و القدرة على بناء و تحفيز الجهود داخل المنظمة و التعامل مع الصراعات بطريقة محترفة، أيضا توفير الفرصة للآخرين للتعبير عن أنفسهم. و قد يفتقد الكثير من المدراء هذه

المهارة. لقد أجبر المدير السابق لكوكا كولا **دوغلاس أبفستر** على الاستقالة رغم كونه من أكبر الخبراء الماليين في العالم لأنه يتسم بعدم المرونة و الفضاضة في التعامل مع العاملين و العملاء.

نضيف إلى هذه المهارات مهارات التعددية الثقافية للمدير، أي القدرة على العمل مع أشخاص لهم خلفيات ثقافية متنوعة، و هو ما يعرف اليوم بإدارة التنوع الثقافي و العرقي و الديني.

**2- المهارات الكلية:** أي القدرة على رؤية المنظمة بصورة كلية متكاملة و إدراك أن مختلف الوحدات تعتمد على بعضها البعض، و هي من أهم مبادئ المدرسة النسقية و الفكر التنظيمي المعاصر الذي يعتبر المنظمة نسق كلي لا يمكن فصل أجزائه ، و يتصف بالتفاعلية و التأثير المتبادل و التعاون و تبادل المعلومات و الآراء و الخبرات.

**3- المهارات الشخصية:** يتركز جزء من عمل المدير في دراسة المشاكل، سواء تلك المتعلقة بالمنظمة أو العاملين، و تقرير و إيجاد الحلول لها.

**4- المهارات السياسية:** أي التمتع بالقدرة و النفوذ لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة، بالإضافة إلى مجموع العلاقات و الاتصالات مع الأطراف الخارجية الهامة كالبنوك و الموردين و الدولة و رجال الأعمال و الصحافة و قادة الرأي.

**5- المهارات الاتصالية:** لا تنحصر أدوار المدير في مجموعة من المهام العملية و التحليلية، و لكن عليهم أيضا ملاً ثلاثة أدوار أخرى هي الاتصال و بناء و العمل في فريق و التأثير في الآخرين .

IBM هي شركة متعددة الجنسيات تعمل في محيط معقد و ديناميكي مما يجعلها في حاجة مستمرة للتجديد و الابتكارو يعمل لديها 300000 شخص موزعين في 170 دولة. كانت IBM بحاجة إلى أفكار جديدة و انخراط أكبر لموظفيها ، لهذا قامت من خلال استثمار في حدود 3 ملايين دولار بتطوير قاعدة تكنولوجية تسمح لكل موظفيها بالمشاركة بحوارات تتعلق بمسائل استراتيجية تخص الشركة، و تمثلت في:

- مناقشات مفتوحة على النت
  - ملتقيات عبر الأنترانات
  - تنقيط إلكتروني للأفكار المقترحة. فعلى سبيل المثال تم اختيار "قيم المؤسسة" كموضوع للنقاش ، و لقد استمر ثلاثة أيام ، و فاق عدد المتصفحين 2.3 مليون شخص مع تبادل الآلاف من التعليقات و بمشاركة المدير العام آنذاك Sam Palmisano الذي كان متواجد في الصين. استمرت العملية بعد انقضاء الثلاثة أيام المقررة لها، و تم تصنيف الآلاف من الرسائل في 65 فكرة محورية قام فريق عمل بتجميعها في ثلاث قيم أساسية : التجديد\_ الثقة\_ الزبون أو العميل.
- تم نشر هذه القيم عبر الأنترانت و تفاعل معها العاملون في الشركة بحوالي 1000 تعليق قرأها المدير العام كلها و رد على العديد منها.
- جسد Sam Palmisano من خلال هذه التجربة أهم المهارات للقيادة الإدارية وهي الاتصال و قيادة الفريق و التأثير.

