



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY

القيادة

المحاضرة الرابعة

القيادة والاتصالات

إعداد : د. هند علي

www.midocean.ae

القيادة و الاتصالات

- تدرج مستويات اتصالات القيادة
- أنماط اتصالات القيادة
- أهداف و وظائف اتصالات القيادة
- أبعاد كفاءة اتصالات القيادة
- معوقات الإتصال المرتبطة بالقيادة
- الإتصالات ، و المناخ التنظيمي الداخلي
- معايير قياس فاعلية المناخ الإتصالي التنظيمي

القيادة والاتصال

أكدت نظريات القيادة المتعددة على أهمية الاتصال كأحد المتغيرات التنظيمية الهامة التي تؤسس لنجاح كافة المتغيرات التنظيمية الأخرى، وأن الاتصال بين القائد و مرؤوسيه عامل هام فى تحقيق المخرجات المرغوبة، و كذا فى نجاح إدارة التغيرات التنظيمية، فمن خلال اتصالات القيادة يتم نقل معانى محددة يهدف القائد من خلالها التأثير على الأفراد أو جماعة ما أو المنظمة ككل أو المجتمع ذاته ،كما وأن الاتصالات الفعالة تمكن للقائد، وتدعم الفهم و الثقة اللازمين لتشجيع الآخرين على اتباعه فبدون الاتصال الفعال لا يمكن ان يكون هناك قائد فعال .

مسميات اتصالات القيادة

وقد كشفت أدبيات و دراسات اتصالات القيادة عن إستخدام عدة مصطلحات كمرادف "لاتصالات القيادة" مثل "اتصالات العاملين"، "الإتصالات الداخلية"، "الإتصالات الإشرافية"، أو "الإتصالات الإدارية"، وجميعها تعنى تلك الإتصالات التى تتم بين القادة و رؤسائهم داخل السياق التنظيمي، و التى تكون رسمية فى الغالب، وفى بعض الأحيان شخصية/ غير رسمية .

تدرج مستويات إتصالات القيادة:

تنقسم اتصالات القيادة إلى ثلاثة مستويات رئيسية ، تشمل مهارات اتصالية تتدرج من مهارات الكتابة و التحدث إلى مهارات أعلى تستخدم في مواقف تنظيمية أكثر تعقيداً، وذلك على النحو التالي :

- أ- الاتصالات الأساسية Core Communications .
- ب- الإتصالات الإدارية Managerial Communications.
- ج- الإتصالات التنظيمية Corporate Communications.

أ.الاتصالات الأساسية: يتطلب هذا المستوى من اتصالات القيادة أن يتقن القادة المهارات الاتصالية الفردية الأساسية بداية من القدرة على التحدث بلغة واضحة، صحيحة مركزة، وتقديم العروض الشفهية بثقة وإقناع باستخدام رسوم "الجرافيك" التي تساهم في توصيل الرسالة بوضوح، وكذا الكتابة الفعالة للوثائق البسيطة و المعقدة مثل البريد الإلكتروني، و المذكرات والتقارير.

ب.الإتصالات الإدارية : تُبنى القدرات الاتصالية الإدارية على القدرات الإتصالية الشخصية الأساسية، وهي تلك المرتبطة بشكل مباشر بإدارة العلاقات مع الآخرين ، سواء الاتصال المباشر بين فردين ،إلى التفاعل داخل الجماعة الواحدة ، وكذلك التفاعل بين الجماعات داخل المنظمة ككل. وتتضمن المهارات اللازمة للتفاعل بين الأفراد والجماعات، حيث تشير الإتصالات الإدارية إلى تلك الإتصالات بين المدير و مرؤوسيه من العاملين و الاتصال فى هذا الوضع غالباً مايرتبط مباشرة بمهام و أنشطة وظيفية محددة للعاملين، و كذلك يرتبط بالجانب المعنوى و الإنسانى لهم .-

المهارات الاتصالية للقائد الفعال

- الاستماع إلى الأفراد بعناية و حرص و دون مقاطعة: مهارة أساسية فى أى موقف، و لكنها تتوافق بشكل أكبر مع الاتصالات الإدارية لأن إدارة الآخر بفعالية تتطلب اهتماماً أكبر بالإستماع .
- الاشتراك فى اتصالات ثنائية تتسم بالدقة و الموثوقية بطريقة مباشرة و مفتوحة.
- القدرة على حل النزاعات المتبادلة، حل المشكلات، التعاون و المشاركة .
- ادراك أهمية نقل المعلومات المناسبة إلى الجمهور .
- إمتلاك القدرة على نقل رؤية المنظمة وأهدافها، وتحفيز المرؤوسين.
- القدرة على الإقناع و التفاوض و التدريب .

الذكاء العاطفي للقائد الفعال

لما كانت اتصالات القيادة تتطلب فهم الجمهور في جميع المواقف الإتصالية، ما يحركهم و ما يحفزهم للفعل. فإن هذا الفهم يتطلب زيادة الوعي الذاتى Self-awareness و أيضاً زيادة الوعي بالآخرين، وهو ما يسمى الذكاء العاطفى، فبدون الذكاء العاطفى لا يستطيع القائد الاتصال مع الآخرين أو إدارة علاقاته بهم بفعالية . وقد طور Bar-on and Parker مفهوم الذكاء العاطفى الذى وُضعه عام 1988 بإعتباره معارف عاطفية و اجتماعية تتضمن قدرة الفرد على أن يعى و يفهم و يعبر عن نفسه ، وكذلك أن يعى و يفهم و يرتبط بالآخرين ، وأن يتعامل مع العواطف القوية ، ويتمكن من السيطرة عليها وكذلك قدرته على التكيف والتغيير، و حل المشكلات الشخصية أو الإجتماعية .

والذكاء العاطفى يمكن المديرين من التفاعل مع الآخرين و قيادتهم ، حيث يبدأ الذكاء العاطفى بالقدرة على تحديد و إدارة العواطف الذاتيه ،ومع الآخرين، ثم يتسع ليشمل أيضاً القدرة على ترجمة هذه العواطف إلى أفعال تحقق المرونة و القدرة على حل المشكلات الشخصية و الإجتماعية . و قد أثبتت بحوث عديدة أن المديرين يقضون معظم وقتهم فى الإتصال، و خاصة فى الإتصال اللفظى المواجهى، و رغم أن مسئولية الإتصالات الإدارية تقع على عاتق المديرين أنفسهم (القيادة)، إلا أن ممارسى العلاقات العامة غالباً ما يدعمون المديرين فى إتصالاتهم مع مرؤوسيهم بأساليب عدة .

ج- الإعلام التنظيمي، و نظام الإتصالات :-

Corporate information and communication system (CICS)

يتسع نطاق الإتصالات التنظيمية من مجرد إمتلاك القائد للمهارات الإتصالية الأساسية، والإدارة ليشمل تلك القدرات اللازمة لقيادة المنظمة، ومخاطبة مجتمع أوسع ، أى يتطور من التركيز على العلاقة الثنائية بين المدير وموظفيه إلى الإتصال بفعالية و كفاءة بكافة مجموعات المصالح الداخلية و الخارجية.

فعلى النطاق الداخلى ترتبط الاتصالات الإدارية بالعمل الشخصى للمدير فى علاقته بمرؤوسيه، كما تتضمن الاتصالات التنظيمية، ونظم إدارة المعلومات التى ترتبط أكثر بالتطورات المؤسسية العامة بدلا من المهام الداخلية المحدودة للعمل، حيث تهتم نظم إدارة العلوم والاتصالات التنظيمية بنقل القرارات التنظيمية و التطورات إلى العاملين فى جميع المستويات الإدارية داخل المنظمة لضمان كون العاملين على علم دائم بشئون المنظمة، كما يتولى قسم الإتصالات مسئولية نشر المعلومات إلى العاملين من خلال شبكة الإتصالات الإلكترونية الداخلية "الإنترانت" أو عبر البريد الإلكتروني و هو ما يسمى بالإجتماعات الموسعة town-hall حيث يشرح المديرون القرارات و السياسات المؤسسية-

وعلى النطاق الخارجى تعنى الإتصالات التنظيمية القدرة على وضع و تطوير استراتيجية اتصالية تسهل إنجاز أهدافهم الاتصالية و تقوم على التحليل السليم لخصائص و احتياجات الجمهور فى كل موقف لتكون هى الاساس الذى تعتمد عليه الاتصالات الفعالة فى الترويج للسياسات والتغييرات المؤسسية، وإدارة العلاقات مع وسائل الإعلام، وكذلك الأنشطة الإعلامية المتعددة التى من شأنها تدعيم الصورة الذهنية للمنظمة وسمعتها.

ويوضح الشكل التالى التدرج والتنوع الواضح فى مجالات ومستويات اتصالات القيادة الثلاث، ورغم هذا التباين والتنوع والتعدد فإنها تكمل بعضها بعضاً، وبدون تلك المستويات الثلاث فإن الإتصالات التنظيمية قد تكون غير فعالة.

تدرج مستويات اتصالات القيادة داخل المنظمات



أنماط إتصالات القيادة

العناصر الأساسية	الاتصالات الرسمية	الاتصالات غير الرسمية
التعريف	- هي تلك الاتصالات التي تمر خلال خطوط و منافذ الاتصال التي يقرها التنظيم و يتطلبه، سواء نص عليها في لائحة التنظيم أو نظامه الأساسي، أو جرى العرف على اتباعها، وتتنوع إتجاهاتها سواء الهابطة من القائد للمرؤوسين أو العكس، وقد تكون أفقية بين النظراء، و تتسم القواعد التي تحكم هذا النوع من الاتصالات بالثبات و الاستقرار، وهي تمثل الطريق الرئيسي للاتصال في المنظمة كبيرة الحجم .	- هي تلك الاتصالات التي تتم بوسائل غير رسمية لا يقرها التنظيم و لا يتطلبها، و إنما تنشأ نتيجة وجود صلات شخصية و علاقات إجتماعية بين العاملين في التنظيم، او نتيجة التقارب الاجتماعي و الثقافي بينهم، وقد تتزايد وتيرتها نتيجة عدم فاعلية /عدم مرونة الاتصالات الرسمية .

العناصر الأساسية	الاتصالات الرسمية	الاتصالات غير الرسمية
الأهداف	- نقل ردود أفعال القيادة للعاملين (الهابطة) - نقل أوامر العمل (الهابطة) - إعلام القيادة بالإنجازات والصعوبات (الصاعدة) - تقديم المقترحات و الشكاوى للقيادة (الصاعدة) - التحفيز، والتنسيق والرقابة الذاتية (الأفقية)	- تقديم النصائح للمرؤوسين. - تقديم المرؤوسين للإقتراحات أو الشكاوى. - حل المشكلات الشخصية للعاملين بعضهم البعض - تفسير المعلومات الرسمية الغامضة - الحصول على معلومات غير متاحة رسمياً

العناصر الأساسية	الاتصالات الرسمية	الاتصالات غير الرسمية
اتجاه الاتصالات	هابطة غالباً (أوامر و تعليمات ، شكاوى). - قليل من الإتصالات الصاعدة	- لا تتبع خطوط السلطة ، وتحرر من القيود المكانية والزمانية والهيكلية للمنظمة تماماً.
أساليب الاتصال	- تتخذ غالباً شكلاً مكتوباً. - قد تتخذ الشكل الشفهي فى بعض الحالات (الاجتماعات الدورية- المحادثات الهاتفية....)	تتخذ الشكل الشفهي دائماً

العناصر الأساسية	الاتصالات الرسمية	الاتصالات غير الرسمية
المميزات - سرعة الإنجاز- - إرتفاع دقة المعلومات (المركزية). - مرونة تغيير قواعد العمل- - إرتفاع الروح المعنوية - تلاشى سيطرة القائد(غير المركزية)		- سهولة و سرعة انتقال المعلومات . - تفسير و تأكيد الرسائل الرسمية . - الحصول على معلومات من الصعب الحصول عليها من خلال وسائل الاتصال الرسمية. - تمكن المرؤوسيين من الوصول إلى درجة الفهم الكامل الذي يصعب تحقيقه إذا ما اعتمدوا فقط على الاتصال الرسمي.

العناصر الأساسية	الاتصالات الرسمية	الاتصالات غير الرسمية
العيوب	- عدم الفاعلية في بعض الأحيان . - بطء إنتقال المعلومات (نظم الإتصالات التقليدية) - صعوبة الحصول على بعض المعلومات التي تعتبرها الإدارة سرية . - عدم تمكن العاملين من تحقيق الفهم الكامل لبعض القرارات و السياسات .	- تفتقر معلوماتها إلى الدقة . - قد تتسبب في خلق و نقل الشائعات التي قد تضر بالمنظمة . - قد تؤدي إلى تكتل الجماعات ضد الإدارة.

و تعتبر الاتصالات غير الرسمية فى حد ذاتها ظاهرة صحية ، لأنها تدل على اهتمام العاملين بالمنظمة اهتماماً شخصياً . و بالتالى ينبغى على القائد ألا يغفل وجود الاتصالات غير الرسمية، و يعمل على استخدامها لصالح التنظيم، خاصة إذا أدرك أن نسبة كبيرة تتخطى 50% من الاتصالات تتم على الأقل عن طريق غير الطريق الرسمى، و أن جميع قراراته سوف يتناولها العاملون بالتنظيم فى اجتماعاتهم غير الرسمية بالتعليق و النقد.

أهداف و وظائف اتصالات القيادة

هناك سبعة وظائف أساسية للإتصالات بين الرئيس و المرؤوس موضح شرح تفصيلي لها فيما يلي :

1. التوجيه Direction
2. الإعلام Information
3. الأساس المنطقي للإتصال Rationale
4. توفير رجع الصدى Feedback
5. التعبير الإيجابي Positive expression
6. التعبير السلبي Negative expression
7. المشاركة Participation

الفصل

4

انماط اتصالات القادة وفقاً ل Hatfield & Huseman 1982

و قد اختبر Hatfield & Huseman 1982 لاحقاً هذه الأنماط الإتصالية و لاحظا تأثيرها الإيجابي على الرضا الوظيفي للمرؤوس . ووجدوا أربعة أنماط منفصلة للسلوكيات الإتصالية الإشرافية و التي تعكس اتصالات العمل والعلاقات الإنسانية بين الرئيس و المرؤوس و هي :

- روح الدعابة مع المرؤوسين - السماح للممرؤوسين بتقديم الإقتراحات المتعلقة بالعمل - اهتمام القائد بمصلحة و اهتمام المرؤوسين - اشراك الموظفين فى صناعة القرارات - استخدام الإتصال غير الرسمي	اتصالات العلاقات الإيجابية Positive Relationship Communications
- سخرية القائد من المرؤوس - انتقاد القائد للمرؤوس	إتصالات العلاقة السلبية Negative Relationship Communications

- إمكانية طلب المرؤوسين فهم التعليمات من القائد - إمكانية إخبار القائد عندما يعتقد المرؤوسون أن العمل يتم بشكل خاطئ - طلب تعليمات القائد عندما يخطئ المرؤوس - تقديم المرؤوسين لإقتراحاتهم عن كيفية أداء العمل / كيف يتم العمل - طلب القائد من المرؤوسين تقديم الإقتراحات - إخبار القائد بمشكلات العمل	1. الإتصالات المفتوحة الصاعدة Upward Openness Communication
- تقدير القائد للعمل الجيد - اعلام القائد للمرؤوس بالإجراءات و السياسات - اعلام القائد للمرؤوس بأسباب حدوث التغييرات فى العمل - اعلام المرؤوس بجدول العمل	الإتصالات ذات الصلة بالمهام الوظيفية Job-relevant Communications

الوظائف الأساسية لاتصالات القيادة

1. تحقيق الفهم المتبادل و التأقلم بين القيادة و المرؤوسيين داخل المنظمة، من خلال توضيح التوقعات بدقة و رفع الوعي بالواجبات و المسؤوليات فى جماعات العمل، والتأكد من فهم المرؤوسيين لثقافة و قيم المنظمة و ضمان أنه لا يوجد انفصال أو اختلاف فى المعلومات المقدمة عن ثقافة المنظمة بين الجماهير الداخلية و الخارجية .

2. ضمان تأكيد تدفق المعلومات إلى أعلى و ان يكون كل مدير على وعى تام بسلوكيات وإحتياجات وتوقعات مرؤوسيه.

3. وظيفة الإعلام و نقل التوقعات: تقوم الإدارة بإعلام الموظفين بسياسة و أهداف المنظمة، لفهم ما يلزم عمله و كيف يتم عمله و لماذا و ذلك لتحقيق أهدافها ، والجمهور الداخلى بالخدمات و المنتجات التى تقدمها و كذلك طرق الإنتاج و الابتكارات .

4. وظيفة الإقناع و التأثير: يتطلب إنجاز أهداف المنظمة استيعاب الأعضاء لهذه الاهداف و هذا الاستيعاب يتوقف إلى حد كبير على وظيفة الإتصال الإقناعى، فالإقناع هو محاولة تغيير اتجاهات و سلوكيات الأفراد بما لا يتعارض مع آرائهم وأهدافهم مما يستغرق مدة زمنية أطول، وهناك جزء هام من الإتصالات يحدث فى المنظمات بطرق مختلفة بهدف تغيير الآراء و الإتجاهات و السلوكيات.

5. وظيفة التدريب: التدريب الناجز لا يتم دون الإتصال الإيجابي بين المدربين و المتدربين، لذا يتصل المديرون مع مرؤوسيهـم لتدريبهـم لتطوير أدائهم بما يتفق مع أهداف المنظمة.

6. وظيفة توحيد القوى المؤسسية: تحقق الإتصالات تماسك العلاقات الإجتماعية بين الأفراد والجماعات العاملين فى المنظمة ، فالإتصال يحافظ على سلامة التوازن النفسي لهؤلاء الأفراد، ويساعد على وجود مناخ عمل إيجابى .

7. وظيفة السيطرة و التوجيه: يجعل الإتصال التحكم والسيطرة فى قوى العمل ممكنة من خلال توضيح الواجبات و المسئوليات عند مواجهة المشكلات الغامضة ، و تحديد مصدر المشكلة و التحرك لحلها .

8. وظيفة التحفيز: تساهم الإتصالات فى دعم إنتماء العاملين للمنظمة، و من ثم يحقق الرضا الوظيفى ،الذى يرفع بدوره القدرة على التحفيز .

9. وظيفة التعبير عن العواطف: تمكن الاتصالات الأفراد من التعبير عن عواطفهم و اشباع حاجاتهم الإجتماعية.

10. وظيفة جمع البيانات: تستخدم الاتصالات فى نقل المعلومات اللازمة لصناعة القرارات التى يتطلب الاختيار بين بدائل متعددة ,وهو ما يستلزم وجود بيانات كاملة ,حديثة ,ودقيقة.

11. وظيفة الاستماع إلى العاملين: عندما تكون تتسم ثقافة المنظمة بالمشاركة فإنها تسمح للعاملين بتقديم الاسئلة و التحدث عن إهتماماتهم للإدارة .

12. التيسير و الدعم: تسهيل مهام العاملين ودعمهم لإنجازها، و تذليل العقبات التى قد تواجههم .

محددات كفاءة إتصالات القيادة:

تعرف جامعة "رويال روود **Royal Roads University 2008**" الكفاءة الاتصالية للقائد بأنها " قدرته على تقديم الأفكار بوضوح و فعالية عندما يتحدث أو يكتب، وإستماعه لمرؤوسيه بشكل جيد، و استخدامه لمهارات اتصال عملية لتشجيعهم على الابتكارية " .

□ **وتتمثل كفاءة الاتصالات التنظيمية للقيادة فى مدى توافر أبعاد معينة فى الاتصالات، و يمكن إتخاذ تلك الأبعاد كمعايير لقياس درجة كفاءتها، وهى على النحو التالى :**

1-الإنفتاح Openness (التفاعل الثنائى): درجة قدرة أعضاء التنظيم على التحدث بإنفتاح و تبادل المعلومات بدون خوف من التداعيات ، و خاصة فى بيئة العمل المعاصرة التى أصبحت تتسم بالمزيد من التنافسية من أجل تحقيق التبادل الحر الفعال للمعلومات بين القادة و المرؤوسيين.

2-الدقة Accuracy: درجة شعور أعضاء التنظيم بان المعلومات المنقولة لهم صحيحة و يمكن الإعتماد عليها.

3- التوقيت Time lines: درجة سرعة نقل المعلومات فى الوقت المناسب.

4- **الفهم Understanding**: درجة إعتقاد أعضاء التنظيم أن المعلومات المنقولة لهم شاملة وواضحة.

5- **الرضا Satisfaction**: درجة شعور الأفراد بالرضا عن الإتصالات التي تنقل المعلومات بين بعضهم البعض .

6- **وضوح العرض**: أن تساهم المعلومات المنقولة للعاملين فى توضيح الإرتباط بين ما يفعلونه يومياً، و كيفية تدعيم هذا الهدف ومساهمته فى نجاح المنظمة .

7- **التداخل الفعال بين وجهات النظر المختلفة Effective interface**: درجة إهتمام القائد بغرس الثقة بينه وبين العاملين من خلال تناول وجهات النظر المختلفة بموضوعية.

8- **السلوكيات الإتصالية للقادة**: ضرورة ان تتوافق أفعال القيادة مع أقوالها، وأن يتوافق كل ذلك مع رؤية المنظمة والتأكيد على ان القادة يمثلون نماذج لأداء الأدوار من أجل بناء علاقات فعالة .

9-التوافق (الاتساق) : بين شكل و مضمون الإتصال.

10-الاستمرارية : ديناميكية الإتصالات المؤسسية لضمان وعى العاملين بالتطورات التى تحدث فى بيئة العمل.

11-الإيجاز، الصراحة الاحترام، التحفيز .

12- الإهتمام بالمعلومات المرتدة "التي تحمل ردود أفعال العاملين تجاه سياسات وأعمال وقرارات المنظمة.

13-بقاء المعلومات فى الذهن ،و تأثيرها على السلوك.

14-التكلفة المنخفضة للإتصال.

15-استخدام الوسيلة الإتصالية المناسبة .

تكنيكات اتصالات القيادة الفعالة

وقد أكدت الدراسات أن أفضل مدخل للإتصال مع العاملين هو **الإتصالات التي تأخذ شكلاً موجهياً** - مباشراً من خلال المناقشات و الحوارات المفتوحة Casual Conversations، و التي تساهم في خلق مناخ إيجابي للاتصالات،و التي تدعم الثقة المتبادلة بين القيادة و العاملين و ينتج عنها علاقات قوية بين الطرفين،حيث أن إتاحة الفرصة للعاملين لتقديم أسئلة أو عرض نصيحة دون خوف من السخرية أو الإنتقام من الإدارة العليا يساهم في تطوير الروابط الإيجابية اللازمة لبناء علاقات قوية قائمة على الثقة .

و أن **الإتصالات الإستراتيجية المفتوحة** السريعة القائمة على معلومات صحيحة و موثوق بها يمكن الإعتماد عليها للتأثير على فعالية الأداء التنظيمي حيث يترتب على تحقق هذه الأبعاد نتائج إيجابية عديدة منها إنخفاض معدلات دوران العمل (الإستقالات) أي إرتفاع معدلات البقاء في العمل ، وتمكين العاملين،دعم مشاركتهم في مناقشة موضوعات العمل ،وإرتفاع مستويات الرضا، و الثقة، و الإلتزام بالعمل، و نتائج أخرى عديدة تمثل جميعها مؤشرات للعلاقات الإيجابية الفعالة بين القيادة و العاملين .

على الجانب الآخر نجد أن فشل القيادة في الاتصالات ينتج عنه مخرجات تؤثر سلباً على العلاقات التنظيمية، وكذلك على الأداء على المستويين الفردي والتنظيمي. فالإتصالات غير الفعالة وغير الكافية قد تؤدي إلى الغموض Abmiguity، وانتشار الشائعات، والنميمة Gossip، والقلق Anxiety والإرتباك بين العاملين، كما قد تؤدي إلى النزاع بين الرئيس ومروؤوسيه- وخاصة في بداية العلاقة- مما يؤثر سلباً على الروح المعنوية ويخلق قضية عدم الثقة مع الإدارة، لذلك يجب أن يكون الروتين اليومي للقادة هو نقل المعلومات بدقة وباستمرارية، مع التماس رجوع صدى العاملين عن الاتصالات و مضمونها من أجل ضمان فاعليتها وإنتاج مخرجات تنظيمية جيدة

معوقات الإتصال المرتبطة بالقيادة

قد يخطئ القادة فى تقدير أهمية الاتصالات مما قد يقود إلى تعثر جهود تحسين الأداء التنظيمى **ضعف أو عدم فعالية القيادات الإدارية من أهم ما قد يعوق الاتصالات بالمنظمة ومن المعوقات المرتبطة بذلك ما يلى :**

- إغفال القائد الإدارى أهمية النظرة الشاملة للمنظمة، من منطلق تحليل النظم الكلية أو الفرعية من الأجزاء الداخلية ذات العلاقات المتداخلة التى تتفاعل، و تؤثر و تتأثر كل منها بالأخرى فى ضوء الظروف الداخلية و الخارجية.
- عدم توازن القائد الإدارى، فى نظره إلى عنصري العمل والعاملين، حيث يهتم باى من العنصرين على حساب الآخر .
- النظرة التقليدية للقائد الإدارى للإنسان من حيث طبيعته النفسية والاجتماعية، و محركات السلوك من منطلق افتراضاتها السلبية مثل افتراض كسل الإنسان، وعدم قدرته على تحمل المسؤولية و عدم طموحه.
- إغفال القائد الإدارى، لأهمية التنظيم غير الرسمى بين الأفراد كمخرج لمزاولة عملية الاتصال بين أفراد الجماعة، لإشباع العديد من الحاجات التى يتطلعون إليها، مع عدم قدرة القائد الإدارى على التكيف و الربط بين التنظيم الرسمى و غير الرسمى لخدمة أهداف المنظمة و أهداف العاملين، مما قد يؤدى إلى نشوء الكثير من المشكلات، و أحداث بعض صور النزاعات.

- عدم تفهم القائد الإدارى لأبعاد ومحددات وظيفته بالكامل حيث يؤدي عدم إدراكه لأهمية حسن الاستفادة من الموارد المتاحة، و أهمية تدفق و انسياب المعلومات إلى خلق كثير من معوقات الاتصال.
- افتقار القائد الإدارى للتطوير والتحديث المستمر فى متغيرى القدرة وهما المهارات و المعرفة، و كذلك افتقار القائد إلى المهارات التنظيمية و خطوط السلطة و المسؤولية التى تربط الوحدات الإدارية ببعضها.
- إغفال القائد الإدارى لأهمية المدخل السلوكى فى الإدارة والجوانب المرتبطة به، و عدم إدراكه او سوء إستقباله لبعض الظواهر السلوكية مثل النزاع بصورة المختلفة المرتبطة بجوانب العاملين و الإدارة، و عدم قدرته على حل المشكلات يعوق مزاولة عملية الاتصال بكفاءة .

- إبتعاد القائد الإدارى عن الموضوعية فى تفسيره لمفهوم السلطة ،فقد يلجأ بعض القادة الإداريين إلى التمسك بالجوانب السلبية للسلطة من حيث العقاب،والمؤاخذة، و سوء استخدام تقارير الكفاية، و ذلك فى حالة عدم التزام العاملين بطاعته وتنفيذ أوامره، و تخلق هذه النظرة الشكلىة جواً من الخوف و التهديد، و عدم الثقة مما يؤثر على الاتصالات و الأهداف التى تخدمها، و من الأفضل أن يعتمد القائد على قوة التأثير على العاملين من خلال الإقناع بدلاً من التمسك بالمفهوم الرسمى للسلطة، و قد أثبتت دراسات عديدة أن العمل القائم على الإقناع يختلف من حيث الكيف و الكم، و الأثر الإيجابى على نفسية العاملين،عن العمل القائم على الضغوط المرتبطة بالجوانب الرسمية للسلطة .
- عدم إهتمام القائد الإدارى بقدرات العاملين الإبداعية والإبتكارية مما يعوق الاتصال، فمن المعروف أن الإبداع، و الإبتكار يزيد من خلال زيادة كمية المعلومات، و عدم الإهتمام بتنمية هذه القدرات سواء لدى العاملين أو لدى القيادة الإدارية نفسها يعتبر معوقاً للإتصالات فى حد ذاته .

اتصالات القيادة ، والمناخ التنظيمي

ظهر مصطلح "المناخ التنظيمي" لأول مرة في علم النفس الإجتماعي أواخر الثلاثينيات و ذلك في أعقاب دراسات Hawthorne التي أجراها Mayo 1933 ثم أعقبته دراسات Lewin و زملائه و التي اهتمت بفحص البيئة الإجتماعية والنفسية للمنظمات و ربطها بالرضا الوظيفي و الإنتاجية . حيث استمدت العديد من الدراسات أفكارها من هذه التجربة ، و التي اهتمت بتحديد معايير قابلة للقياس لمفهوم للمناخ التنظيمي ، و فحص أهم القضايا التي تندرج تحت اطار هذا المفهوم .

• و يمكن فهم "المناخ التنظيمي" في إطار توضيح الاختلاف بينه و بين مفهوم الثقافة التنظيمية فإذا كانت الثقافة التنظيمية هي " تلك المعتقدات والإفتراضات و القيم المشتركة لأعضاء التنظيم " ، فإن المناخ التنظيمي هو كيفية إدراك الأفراد لهذه المعتقدات و القيم و كيفية تفاعلهم بشأنها و ترجمتها إلى سلوكيات و ممارسات ملموسة.

تعريف المناخ التنظيمي

و بالتالى يمكن تعريف المناخ التنظيمي بأنه " تلك المدركات المشتركة للأفراد و الجماعات داخل المنظمة تجاه السياسات ، الإجراءات ، الأحداث ، و الممارسات الرسمية و غير الرسمية " ، و بأنه " هو ذلك الجو Atmosphere ، أو الظروف Conditions التى يتفاعل الأفراد بداخلها "و هو تلك " النغمة Tone العاطفية الداخلية للمنظمة و القائمة على كيفية شعور كل عضو / جماعة بالراحة فى تفاعله مع الطرف الاخر

وبذا فإن "المناخ التنظيمي" يؤثر على عدة قضايا تنظيمية هامة منها تأثير الاتصالات بين القائد' و المرؤوسيين ، و طبيعة العلاقات بينهما، والرضا الوظيفي للمرؤوسيين، فالقائد هو الذى يؤسس المناخ التنظيمي من خلال تفاعله الشخصى مع المرؤوسيين ، ثم يؤثر هذا المناخ على الطرق التى يتصرف بها أعضاء المؤسسة ، و من ثم تقود السلوكيات والممارسات إلى تطوير هذا المناخ التنظيمي. كما تعد العلاقة الشخصية بين القائد و المرؤوسيين أحد القضايا او المتغيرات الهامة التى تؤثر على فعالية المناخ التنظيمي و الاتصالات التنظيمية و تتأثر هذه العلاقة بمجموعة من العوامل أهمها مدى الانفتاح فى الاتصالات بين الطرفين -والتي تؤدي بدورها إلى تحقق الرضا الوظيفي للمرؤوسيين و تؤثر إيجاباً على الأداء التنظيمي ككل- مقابل زيادة الاعتماد على تكنولوجيا الاتصال الحديثة التى تقلل من العلاقة المباشرة بين الطرفين، و بالتالى تقلل من كفاءة مخرجات هذه العلاقة و تخلق مناخاً سلبياً.

• نستنتج مما سبق أن المناخ التنظيمي يعكس المناخ الاتصالي نمط و كفاءة و نتائج الاتصالات على المستويين الشخصي و التنظيمي ، فهو يشمل الاتصالات التي تحفز العاملين لإنجاز أهداف المنظمة ، و تدفعهم للشعور بالولاء و الانتماء لها، ويتضمن تلك النغمة الكلية لجو الاتصال ، أو تلك الطرق و الانماط الاتصالية التي يستخدمها القادة في اتصالاتهم اليومية أو في إدارة الخلافات أو النزاعات التنظيمية، و التي قد تؤثر على مدركات المرؤوسين نحو المنظمة و على مخرجاتها و هو ما يترجم إلى مصطلح المناخ الاتصالي .

أنماط المناخ الاتصالي التنظيمي: Communication Climate Styles

• أشار Wheeless & Richel, 1990 إلى المناخ الاتصالي التنظيمي بأنه طبيعة عملية الاتصال الشخصي في المنظمات. و قدموا نمطين رئيسيين للمناخ الاتصالي يمثل كل منهما نمطاً محددا للمنظمة ، و في بعض الأحيان قد يوجد النمطين معاً في نفس المنظمة و النمطين هما:

1. **المناخ الاتصالي التنظيمي الداعم** : حيث الاتصالات الفعالة الدقيقة والمفتوحة في جميع الاتجاهات، التي تشرك المرؤوسين من جميع المستويات الإدارية في حل مشكلات المنظمة و تقود إلى علاقات عمل متعاونة ، **(المناخ الذي يسود في ظل القيادة التحويلية)**.

2. **المناخ الاتصالي التنظيمي الدفاعي** : حيث الاتصالات الهرمية الأحادية الى تركيز على التقييم النقدي ، حيث يشعر المرؤوسون بالخوف من التحدث لأعلى او لبعضهم البعض ، ولا تتم إدارة المشكلات بفعالية **(المناخ الذي يسود في ظل القيادة التبادلية)**.

ويمثل النمطين السابقين طرفي نقيض لسلسلة من الأنماط الأخرى التي تتأرجح بينهما مثل :

- (1) **الوصف التقييمي Evaluative Description** : خلق المناخ الاتصالي الدفاعي عندما يقيم الأفراد سلوكيات بعضهم البعض ، وحتى إن اتسمت هذه التقييمات بالدقة ، فإنها عادة لا تفيد في فهم أسباب حدوث المشكلات أو في وضع حلول لها .
- (2) **التوجه بالسيطرة على المشكلات Control-Problem Orientation** : قد يوجه القادة اتصالاتهم بما يحقق قدر من السيطرة على المرؤوسين المشتركين معهم في هذه الاتصالات وفرض حلول معينة عليهم فينتج عن ذلك رد فعل دفاعي من جانب المرؤوسين. أما عندما يكون الهدف من الاتصالات هو العمل سوياً من أجل حل المشكلات عندئذ تكون النتيجة مناخاً اتصالياً داعماً .
- (3) **استراتيجية العفوية- التلقائية/غير الرسمية Strategy-Spontaneity** : قد يستخدم القادة استراتيجية الإخفاء بهدف إحكام السيطرة على المرؤوسين ، و عندما يحاول الأفراد أن يطبقوا على بعضهم البعض هذه الاستراتيجية ينتج المناخ الدفاعي، أما المناخ الداعم فيتسم باستخدام الاتصالات العفوية التلقائية التي تتسم بالود بعيداً عن الطابع الرسمي بين الأفراد.

- (3) **الحيادية- التعاطف Neutrality-Empathy**: يعد إهمال القائد للحاجات الشخصية لمرؤوسيه هو في حد ذاته سبباً و نتيجة للمناخ الاتصالي الدفاعي، و العكس يحدث في المناخ الداعم حيث يميل الأفراد إلى الشعور العاطفي نحو بعضهم البعض ، فالعاطفة إحدى الطرق الفعالة لبناء مناخ اتصالي داعم .
- (4) **الاستعلاء - المساواة Superiority- Equality**: قد يتجاوب المرؤوسيين مع اتصالات قاداتهم بشكل دفاعي إذا ما شعروا بقدر من عدم المساواة . فالقائد قد يعترف بأن العلاقة مع مرؤوسيه تتضمن إيجاد حلول مشتركة للمشكلات و لكنها تضمن له في نفس الوقت السيطرة على هؤلاء المرؤوسيين و إمكانية تقديم أو منع الدعم اللازم عنهم . بينما في المناخ الداعم يتفاعل القادة و المرؤوسون على اساس من المساواة .
- (5) **الإمداد بالمعلومات-التيقن Certainty- Provisionalism** في المناخ الاتصالي الدفاعي قد يشعر القادة باليقين و التأكد النابع من مركزهم و قوتهم الوظيفية ، و يشعرون أن المرؤوسيين على خطأ . و قد يخفي المرؤوسون مشاعرهم الداخلية من عدم التأكد خوفاً من العقاب، و العكس صحيح حيث يتولد المناخ الاتصالي الداعم بتجميع البيانات و اختبار الحقائق لتحقيق فهم أفضل للموقف، فبدون امتلاك جميع الإجابات للتساؤلات المطروحة لن يمكن المشاركة في صنع القرار القائم على البحث عن معلومات.

لذا ينبغي على القائد الفعال أن يخلق مناخاً اتصالياً يتسم بالثقة و الدعم ، من خلال الاتصال الثنائي الواضح وبناء فرق العمل حتى يتيح للمنظمة التحول من التقييم إلى الحل الفعال للمشكلات ، و من ثم علاقات إيجابية قوية طويلة الأجل مع المرؤوسين تؤثر إيجاباً على كل من المناخ و الاداء التنظيميين .

معايير قياس طبيعة المناخ الاتصالي التنظيمي

طور الباحثان Halpin & Craft 1963 مقياساً علمياً لتقييم مدى كفاءة المناخ التنظيمي وهو مقياس OCDQ الذى يتكون من 64 عبارة مقسمة إلى مجموعتين تقيس كل منهما- من خلال مقياس ليكرت- مدركات المرؤوسين نحو علاقاتهم بزملائهم ، و كذا مدركاتهم عن علاقاتهم بقادتهم . و قد تعرض هذا المقياس للتنقيح عدة مرات بغرض تبسيطه و جعله أكثر قابلية للقياس، و لكنه لم يُختبر سوى فى المؤسسات التعليمية، و لم يختبر قى قياس المناخ التنظيمي فى سياقات تنظيمية أخرى . و لكن يُنسب لهذا المقياس أنه استطاع قياس ستة أنماط رئيسية للمناخ التنظيمي هي :

1. **المناخ الإتصالي المفتوح Open Climate** : يعمل المرؤوسون معاً و ترتفع معنوياتهم . و توجد علاقات تتسم بالود بين المرؤوسين و لكنها لا تصل إلى درجة الحميمية . و يشجع القادة تنمية القيادات من بين المرؤوسين، وتحقق سلوكيات و مخرجات ايجابية بناءة. و توصلوا إلى أن هذا النمط هو أكثر أنماط المناخ التنظيمي فعالية.

1. **مناخ الحكم الذاتى Autonomous Climate**: يمنح القادة المرؤوسين الحرية الكاملة فى كيفية أداء المهام ، حيث يعمل المرؤوسون بشكل جيد لإنجاز أهداف المنظمة ، وترتفع المعنويات -و لكن ليس بدرجة ارتفاعها فى نمط المناخ المفتوح- حيث يظل القائد بمعزل عن المرؤوسين و لكنه يجعل من نفسه على الدوام نموذجاً للإقتداء به من خلال العمل الجاد .

معايير قياس طبيعة المناخ الاتصالي التنظيمي

- 3- **مناخ إحكام السيطرة Controlled Climate**: يتسم هذه المناخ بالتركيز الشديد على المهام و غالباً ما يكون ذلك على حساب الاحتياجات الإجتماعية ورضا المرؤوسيين ،ومع ذلك ترتفع المعنويات بصفة عامة لأن المرؤوسيين يركزون بشدة على إنجاز المهام . فالقائد يقيد من السلوكيات الإدارية للمرؤوسيين فهو مهيمن و موجه لقوى العمل، و يمنح قدراً قليلاً من المرونة لجعل الأشياء تتم بطريقة بخلاف المقررة
- 4- **مناخ الحميمية Familiar Climate** : يتسم هذا المناخ بالود الصريح ، حيث يولى القائد إهتماماً كبيراً بالاحتياجات الإجتماعية للمرؤوسيين ، و يبذل الحد الأدنى من التقييم و السيطرة ، لأن هناك اهتماماً أكبر بصيانة شعور العائلة الواحدة الكبيرة السعيدة . و بالتالى لا يوجد اهتمام كافى بإنجاز المهام و الإنتاج و كل يعمل على حسب قدراته.
- 5- **المناخ الأبوى Paternalistic Climate**: يحاول القائد السيطرة على المرؤوسيين و لكنه يفشل فى ذلك ، كما أنه يحاول إرضاء احتياجاتهم الإجتماعية ، و يتسم سلوك القائد هنا بأنه غير حقيقى و غير محفز .
- 6- **المناخ الإتصالي المغلق Closed Climate** : لا يهتم القائد بإرضاء احتياجات المرؤوسيين و لا بإنجاز المهام بكفاءة عالية حيث لا يتعاون المرؤوسون ،و يوجد قدر كبير من اللامبالاة ، تنخفض المعنويات و ينتج عن ذلك أداءاً فقيراً و سلوكيات سلبية.

و توجد هذه العناصر بنسب متفاوتة فى كل نمط من أنماط المناخ التنظيمي، و لكن ينجح النمط المفتوح فى تحقيق التوازن بينها جميعاً لذلك هو الأكثر فعالية

وقد قدم Rouse & Schuttler 2008 مقياس أكثر تركيزاً وحدائث هو مقياس Supervisor SICL leadership communication Inventory واستهدف فحص العلاقة بين كل من نمط القيادة كمتغير مستقل، واتصالاتها كمتغير وسيط، و أداء المرؤوسين كمتغير تابع . و قد أُختبر بنجاح فى سياقات تنظيمية عديدة بخلاف المؤسسات التعليمية .

معايير قياس المناخ التنظيمي

تتمثل المعايير في (21) متغيراً تعنى بقياس تأثيرها على معنويات المرؤوسين و رضاهم الوظيفي ، و من ثم أدائهم ، وهى :

1. تقديم القيادة لرجع صدى يتسم بأنه: رسمى - سريع - محفز- منتظم ،و فى الوقت المناسب.
2. وجود نظم واضحة للتقدير و المكافأة .
3. شعور المرؤوسين بكفاية المعلومات.
4. تحقق الإنفتاح و الثقة و الشفافية فى الاتصالات.
5. معالجة النزاعات بشكل مناسب من خلال الاتصال.
6. قيام الاتصالات بتحفيز المرؤوسين لانجاز الأهداف.
7. امتلاك القائمين بالاتصال قدرات اتصالية تتسم بالكفاءة .
8. سعى الاتصالات لربط المرؤوسين بالمؤسسة .
9. الانفتاح على التغيير من جانب المرؤوسين.

معايير قياس المناخ التنظيمي

10. التعاون بين الأفراد و جماعات العمل .
11. تاحة الفرصة للمرؤوسيين فى المشاركة فى صناعة القرار.
12. تشجيع العاملين على الابتكار و الانفتاح على الافكار الجديدة.
13. شعور المرؤوسيين بالإحترام و الدعم من جانب المؤسسة .
14. خلق القيادة العليا لبيئة عمل تشجع الأداء الفعال بتوفير الإمكانيات المادية اللازمة.
15. يتيح للمرؤوسيين التعبير الشخصى.
16. هيكل تنظيمي غير مركزى (مستعرض/أفقى).
17. منح المرؤوسيين المرونة فى إنجاز المهام .
18. إتاحة فرص النمو المهنى باشتراك المرؤوسيين فى مختلف الأنشطة و الدورات التى تسعى لتنمية مهاراتهم بهدف تعزيز الأداء .
19. معايير واضحة لتقييم الأداء بشكل منتظم.
20. معايير واضحة و عادلة للترقيات .
21. الإهتمام بالحاجات الشخصية للمرؤوسيين



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

