



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY

القيادة

المحاضرة الثانية

القيادة والثقافة التنظيمية

إعداد : د. هند علي

www.midocean.ae

القيادة والثقافة التنظيمية

- أهمية الثقافة التنظيمية.
- وظائف الثقافة التنظيمية .
- تعريف الثقافة التنظيمية.
- العلاقة بين نمط القيادة والثقافة التنظيمية
- تصنيفات الثقافة التنظيمية
- أنماط الثقافة التنظيمية الموقفية .
- تأثير ثقافة المنظمة على السلوكيات الإتصالية للقادة.
- تأثير ثقافة القيادة على القوى الموقفية للمنظمة.
- القيادة و الاتصال صناعة القرار التنظيمي.

أهمية الثقافة التنظيمية

الثقافة المؤسسية والقيادة وجهان لعملة واحدة، حيث تخلق الإدارة العليا للمنظمة ثقافة تنظيمية تعكس قيمها ومعتقداتها المتفردة، وبمرور الوقت ومع تطور المنظمة تتطور الثقافة التنظيمية لتصبح ثقافة ضمنية من خلال عملية التنشئة الاجتماعية Socialization حيث يتقبل الأعضاء الجدد القيم والافتراضات الأساسية المعتقدية ، والتي تمثل رؤية الكيان التنظيمي ، ومن ثم فإن العلاقة بين القيادة والثقافة التنظيمية هي عملية ديناميكية، تبادلية، ثابتة، مستمرة ومتوازية التأثير أي أنه بمجرد أن تتطور ثقافة المنظمة فإن تلك الثقافة تحدد نمط اتصالات القيادة، وعمليات صناعة القرار، وكيفية إدارة التغيير.

وظائف الثقافة التنظيمية :

تحقق الثقافة التنظيمية القوية أربع وظائف هامة هي :

1. **التعبئة نحو الأهداف** : توجه العاملين للسعى لتحقيق الأهداف المؤسسية المطلوبة، حيث توفر الثقافة التنظيمية إطاراً ممتازاً لتنظيم وترجمة السلوك التنظيمي.
2. **التحفيز الذاتي للعاملين** : الثقافة المؤسسية بما تتضمنه من قناعات وقيم مشتركة تجعل العاملين يشعرون بأهمية الالتزام بقيم العمل والإخلاص فيه، كونها تخفف أو تثبط أنواعاً محددة من السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمات.
3. **الرقابة الذاتية** : تصبح القيم والقناعات المؤسسية بمثابة قوى دافعة للالتزام الذاتي والرقابة الذاتية.
4. **ترسيخ قواعد ثقافية تقبل التغيير و التطور التنظيمي** : تزيد من قدرة قوى العمل على التغيير و التكيف مع أي تغيير طارئ.

تعريفات الثقافة التنظيمية وفقا للمدخلين السلوكي والإتصالي

تعريفات المدخل السلوكي :

الثقافة التنظيمية - وفقا للمدخل السلوكي - تخلق القيم و المعايير المفهومة التي توجه و تنظم ممارسات و سلوكيات أفراد المنظمة الخاصة بإجراءات و مهام العمل و منها تعريفات :

" هي نمط الافتراضات الأساسية التي تبتكرها القيادة، و تكتسبها جماعات العمل لتستفيد منها في تحقيق عمليات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، وتكون ملزمة لكل أعضاء الجماعة، باعتبارها الأسلوب السليم للإدارة والتفكير والشعور في التعامل مع مواقف العمل المختلفة".

"إجمالي القيم ، و الرموز ، و المعاني ، و المعتقدات ، و الافتراضات ، و التوقعات المشتركة التي تنظم جماعات العمل و تحقق الاندماج بينها "

"الثقافة التنظيمية تعبر عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية «

الثقافة التنظيمية- وفقا للمدخل الاتصالي

- تُشكل و تنظم و توجه الاتصالات الداخلية التى تتم بين القادة و المرؤوسين بما يسهل إتمام مهام العمل من ناحية ، و بناء و صيانة العلاقات التنظيمية الداخلية من ناحية أخرى ، و منها تعريفات:

الثقافة المؤسسية هى " نتاج توافق أشخاص مختلفين فى المؤسسة — حول التفسيرات و المعانى التى تحقق الروابط الاتصالية بين الادارة و السلوك فى المنظمة ، و عادة ما تركز على طريقة تفكير و تفاعل العاملين عند أداء وظائفهم فى المنظمة .

الثقافة التنظيمية بأنها هى مجموعة القيم و المعايير المشتركة لأعضاء المنظمة ، و التى تتحكم فى النهاية فى الطريقة التى يتصلون من خلالها ببعضهم البعض من ناحية ، و بمجموعات المصالح خارج المنظمة من ناحية أخرى "

تعريف الثقافة التنظيمية

ينبغي الدمج بين المدخلين لوضع تعريف أكثر شمولية وقابلية للتنفيذ والقياس للثقافة التنظيمية ، و يمكن تعريفها بانها :

" هي تلك الرموز و القيم و المعايير و المفاهيم و المعانى التى تضعها القيادة العليا للمؤسسة و تعمل على إقناع أفراد المؤسسة بها و ذلك بهدف تنظيم و توجيه سلوكيات و إجراءات العمل من ناحية ، و تنظيم الممارسات الاتصالية و بناء و صيانة العلاقات الإيجابية مع جماهيرها الداخلية و الخارجية من ناحية أخرى "

ويحدد “Schein” عناصر ثقافة المنظمة في ثلاثة مستويات هي :

المستوى الأول: الماديات أو ما يصنعه الأفراد: وهو أكثر مستويات الثقافة ظهوراً و وضوحاً ويمكن ملاحظته ورؤيته بسهولة من خلال البيئة المادية والاجتماعية المتمثلة في العناصر المادية و التكنولوجيا للمنظمة ، واللغة المستخدمة ، و الإنتاج الإعلامي والسلوك العلني لأفراد المنظمة.

المستوى الثاني: القيم: تمثل القيم قلب ثقافة المنظمة وجوهرها، ويعتبر هذا المستوى درجة أكبر من وعي و إدراك أفراد المنظمة ، لما هو مقبول وما هو غير مقبول وما هو مفضل وما هو غير مفضل في سلوكياتهم الوظيفية .

المستوى الثالث: الافتراضات الأساسية: وهي مجموعة الاعتقادات الراسخة والتي تؤخذ كمسلمات لا تقبل التشكيك فيها و يعتبر هذا المستوى بمثابة الأسس الثقافية ويعتبره (Schein 91) المقدمة المنطقية أو القاعدة التي تبني القيم على أساسها .

العلاقة بين نمط القيادة، وثقافة المنظمة القوية :

تختلف ثقافة المنظمة، **بإختلاف المرحلة التي تمر بها المنظمة من دورة حياتها فالشركات الصغيرة و النامية** تعكس معتقدات المؤسس قبل كل شيء، وبالتالي تصبح خصائص القائد جزءاً لا يتجزأ داخل المنظمة. أما المنظمات في منتصف العمر فإنها بصفة عامة تكون في جيلها الثاني من القيادة وتسعى للحفاظ على عناصر الثقافة لمواصلة النجاح .

كما أن نمط القيادة يؤثر على مدى قوة الثقافة، وهي الثقافة التي تعتمد على **الهيكل التنظيمية اللامركزية** ، حيث يتمتع العاملون بدرجة عالية من الاستقلالية ، كما أنها ثقافة تتسم **بالانفتاح والاتصالات الفعالة** مع العاملين التي تسمح بالتدفق الحر للمعلومات بين العاملين في كافة خطوط الهيكل التنظيمي.

و تقوم الثقافة القوية على **أسس أخلاقية** ، فقد يؤدي تبني القادة في مستويات الإدارة العليا قيم و مواقف غير أخلاقية إلى خلق مناخ تنظيمي هادم للمعايير الأخلاقية في إدارة مواقف العمل Self - destructive ethical climate.

تصنيف أنماط الثقافات التنظيمية :

تتعدد أنماط الثقافات التنظيمية التي تناولتها الدراسات والبحوث العلمية ،و يتباين تأثير تلك الثقافات التنظيمية المختلفة باختلاف نمط القيادة ،وأيضاً يتباين تأثيرها على الأداء التنظيمي ككل ،حيث أن بعضها له مردود إيجابي ،وبعض الآخر مردوده سلبي على مناخ العمل ،وعلى الأداء التنظيمي بالتبعية ،لذا تم تصنيفها وفقاً لعدد من المداخل.

ثقافة تنظيمية إيجابية/ سلبية

ثقافات تنظيمية إيجابية :

ثقافات التغيير/ الابتكار / المخاطرة : تتسم بالمرونة حيث تسعى للابتكار وتأخذ بالمخاطرة العالية لمواكبة التغيرات البيئية .

ثقافات تنظيمية سلبية:

ثقافات الثبات/ التقليدية/المغلقة : ترفض الابتكار و التغيير ، وتتمسك بالقوانين و اللوائح و اجراءات العمل كما تم تحديدها.

الثقافة التنظيمية الموجهة بالخارج /الموجهة بالداخل

التوجه بالخارج : تركز على ظروف السوق و تحركات المنافسين، متطلبات المستهلكين ،الابتكار، الرؤية المستقبلية ، و استخدام الربط الشبكي من خلال تكنولوجيا الاتصالات الحديثة.

التوجه بالداخل : التركيز على فرق العمل ، الالتزام باللوائح و القوانين واجراءات العمل.

الثقافة التنظيمية الموجهة بالعلاقات / الموجهة بالعمل

التوجه بالعلاقات / الأفراد : الاهتمام باحتياجات العاملين أكثر من اهتمامها بمخرجات العمل .

التوجه بالعمل : الاهتمام بالعمل و الانجاز على حساب احتياجات العاملين.

ثقافة المشاركة/السلطوية

المشاركة / المرنة/ العضوية : قلة عدد المستويات الادارية ، لا مركزية فى صناعة القرارات تمكين العاملين من المشاركة فى صنع القرارات المؤسسية ، اتصالات مفتوحة و متوازنة.

السلطوية / المسيطرة/ الميكانيكية : تعدد المستويات الادارية ، هيكل رسمى معقد، المركزية فى صناعة القرارات ، و عدم اشراك العاملين ، الاتصالات رأسية من أعلى فى الغالب (اتصالات غير متوازنة).

الثقافة التنظيمية الموجهة بالنتائج/ العمليات

التوجه بالنتائج : عدم الانشغال بالتفاصيل و التركيز على المخرجات النهائية.

التوجه بالعمليات : التركيز على تفاصيل العمل .

الثقافة التنظيمية القوية/الضعيفة

الثقافة القوية : التماسك و التجانس (بين القيادة و العاملين فى ادراك قيم و اهداف المنظمة) ، جماعية العمل (المساواة، التفاهم، المودة، الانتماء، المشاركة) ، الابتكار و تحمل المخاطر (حرية التعبير ، تحمل مسئولية التجارب الفاشلة) ، القدرة على التكيف (الاعتقاد فى حتمية التغيير، الاعلام الداخلى للأفراد).

الثقافة الضعيفة : فروق جوهرية فى الادراك بين القيادة و العاملين، سيادة الأنا و عدم المساواة و عدم المشاركة و روح التفارقة ، إهمال التفكير الإبداعي، التهرب و التخلي عن المسئولية ، البيروقراطية و عدم احترام الرأى الآخر، ضعف الإعلام الداخلى للمنشأة ، مقاومة التغيير ، اهمال متطلبات المستهلك.

الثقافة الرسمية / غير الرسمية

ثقافة النظام غير الرسمي : ثقافة الجماعات غير الرسمية داخل المنظمة (ثقافة الاتصالات و العلاقات غير الرسمية).

ثقافة النظام الرسمي : ثقافة الجماعات الرسمية داخل المنظمة (الاتصالات و العلاقات الرسمية) .

الثقافة التحويلية/ التبادلية

الثقافة التحويلية : احساس عام بالهدف ، العائلة ، الالتزام، اشتراك العاملين مع القادة فى الرسالة و الأهداف .

الثقافة التبادلية : تركز على السلوكيات و المعايير التى تحدد ضمناً العلاقات التعاقدية ، و تكون مسئوليات العمل شرط التوظيف.

تداخل التعريفات والمداخل

مما سبق يمكن استخلاص أن هناك **تداخلاً و اضحاً بين المداخل السابقة لأنماط الثقافات التنظيمية** ، فالثقافة التنظيمية التي تتسم بالثبات تكون غالباً ثقافة سلطوية لا تؤمن بالتمكين ، كما أن الثقافة التي تتسم بالتغيير تكون غالباً ثقافة مشاركة. و كذلك فإن الثقافة المتمركزة على الداخل قد تكون ثقافة ثابتة أو متغيرة .ويجمع مدخل الثقافة التنظيمية التبادلية - التحويلية بين جميع المداخل السابقة . فالثقافة التنظيمية التبادلية هي ثقافة تتسم بالثبات و مقاومة التغيير، التركيز على الداخل ، سلطوية ذات هيكل ميكانيكى ، تتوجه بالتفاصيل الفرعية للعمل ، ثقافة رسمية تعتمد الاتصالات و العلاقات الرسمية ، و قد تتسم بوجود فروق فى ادراك قيم المنظمة بين القيادة و العاملين ، وتعتمد العمل الفردى و بالتالى قد تكون ثقافة ضعيفة و يتوقف ذلك على الفروق النسبية بين قائد تبادلى و آخر .بينما تجمع الثقافة المؤسسية التحويلية بين الثقافات التي تتسم بالتغيير، التوجه بالخارج ، مشاركة ذات هيكل عضوى ، تتوجه بالمخرجات النهائية ، تغلب عليها الاتصالات و العلاقات غير الرسمية ، تعتمد على العمل الجماعى و بالتالى هي ثقافة قوية .

الثقافات التنظيمية الموقفية

دمج Cameron & Quinn 2006 أول مدخلين و هما : مدخل الثبات مقابل التغيير ، و مدخل التوجه بالداخل مقابل التوجه بالخارج ، ليضع النموذج الأكثر حداثة و الأكثر قبولاً للثقافات المؤسسية ، و الذي يوضح كيف تختلف أنماط الثقافات التنظيمية باختلاف أنماط قيادتها، وبإختلاف المواقف والظروف البيئية الداخلية والخارجية المؤثرة على المنظمة، و يتكون هذا النموذج من أربعة أنماط رئيسية للثقافات التنظيمية على النحو التالي :

1. الثقافة الهرمية / السلطوية Hierarchy culture:

وتتوجه بالسياسات والتعليمات لتحقيق الكفاءة وتتسم بسيادة العلاقات الرسمية بين القادة والمرؤوسين ويكون القائد الفعال وفقاً لهذه الثقافة هو القائد الذي لديه قدرة كبيرة على التنظيم ، السيطرة، الرقابة ، الإدارة ، التنسيق، وصيانة الكفاءة. وتميز هذه الثقافات المنظمات الحكومية الرسمية ، ومنظمات القطاع العام، والتكتلات الضخمة مثل شركة Ford العالمية لصناعة السيارات، وكذلك مطاعم الوجبات السريعة مثل Mc-Donald's ، **و هي الثقافة الأكثر ملائمة للقيادة التبادلية .**

2- ثقافة السوق Market Culture:

وهي الثقافة التي تتوجه بإنجاز الأهداف والمنافسة من خلال سعيها لتقليل تكاليف الصفقات والتركيز على مطالب المستهلك وجماهير المصالح الخارجية مثل الممولين، العملاء، والاتحادات، بينما تهمل الجماهير الداخلية. حيث توصف القيادة بأنها قاسية Heavy - handed وذلك لأنها تستخدم الشدة في غرس الأهداف التنظيمية وتضع توقعات عالية للعاملين وتدفعهم للعمل الشاق Hard -Working مع قليل من الاهتمام باحتياجاتهم الفردية، فهي ثقافة تتوجه بالتنافس والربحية في الأساسي. "Competition and profit - Orientation Culture"، هي **ثقافة تلائم القيادة التبادلية**.

3- ثقافة الجماعة / العائلة Clan Culture :-

وهي الثقافة التي تؤكد أهمية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية، وكذا تنمية المبادئ الأخلاقية والولاء لدى المرؤوسين، حيث تسعى القيادة الأبوية Paternalistic والميسرة Facilitator والمربية Nurturer إلى مراقبة وتدعيم وتشجيع وتمكين المرؤوسين وتحقيق تماسك الفريق والولاء من جانب العاملين لزيادة الكفاءة والفعالية، فالقادة هنا يعملون كنماذج دور Role Models وتعتبر هذه الثقافة الشركات العائلية Family-Organizations التي تتسم ببيئة عمل ودودة Friendly حيث يحب الأفراد أن يعملوا ويشاركوا في الآراء والأفكار، وتعد هذه الثقافة هي **ثقافة ملائمة للقيادة التحويلية**.

4- الثقافة المرنة Adhocracy Culture:

هي الثقافة التي تهتم بتقديم المنتجات الجديدة، والحلول المبتكرة للمشكلات، وكذا تهتم بالتكنولوجيا والنمو الاستراتيجي في الأسواق الجديدة (البحث عن الفرص الجديدة) والقادة هنا هم ذوي رؤية ، مبدعين، مبتكرين ويتوجهون بالمخاطرة - Risk Oriented ، فهم يكسرون القواعد ويدعمون الإبداع والابتكار، وموجهين بالمهمة Task-Oriented ، مثل شركات صناعة الأفلام ، والشركات الاستثمارية. **وهذه الثقافة الأكثر ملائمة للقيادة التحويلية .**

خصائص الثقافة التنظيمية الفاعلة :

- **المرونة:** إدراك العاملين للقواعد والإجراءات التي يجب إتباعها، مع إمكانية الموافقة على افكارهم الجديدة.
- **المسئولية:** أن يشعر العاملون بالحرية في العمل دون الرجوع إلى مرؤوسيههم لأخذ التوجيه في كل شيء.
- **المعايير:** أن يدرك العاملون أن المنظمة تؤكد الامتياز ، وتدفع العاملين للشعور بالمسئولية لبذل أقصى جهد.
- **المكافأة:** إدراك العاملين أنهم يكافؤا بانتظام ويحصلون على رجع صدى موضوعي.
- **الوضوح:** أن يعلم الأفراد ما هو المتوقع منهم ويفهمون جيداً كيف تتعلق جهودهم بالأهداف التنظيمية.
- **الالتزام بالعمل كفريق:** شعور الأفراد بالفخر بالإنتماء إلى الفريق والمنظمة وأنهم جميعاً يعملون تجاه الأهداف ذاتها.

ويؤكد 'Rooney Kasey' أن مخرجات الأداء التنظيمي الإيجابية بما تؤدي إليه من تحقيق الأهداف التنظيمية، وزيادة الأرباح تساهم في رفع مستوى التقدير الذاتي للأفراد من العاملين، وأن ذلك يُعد من المؤشرات الإيجابية للعلاقات الناجحة الفعالة بين القيادة والمرؤوسين

يتضح من العرض السابق للأنماط الثقافية وفقاً لنموذج **Cameron & Quinn** أن الثقافة التبادلية تتضمن نمطي ثقافة (السوق، الهرمية)، كما تتضمن الثقافة التحويلية النمطين (العائلة، المرنة)، وهو ما يتفق مع نموذج Bass & Avolio⁹³ في وجود نمطين للثقافات التنظيمية هما: الثقافة التبادلية، والثقافة التحويلية وذلك على النحو التالي :

تميل **الثقافات التبادلية** إلى صيانة الأوضاع الراهنة من خلال التأكيد على التفاعلات التعاقدية، فهذه الثقافات الإنتاجية تستخدم المكافأة في مقابل كل شيء، ولكنها تهمل تفاعلات الفريق وبالتالي يصبح هناك تبنياً محدوداً لرؤية المنظمة وكذا التزاماً محدوداً نحو المنظمة. ولا يعترف قادة هذه الثقافات بالإبداع أو الابتكار أو المخاطرة. فالثقافات التبادلية أكثر اهتماماً بالمصالح الذاتية الخاصة، والتوجيهات، وتوحيد إجراءات العمل، والأهداف قصيرة الأجل، كما تتبنى الهيكل المركزي المستقر والاتصالات الأحادية من أعلى لأسفل والتي تتمثل في الأوامر وإجراءات الرقابة.

في حين تميل الثقافات التحويلية إلى **بناء ثقة متبادلة** مع الرؤوسين من خلال العمل **كنماذج للدور** وكمراقبين أيضاً، فهذه الثقافة تتسم **بالإحساس العام بالهدف**، العائلة، والالتزام حيث يشترك القادة والرؤوسون معاً في الاهتمامات والرسالة. **والجدير بالذكر** أن الثقافة التحويلية الناجحة يجب أن تبني على أساس من الثقافة التبادلية، فالثقافة التحويلية لا تهمل المكافآت ولكنها تؤكد الاهتمامات الفردية للعاملين. وتبني الثقافة التحويلية الهيكل المركزي المنبسط ، وتبني الإبداع والابتكار في سبيل تحقيق النمو وتخطب التحديات التنظيمية بطريقة فعالة، فالقادة التحويليون يسعون إلى تغيير ثقافة المنظمة لجعلها أكثر نجاحاً وتكيفاً.

تأثير ثقافة المنظمة على السلوكيات الإتصالية للقادة :

إنتقدت دراسات عديدة النظريات الكلاسيكية التقليدية لأنماط القيادة لنزوعها نحو التبسيط الشديد و إتخاذها المداخل ثنائية الأبعاد Two-Dimensional Approach ، إلى جانب أن الاتصال لم يكن مكوناً رئيسياً فى معظم تلك النظريات.و على النقيض من هذه المداخل التقليدية نجد أن النظريات الحديثة للقيادة قد إتخذت مداخل أكثر شمولية و فنية more Holistic and Artistic لأنماط القيادة ،

و من تلك النظريات نظرية القيادة التحويلية ، و القيادة الكاريزمية ، و القيادة الخادمة كونها نظريات تعطى أهمية للتفاعلات المباشرة ، فهي تركز بدرجة أقل على العلاقة السببية الى تُقاس من خلال المتغيرات التحليلية وتهتم بدرجة أكبر بالجوانب غير الملموسة فى الإتصالات بين القادة و التابعين حيث تركز على الأخلاقيات العامة للقائد . كما تعطى مزيداً من الإهتمام بالإتصال الإقناعى ، و التأثير المتبادل ، و المعانى الإجتماعية للاتصال . و قد أثبتت العديد من الدراسات السابقة وجود إرتباط إيجابى بين سلوكيات القيادة التحويلية و فعالية و كفاءة الاتصالات ، فالقادة التحويليين يسعون من خلال عمليات الاتصال إلى خلق علاقات مع تابعيهم تساعد على تحقيق أهدافهم و أهداف منظماتهم ، بينما على الجانب الآخر لم تدعم سلوكيات القيادة التبادلية الاتصالات الفعالة المؤثرة فى سلوكيات تابعيهم-

« مقارنة السلوكيات الاتصالية للقادة التحويليين و التبادليين »

القيادة التبادلية	القيادة التحويلية
اتصالات سلبية للقيادة	اتصالات إيجابية للقيادة
الإتجاهات : فى إتجاه واحد هابط غالباً . الأسلوب : يهيمن المتصل (القائد) على المسمتع (المرؤوس). الهدف : تأمين و صيانة السيطرة علي المرؤوسين.	الإتجاهات : اتصالات ثنائية (صاعدة وهابطة) الأسلوب : يمارس سلوكيات تشجع الإستماع للعاملين الهدف : تحقيق أهداف مشتركة هى بناء و صيانة علاقات مستدامة تتسم بدفع التواصل الاجتماعى مع العاملين

القيادة التبادلية	القيادة التحويلية
اتصالات تهتم بالعمل على حساب الإهتمام بالبشر، يهتمون بتحقيق النتائج المنشودة بغض النظر عن الاحتياجات الداخلية العالية للمرؤوسين	اتصالات تهتم بالبشر (العلاقات) و العمل معا : يهتمون ببناء علاقات قوية مع المرؤوسين، و اشباع حاجاتهم العالية كوسيلة لتحقيق أهداف العمل
أ- النمط المنهجي/ الاتصالات الفنية Technical /Systematic : وهو نمط اتصال القائد الذي يركز على الوقائع و التفاصيل الجزئية لأجل إنجاز المهام ، فهم يركزون على النتائج بدرجة أكبر من البشر و المشاعــر. لا يقبلون التغيير بسهولة و غالباً يحتاجون إلى جهود اقناعية لقبول التغيير.	أ- الاتصالات المحفزة ، أو الحماسية Spirited Expressive or : و هونمط اتصال القائد المتحمس و المتفائل الذي يتحدث بسرعة ، و بعاطفة ، و يستخدم كافة جسده للمساعدة في العملية الاتصالية ، و يهتم بالصورة الكلية بدلاً من التفاصيل الدقيقة ، و يخلق ثقافة ايجابية تعرض درجة عالية من الاهتمام بالعاملين و العلاقات و تحفيز المرؤوسين لإحداث التغيير ، مما يساهم في مزيد من تورط العاملين في المنظمة .

القيادة التبادلية	القيادة التحويلية
أ- النمط الجريء Audacious : هو نمط يتسم بالصراحة و المباشرة ، عاطفي و سريع الغضب، يستخدم الاتصالات اللفظية غالباً ، يركز على الأنشطة و النتائج على حساب احتياجات الناس ، و لأنه لديه طاقة و نشاط كبير، يستطيع تخويف الآخرين ، مبتكر يسعى إلى التغيير المستمر .	أ- الاتصال المعنوية ببناء و صيانة العلاقات Sympathetic or Considerate : و يستخدمه القائد الذي يتمتع بأداء مهام الآخرين ، يؤكد على أهمية العلاقات ، و يُعد الاستماع النشط هو القوة الرئيسية للقائد المتعاطف / المراعى فهم يستطلعون آراء كل فرد قبل إتخاذ أى تصرف أو قرار تجنباً للنزاع أو شعور الأفراد بعدم الراحة . فالقائد العاطفي يفكر بحرص قبل تنفيذ التغيير لأن ردود أفعال الأفراد فى المنظمة حاسمة بالنسبة لهمة، و يفضلون صيانة الأوضاع الحالية و يقل احتمال خلقهم لتغييرات ثقافية هامة .

القيادة التبادلية	القيادة التحويلية
النمط الاستقطابي: Polarizing : يستخدمه القادة الذين يؤكدون المسافات الإجتماعية، فهم يمارسون سلطتهم من خلال الأنشطة التي تدعم النفوذو التخويف. و بدأ فإنهم يمتلكون علاقات شخصية فقيرة مع مرؤوسيهم فى المنظمة	اتصالات تنظيم و حشد قوى العمل Aligning : يستخدمها القادة عندما يتعرضون لمشكلات غير متوقعة ، أو لتدعيم العلاقات مع المرؤوسيين ، و السلوكيات التي تدعم القيم و الثقافة .
	الاتصالات التوافقية / التكيفية Accommodation : هو نمط القادة الذين يستجيبون للأدوار القابلة للتفاوض ، يختلفون بأحترام مع مرؤوسيهم ، و يعدلون من أنماط اتصالاتهم طبقاً لتفاعلاتهم .

تأثير ثقافة القيادة على القوى الموقفية للمنظمة :

القوى الموقفية هي المواقف المختلفة التي يمكن أن تعرقل أو تيسر عمل القيادة ، وفي المقابل يستطيع القائد أن يغير بعض جوانب الموقف ليكون الأداء التنظيمي أكثر فاعلية.

▪ **مواقف القوة *Strong Situations*** : يدير فيها القائد الموقف بطريقة تحقق نتائج تستجيب للموقف بشكل ملائم ، حيث تظهر العوامل الموقفية السائدة الفروق الفردية بين القادة ، ومدى قدرتهم على اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل ، وهذا يتطلب نظام اتصالي مفتوح وكفء.

▪ **مواقف الضعف *Weak Situations*** : يدير فيها القائد الموقف بأسلوب يتسم بالغموض ، ولا يستطيع اختبار مدى ملائمة الاستجابات المختلفة كبداية لمعالجة الموقف .

تأثير ثقافة القيادة على القوى الموقفية للمنظمة :

وهنا يظهر تأثير الفروق الفردية بين القادة "**السمات المميزة للقائد *The trait approach***" أى تأثير سمات القائد على سلوكه الإدارى والإتصالي فى حالة المواقف الغامضة (مواقف الضعف weak situations)، وفى المقابل تقل مواقف القوة strong situations المحكومة بقواعد تنظيمية واضحة ومحددة من تأثير السمات الشخصية للقيادة التنظيمية.

تأثير نمط القيادة على درجة إستقلالية المرفوسين فى المواقف المختلفة

(2)	قوى موقفية ضعيفة
قوى موقفية قوية	(3)

تحويلية

تبادليه

ثقافة المنظمة

(2)	قوى موقفية ضعيفة (1)
قوى موقفية قوية (4)	(3)

هيرواركية
سوقية

تبادليه القيادة تحويلية

هيرواركية
سوقية

ثقافة المنظمة

(2)	قوى موقفية ضعيفة (1)
قوى موقفية قوية (4)	(3)

تبادليه القيادة تحويلية

نظم إدارية مستقلة

القيادة و الاتصال و صناعة القرار التنظيمي

- من أول مهام القيادة صناعة القرارات
- صناعة القرار عملية عقلية منطقية معقدة.
- تتطلب صناعة القرار تحديد المشكلة من خلال بحث متخذ القرار عن المعلومات.
- يعمل صانع القرار على تقييم المعلومات طبقاً لمعايير موضوعية تتضمن الظروف والعوامل النفسية والبيئية والاجتماعية المؤثرة فيها.
- هناك توجهها قويا في المنظمات المعاصرة نحو إحلال صناعة القرار على أسس موضوعية قائمة على دقة البيانات محل الخبرة والحدس، وتوفر المصادر الالكترونية كما هائلاً من المعلومات والبيانات، إلى جانب إمكانية تحليلها من خلال عمليات حسابية معقدة مما يساعد في صنع القرارات الإدارية في المجالات المختلفة.

النموذج المعياري لصناعة القرار :

1- مرحلة تشكيل القرار **Formulation** (تحليل المعلومات عن الموقف)

2- مرحلة تطوير وصياغة المفاهيم **Developing**

3- مرحلة تفصيل الحلول **Customization**

4- مرحلة تقييم البدائل **Evaluation**

5- مرحلة تنفيذ القرار **Executives**

العوامل المؤثرة على مشاركة مجموعات العمل في صناعة القرار

- 1-درجة ترابط جماعة العمل: اتخاذ القرار من قبل جماعة مترابطة يؤدي الى التقييم السيئ للموقف والأهداف.
- 2-التنوع المعرفي لأفراد الجماعة
- 3-العلاقات الإنسانية والإجتماعية بين أعضاء الجماعة : أسلوب الأطراف المتنازعة له تأثير سلبي على صناعة القرار
- 4- طبيعة إتصالات الجماعة : حضور أفراد الجماعة ومشاركتهم فى أنشطة إتخاذ القرار
- 5-مدى توافر تكنولوجيا المعلومات ونظم دعم القرار

دور الإتصال فى تعزيز جودة القرار

اعتماد إتخاذ القرار فى "النظرية الوظيفية" على مشاركة مجموعات العمل فى إتخاذ القرارات :

- الفهم الصحيح للقضايا التى يتعين عليهم حلها.
- أن تحدد المجموعة الحد الأدنى لقبول أو رفض أى بديل
- تحديد البدائل الواقعية ذات الصلة بالموضوع.
- فحص علاقة البدائل ببعضها البعض وفقاً لخصائص يتتفق عليها مسبقاً.
- إختيار البديل الذى يحقق الخصائص المرغوبة.

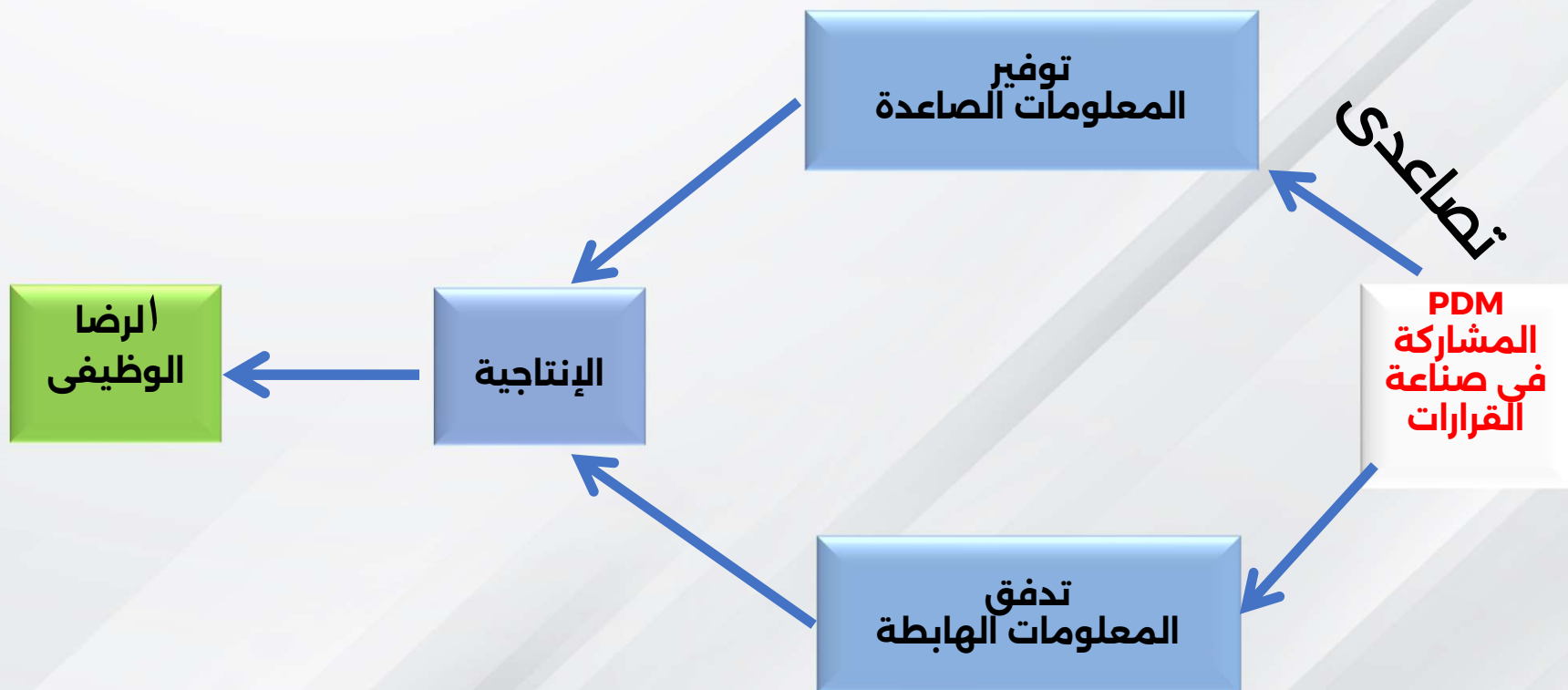
هل صناعة القرار عن طريق تكنولوجيا المعلومات أفضل أم عن طريق الإتصال الشخصى؟؟

الجماعات التى تستخدم تكنولوجيا المعلومات فى إتصالاتها يتم التواصل بينهم بشكل أكثر كفاءة وجودة عن الجماعات التى تتواصل وجها لوجه، كون الإتصالات التكنولوجية تمنع الإحساس بالملل أثناء تواصل الأفراد.

بعض الباحثين ينتقد تأثير الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات فى عمليات صنع القرار ، حيث أشار البعض إلى أن هذا النظام يتجاهل التفاعل الاجتماعى والعاطفى بين أفراد الجماعة ، وأنه يقتصر على الحوار الرسمى بينهم ، بينما التواصل الاجتماعى شكل من أشكال التقارب الذى له تأثير المناخ غير الرسمى (القصص والنكات) الذى يدعم الإحساس بالانتماء للجماعة .

تأثيرات سياسة المشاركة في صنع القرارات

النموذج المعرفى لتأثير المشاركة فى صنع القرارات المؤسسية
1986 Monge & Miller



أولاً: التأثيرات المعرفية للمشاركة فى صنع القرار نظرية الموارد البشرية

- فهم أكبر من الموظفين لقرارات المنظمة نتيجة تعزيز استخدام المعلومات على نطاق واسع من أعضاء المنظمة .
- تحسين تدفق الاتصالات وإنتقال المعلومات فى الإتجاهين الصاعد والهابط يتيح للأفراد أسفل الهرم الوظيفى معرفة معلومات أكثر عن كيفية إتمام العمل، وبالتالي يشاركون فى صناعة قرار عالي الجودة.
- أن تدفق المعلومات الصاعدة فى المستويات التنظيمية العليا والوسطى يُمكنهم من تحسين القدرة على صناعة وتنفيذ القرارات، وتكون النتيجة إرتفاع الإنتاجية، ثم يتحقق رضا العاملين.

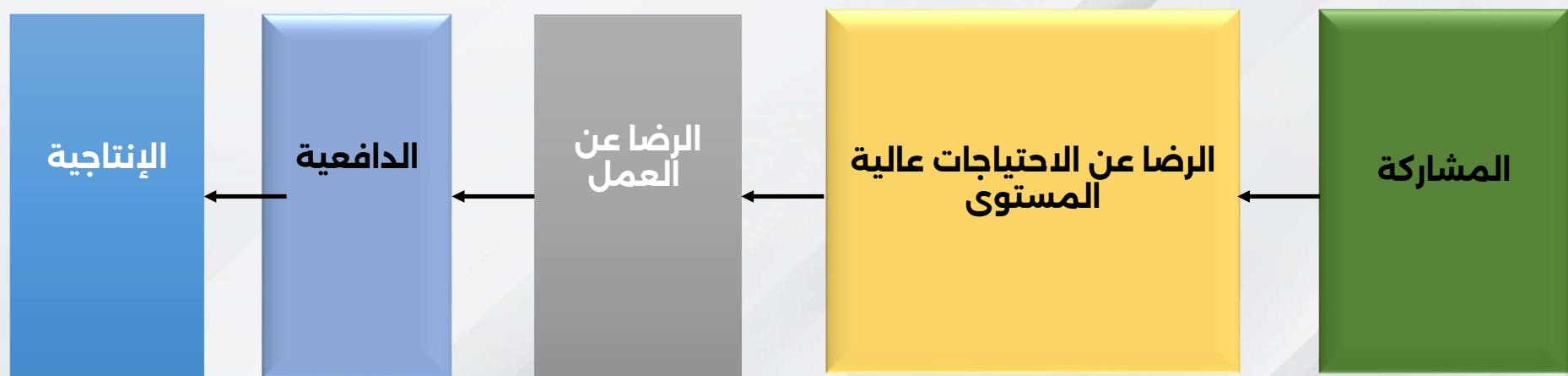
ثانياً : التأثيرات النفسية للمشاركة فى صنع القرار

«نظرية العلاقات الإنسانية»

- المشاركة فى صنع القرار عبارة عن نشاط تنظيمى يُرضى الاحتياجات عالية المستوى لدى الموظفين مثل : الحاجة للثقة بالنفس ، والحاجة لتحقيق الذات ، وأنه عند إشباع هذه الحاجات يظهر الرضا الوظيفى الذى يؤدى الى الالتزام الوظيفى والتنظيمى نتيجة لذلك .
- أكد كلا من ميلز و رتشى أن شعور المرؤوسين بأنهم يشاركون ، ويتم التشاور معهم يشبع حاجاتهم للشعور بالذات ، وبالتالي يكونون أكثر تعاوناً.

ثالثاً: التأثيرات السلوكية للمشاركة فى صنع القرار (الإنتاجية)

تشير إستخلاصات الباحثين إلى أن إشباع إحتياجات العاملين النفسية هى عامل تحفيز يُعزز من الرضا عن العمل ،
وبالتالى زيادة الدافعية والإنتاجية تبعاً لذلك كما يتضح من الشكل التالى :





مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

