



تأثير العلاقات الاتصالية على العمل الجماعي في المؤسسة *communication relationships and their impact on teamwork*

أيت طالب نورة

جامعة باجي مختار عنابة (الجزائر)

aitleb.nora@yahoo.fr

ملخص:	معلومات المقال
يعتبر العمل الجماعي أحد أنجع الطرق لأداء المهام داخل المؤسسات، حيث يسمح بخلق فرص من التعاون والمشاركة لأداء المهام التي لا يتم إنجازها إلا إذا توافر في الأشخاص المكلفين بها حسن الانتماء للجماعة والعمل الجماعي. والعمل الجماعي على أهميته، يثير إشكاليتين رئيسيتين، تتصل أولاهما بطبيعة المهمة الممنوحة بالجماعة، وتتصل الثانية بالآليات التي يتعين إتباعها من أجل إنجاز هذه المهمة، وكيفية تسيير العمل داخل الجماعة بحيث تبدو كوحدة متجانسة. وعلى الرغم من أن عملية تشكيل الجماعات وتحقيق التجانس بين أعضائها تستغرق وقتا وجهدا كبيرين، إلا أن الأثر الإيجابي المتحقق من إتمام هذه الخطوة على نحو جيد يستحق الوقت والجهد المبذولين فيه، حيث أن التشكيل الجيد للجماعات هو الخطوة الأولى نحو نجاح أهداف المنظمة.	تاريخ الارسال: 26 افريل 2021 تاريخ القبول: 02 أوت 2021 الكلمات المفتاحية: ✓ العمل الجماعي: ✓ الفريق: ✓ الاتصال
Abstract :	Article info
Teamwork is considered to be one of the most effective ways to accomplish tasks in companies, as it helps create opportunities for cooperation and participation to accomplish tasks that are not completed unless the people assigned to them have a good affiliation with the group and teamwork. And group work, despite its importance, raises two main issues, the first concerns the nature of the task entrusted to the group and the second the mechanisms to be followed to accomplish this task, and how to conduct the work within the group so that it appears as a homogeneous unit. While the process of forming groups and achieving homogeneity among their members takes a great deal of time and effort, the positive impact of doing this step well is worth the time and effort that goes into it, as a good group formation is the first step towards successful organizational goals.	Received 26 April 2021 Accepted 02 August 2021 Keywords: ✓ teamwork ✓ team: ✓ communication:

. مقدمة:

الإنسان مخلوق اجتماعي، وهو يولد ليجد نفسه في جماعة أولية أي أسرته، ويمضي جزءا كبيرا من حياته. بعد الطفولة يعيش ويمرح ويلعب مع الجماعات في المدرسة وغيرها. وبعد أن ينمو ويكبر ينضم لجماعات العمل والجماعات المهنية وغيرها، لانجاز الأعمال وإشباع حاجاته. إذن فالجماعات تنتشر بشكل واسع وهي ضرورة حتمية في الحياة المعاصرة، حيث أن معظم الأعمال والانجازات التي يقوم بها الأفراد تتم في إطار الجماعات في مختلف الميادين والمجالات والمنظمات تعتمد على جماعات العمل المختلفة في إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها. حيث أن الأفراد يعملون ضمن وحدات تنظيمية ولجان وفرق عمل وغيرها. كل ذلك يبرز أهمية جماعات العمل في المؤسسة إن البيئة التي يجتمع فيها الأفراد لأداء أعمالهم، توفر للعاملين سبل الاتصال الاجتماعي من خلال عدة نشاطات فعالة، وهذه النشاطات تعمل على تكوين الظروف الملائمة لتوطيد العلاقات الإنسانية، والتي تعمل بدورها على تثبيت حالة العمل، بروح الفريق الواحد، أو ما يسمى العمل الجماعي. وإن روح الفريق الواحد تشجع المنظمة، على زيادة الاهتمام بالعاملين بالشكل الذي سيحقق إشباع رغبتهم جميعهم، وتلبية طلباتهم، لأنهم اشتركوا بتفانيهم، بتحقيق أهداف المنظمة. وتشجيع الاتصال يساهم في بناء العلاقات الإنسانية، التي تعمل على زيادة وتحفيز العاملين، على بذل جهود تفوق الجهود المطلوبة لتحقيق العمل. وستكون محصلة هذه الجهود كبيرة، لأنها ستنتج عن العمل الجماعي، الذي نتج عن الظروف الإيجابية التي كونتها العلاقات الإنسانية.

كما تشير الأبحاث إلى أن الخصائص الفردية، تلعب دورا رئيسيا في الاتصال، ولا يمكن معرفة أثر الاتصال على السلوك، والأداء، دون معرفة عملية الإدراك، التي يتلقى بموجبها الشخص الرسالة ويؤولها بطريقة مناسبة. وبما أن الإدراك هو نوع من أنواع السلوك، فإنه يتأثر بصورة متميزة بالدوافع الشخصية، والتجربة السابقة في التعلم. ويترتب على تباين الأفراد في هذه العوامل اختلاف في

التفسير للسلوك والأداء نتائج، تعود إلى كل من المؤسسة والفرد. فالسلوك، والأداء، الناتجان عن واقعة اتصال معينة في المؤسسة، سيؤديان إلى تحقيق النجاح، أو الفشل في تحقيق مهمة ما. وللسلوك والأداء أيضا تأثيرهما على الفرد العامل، حيث تتبع السلوك والأداء دائما نوعيات مختلفة من المكافآت، والعقوبات فالرضا استجابة فردية للمكافآت، والعقوبات، وهذا وضع نفسي، يتيح للفرد فرصة مراقبة مستوى المكافأة المترتبة على السلوك والأداء. وتؤثر على الخصائص النفسية مثل الدوافع الشخصية، والتعلم، ونتيجة للرضا، يمكن أن تغير هذه العوامل والعمليات الفردية، الطرق التي يفسر بها الأفراد الرسائل، أو المعلومات المنقولة في المستقبل. وسنحاول من خلال هذه الورقة البحثية الإجابة على التساؤل التالي: كيف تساهم العلاقات الاتصالية في توجيه العمل الجماعي في المؤسسة؟ محاولين بذلك إبراز دور الاتصال في توجيه العمل بين أعضاء الفريق الواحد والقضاء على الصراعات داخل الجماعة.

1- تحديد المفاهيم:

1-1 العلاقات الاتصالية:

إن أدبيات علم الاتصال تزخر بالعديد من النظريات والتعاريف، نظرا لارتباطه بعلوم أخرى كعلم الاجتماع وعلم النفس. حيث نجد مفهوم العلاقة في الاتصال في العلوم الاجتماعية، والإدارية، يتداخل مع مفهوم السلوك الاجتماعي. وفي كثير من الأحيان، لا نجد فرق بين المفهومين في الكتابات. فعلماء الاجتماع ينظرون إلى الاتصال على أنه ظاهرة اجتماعية، وقوة رابطة، لها دورها في تماسك التنظيم، وبناء العلاقات الاجتماعية بين الأفراد. ونركز هنا على فكرة التفاعل الاجتماعي وتأثير السياق الاجتماعي على العملية الاتصالية، فهو يعطيها أبعادا متباينة بحسب السياق الذي تجرى فيه.

ومنه سنحاول التعرض لمختلف التعريفات للمفهوم رغم قلتها، لمحاولة الوصول لتعريف إجرائي يعكس المفهوم.

يرى مريهيو "Merrihue" أن الاتصال هو أي سلوك مقصود، من جانب المرسل بنقل المعنى المطلوب إلى المستقبل، ويؤدي إلى

الاستجابة بالسلوك المطلوب¹.

ويعرف "سعد جلال" السلوك الاجتماعي على أنه علاقة متبادلة بين فردين، أو أكثر. ويتوقف سلوك كل منهما على سلوك الآخر، إذا كانا فردين، أو يتوقف سلوك كل منهما على سلوك الآخرين، إذا كانوا أكثر من فردين، وهو عملية اتصال تؤدي إلى التأثير على أفعال الآخرين، ووجهات نظرهم².

فالعلاقة الاتصالية هي جزء من السلوك الاجتماعي للأفراد داخل المجتمع، ولكنه يختص بأنه يحدث عنه تواجد العملية الاتصالية³ التي هي تفاعل بين عناصر أساسية وهي المرسل، الرسالة، المتلقي وينجم عن هذا التفاعل ما يسمى بالأثر وهو نتيجة الاتصال.

أما "جواد" فيعرفها على أنها: عملية اتصال فيها توجيهات، ومهارات، تتنوع تبعاً لتنوع المواقف الاجتماعية التي يمر بها الفرد، وله خواص، وقواعد، وأهداف، وهو تحصيل حاصل، لحالة شعورية مقصودة. ويظهر على شكل كلمات، ذات معاني سلوكية، محكومة بقواعد المواقف، أوقد تكون رموز تعبر عن معاني متباينة تجاه مثير معين، لدرجة أنها في بعض الحالات تصبح تلقائية، وعفوية، ولا شعورية أحياناً أخرى. لأن بعض العناصر المشكلة للسلوك، ورد الفعل الذاتي قد ينشأ بعيداً عن حالة اليقظة الشعورية⁴.

إن المعنى القديم الذي كانت تحمله كلمة إتصال هو الوصل والبلوغ، واتصل اتصالاً وصل بالشيء ألم به وإليه، بلغ وانتهى⁵.

أما معناه العصري فهو مأخوذ من الإنجليزية أو الفرنسية وهما لغتان تستعملان لفظاً واحداً للدلالة عليه وهي كلمة communication، ويقر المنجد الفرنسي le petit robert أن كلمة communiquer أو être en relation ظهرت في القرن 14، وكانت تعني آنذاك "participer"⁽²⁾ ويعتبر هذا المفهوم قريب جداً من الكلمة اللاتينية communicare والتي تعني mettre en commun أو être en relation أو partager une idée⁶.

ويتفق ويمنان Wieman مع روبين في ضرورة تحقيق الهدف من الاتصال، حتى يمكن الحكم على الفعالية الاتصالية عند الفرد.

ويختلف "ويمنان" عن "روبين" في مزجه بين عملية الاتصال وبين نتيجته. يقول "ويمنان": إن الفعالية الاتصالية هي قدرة الفرد، الراغب في التفاعل على أشكال السلوك الاتصالي المتاحة، حتى يمكن تحقيق أهدافه من الاتصال بالآخرين بنجاح خلال مواجهة بينهم في إطار قيود، ومتطلبات الموقف⁷. في موقف الاتصال الطبيعي إذن بدائل يلزم الفرد الاختيار من بينها، وتتوقف مدى الفعالية الاتصالية عند الفرد، على قدرته على الاختيار من هذه البدائل، الأمر إذن ليس مجرد تحقيق الهدف بأي صورة كانت، وإنما أيضاً بطريقة الاختيار من بين البدائل.

وكذلك أشار "ديفيد بيرلو" بأن السلوك الاتصالي يهدف إلى الحصول على استجابة معينة من شخص ما. أو أن الاتصال هو الاستجابة المميزة للفرد نحو مثير معين، وبذلك يمكن القول إن علم النفس أسهم في تأثير العلاقة في الاتصال، بدلاً عن العلاقة الخطية التي رسمتها التعريفات الأولى للاتصال⁸.

وانطلاقاً من أن جميع أنواع السلوك هي اتصال محتمل، وكثير من السلوك ينشأ عنه اتصال فعلي. فالسلوك ذو معنى دائماً، لأنه يعبر عن شخصية الفرد، نظراً لكونه موجهاً بدوافعه، ويمثل محاولته لمواجهة محيطه. فإذا مافهم السلوك من وجهة نظر من يسلكه، فإنه يصبح اتصالاً مباشراً ذا معنى⁹ ومن خلال هذه التعريفات، وما اطلعت عليه الباحثة من تعريفات مماثلة، خلصت الباحثة إلى تعريف العلاقات الاتصالية في التنظيم إجرائياً على أنه: الاستجابة المميزة للفرد، نحو مثير معين داخل التنظيم. وهو نشاط يصدر عن العامل، كنتيجة لتفاعله مع ظروف بيئية ملموسة، ومعنوية، تتعلق بمحيط عمله ينتج عنها سلوك. ويعبر هذا السلوك عن التفاعلات المتعلقة بسلوك العامل مع رئيسه في العمل، سلوكه أثناء العمل، سلوكه مع زملائه.

1-2 العمل الجماعي:

- لغويا :

تتألف كلمة العمل الجماعي من شقين هما العمل والجماعة :
العمل: لغة : مأخوذ من الفعل عمل عملا صنع و مهن و
العمل، جمع أعمال أي الفعل يقصد أن العمل هو المهنة
والفعل¹⁰.

أما الجماعة : هي الأسرة، العشيرة ، الزمرة ، الطائفة،
الجمعية بالمعنى العريض تسير الجماعة إلى مجموعة ممتدة من
الأشخاص يرتبطون فيما بينهم برباط إجتماعي دقيق، إن
الإنتماء إلى ثقافة مشتركة هو الشعور بالإنتماء إلى المجموعة
نفسها.¹¹

- اصطلاحا : من التعريفات المقدمة للعمل الجماعي نجد :

العمل الجماعي هو: أحد الطرق الخدمة الإجتماعية والتي
تساعد الأفراد لتحسين أدائهم الإجتماعي من خلال تزويدهم
بالخبرات الجماعية ليكونوا قادرين على مواجهة مشكلاتها
الشخصية والجماعية والاجتماعية بمزيد من الفعالية¹².

العمل الجماعي هو: طريقة العمل مع الأفراد في جماعات داخل
المؤسسة بتوجيه من قائد عن طريق برنامج يتفق وحاجات
وقدرات وميول أعضاء الجماعة.

- العمل الجماعي هو: عمل تمارسه الجماعة سواء بصورة مباشرة
أو من خلال تنظيم ينوب عليها لتحقيق مصالح مشتركة يدركها
أعضاؤها، فمن المنطق توقع أن يسلك الناس ذوي المصلحة
المشتركة بطريقة تحقق مصالحهم.

التعريف الإجرائي :

التعريفات المقدمة للعمل الجماعي تبرز إختلافا في طرقه وأهدافه
يمكن إرجاعه لإختلاف أساليب اعتماده (دائمة أم ظرفية)،
وتنوع أسبابه (بين مهنية ، خدمة اجتماعية، حل مشكلات
شخصية، جماعية)

لذلك يمكن القول أن العمل الجماعي طريقة لتنظيم وإنجاز
المهام، ينظم فيها أفراد المنظمة في شكل جماعات وفق برنامج
يتفق وحاجات وقدرات أعضائها بإشراف قائد، وعادة ما تربط

بين أعضاء هذه الجماعات مصالح مشتركة تدفعهم لتحقيق
أهداف هذا العمل الجماعي.

2- العمل الجماعي : الخصائص، الأهمية، المجالات :

إن العمل الجماعي يعد من أحد الأساليب التي تعتمد عليها
المنظمات اليوم من أجل بلوغ أهدافها وذلك لما له من أهمية.
وهو أسلوب للتفاعل المباشر بين طرفين على الأقل يكونان
متكافئان ويشتركان إراديا في صنع القرار أثناء عملهما نحو
تحقيق هدف مشترك.

ينضم الأفراد إلى المجموعات لأسباب عديدة ، فالمجموعة
قادرة في أغلب الأحيان على تحقيق إنجاز أفضل، من حيث
الكم والكيف، مما يحققه الفرد، ويمكنها أن تعمل في مشاريع
أكبر من قدرة الفرد، كما أن المجموعة قادرة على تقديم الدعم
والتشجيع لأفرادها وهم يعملون في المشاريع الكبيرة ، وكذلك
فإن القرار الذي يتخذ في المجموعة يساهم فيه جميع
الأعضاء ، ويكون أقرب إلى الصواب نظراً لأن كل فرد في
المجموعة ساهم فيه بما لديه من معلومات وخبرة، وبالتالي فإن
القرار الذي يتخذ من قبل المجموعة يكون أقرب إلى الصواب .

وقد حدد أحد الكتاب " بول بولوس" خمسة أسباب على
الأقل وراء انضمام الفرد إلى المجموعة :

1- المجموعات تساعد في تحقيق حاجات نفسية واجتماعية .

2- أفراد المجموعة يساعدون في تحقيق أهداف قد لا تكون
سهلة التحقيق بدوهم .

3- أعضاء المجموعة يقدمون معارف ومعلومات متعددة قد
لا تكون متوفرة لشخص واحد .

4- تساعد المجموعة في إضفاء الأمان على أفرادها .

5- الانضمام للمجموعة يرفع من تقدير الفرد لنفسه ويحوله
للتفكير الإيجابي

وتلعب الثقافة الفردية أو التعاونية دوراً كبيراً في مدى نجاح
الفرد كعضو في المجموعة، فهناك ثقافات تمجد العمل الفردي
دائماً، وبالتالي فإن عمل المجموعات في مثل هذه المجتمعات

- **الشعور بالانتماء :** وهنا تشعر الجماعة وكأنها فرد واحد فتنحصر نتائج ومرتبات العمل بشكل جماعي فشعور المجتمعين بالانتماء يجعل كل واحد من الجماعة يحس بأنه جزء لا يتجزأ منها. وأن العمل الجماعي يرفع من فاعلية العمل ويقلل من سلبياته وأن النتائج مفيدة للجميع كما يحسب كل طرف بضرورة إسهامه في العمل¹⁵.

هذه الخصائص المميزة للعمل الجماعي تجعله أحد نقاط القوة بالنسبة للمؤسسة لما يتحقق من انسجام وتعاون ناتج عن الشعور بالانتماء والثقة المتبادلة وتوحيد الأهداف بين مختلف أطراف المؤسسة.

2-2 أهمية العمل الجماعي:

سواء كان الفرد مالك المؤسسة أو عامل لدى شركة، أو متطوع في هيئة غير هادفة للربح أو عضو في منشأة مهنية، حيث أن الأفراد من خلفيات متنوعة تتجمع معاً لتشكيل مجموعات في مجالات الأعمال المختلفة، ما يعني أن العمل في إطار فريق أمر لا مفر منه، فالعمل الجماعي سواء كان فريق من اثنين أو فريق من عشرين مهم لحل المشاكل وإنجاز المهام المطلوبة¹⁶ حيث نجده على مستوى :

2-2-1 تفويض المهام: العمل في مجموعة يسمح للأعضاء بتقاسم المسؤوليات، بدلاً من وطأة العمل التي يتحملها شخص واحد بدلاً من ذلك يمكن لأعضاء مجموعة تفويض المهام أو جزء منها طبقاً لحجمها إلى الأفراد الذي يمتلكون المعرفة أو المعارف والقدرات اللازمة لإنجاز المهمة بنجاح¹⁷.

2-2-2 دافع الإبداع: العمل الجماعي سيساعد على الإبداع في أذهان أعضاء المجموعة بمنحهم عدداً واسعاً من الأفكار لأنهم يتشاركون في التفكير والعمل من أجل التوصل إلى حلول للمشاكل التنظيمية الأفراد قد ينهون بأفكارهم إلى المجموعة، ولكن مع مساعدة المجموعة، يتم توسيع أفكارهم وتحول بتجميعها إلى أفكار إبداعية يمكن تطبيقها في الوقت المناسب¹⁸.

2-2-3 تبادل الآراء المتنوعة: العمل الجماعي يعطي الأعضاء فرصة استكشاف آراء متنوعة والتي يمكن أن توفر

يكون أكثر صعوبة .

2-1 خصائص العمل الجماعي : من الخصائص التي يتميز بها العمل الجماعي :

- **الرغبة في العمل الجماعي :** إذ من الصعب إجبار الناس على العمل الجماعي حتى ولو صدر بذلك تعليمات صريحة لكثير من العاملين في أي ميدان، وقد يقاوم العمل الجماعي إذ أخذ صيغة الجدية وإن ساهموا في العمل الجماعي فربما تتسم مساهمتهم بالسطحية ولا يعني هذا أن على اللوائح المنظمة للعمل أن تغفل جانب العمل الجماعي بل يجب أن تصل الطريق إليه، إذ يجب أن يحدث العمل الجماعي برغبة الأطراف المشتركة فيه وإحساس كل طرف بالحاجة له والفائدة منه.

- **تقاسم العمل :** ويقصد بذلك المساواة في تقدير عمل كل طرف أو فرد له دور في التفاعل بين الأطراف المشتركة وأن تكون صلاحية صنع القرار بين الأطراف متساوية، فلا يمكن أن يتم العمل الجماعي إذا كان ينظر أي أحد الأطراف أو الأشخاص على أن لديه صلاحية أكبر في صنع القرار ومعلومات أو معرفة تفوق ما عند غيره من أعضاء فريق العمل الجماعي¹³.

- **الهدف المشترك :** يجب أن يكون هناك هدف واحد على الأقل يتفق عليه جميع أعضاء فريق العمل ولا يشترط الاتفاق على جميع الأهداف، فعلى سبيل المثال يمكن أن يتفق أعضاء الفريق على إعداد برامج ملائمة للعمال فهذا هو الهدف الأساسي المشترك.

- **تقاسم مسؤولية المشاركة و صنع القرار :** وهنا يحتل كل طرف المسؤولية في المساهمة في النشاط وفي صنع القرار ولا يعني هذا التساوي في عبء العمل، فقد يختلف ذلك لطبيعة العمل.

- **الثقة المتبادلة بين الطرفين :** الثقة بين أطراف العمل الجماعي ضرورية ولكن هذه الثقة لا تظهر فجأة بل لا بد من بنائها تدريجياً، فمع التجربة أثناء العمل يبدأ العاملون في التعرف على بعضهم البعض وبالتالي تظهر الثقة فيما بينهم إلى أن تصل إلى درجة تمكنهم من التوسع والانفتاح في العمل الجماعي¹⁴.

وجهات نظر مختلفة أثناء عملهم على حل المشاكل يمكن أن ينظر أعضاء من المجموعة في خيار أو أن يكون لها موقف، في الوقت الذي هناك أعضاء آخرين في المجموعة لم ينظروا فيه مع الخبرات المتنوعة والمعرفة، والعمل الجماعي يضمن أن لا يتم حل المشاكل باستخدام مدخلات شخص واحد بل الاستفادة من المجموعة للوصول إلى رأي موحد أو أقرب للتوحد¹⁹.

2-2-4 تعلم تقديم التنازلات : العمل الجماعي يعلم الأعضاء جوهر التفاوض وليس الإصرار على طرقهم الخاصة عندما يتوصل أعضاء المجموعة إلى حلول فإنهم يعملوا على جمع الأفكار والآراء للفريق لإتخاذ القرارات النهائية²⁰.

2-2-5 الجمع بين المهارات: تتكون المجموعة من أفراد قد يشاركوا في بعض المعارف والمهارات نفسها ومع ذلك كثير من الأحيان فإن الأعضاء يأتون من خلفيات تعليمية مختلفة والتي تكشف نقاط القوة في أحد أعضاء المجموعة قد تنقص البعض الآخر وبذلك يتكاملون²¹.

2-2-6 بناء علاقات : يمكن العمل في مجموعة من مساعدة الأفراد على بناء علاقات طويلة الأمد مبنية على الثقة والولاء إما أن أعضاء المجموعة تتعرف على القواسم المشتركة والاختلافات بينهم والذي يمكنهم من بناء علاقات قوية فيما بينهم وعلاقات اجتماعية خارج المجموعة ممن يتوافق معهم²² إن الأهمية التي يعود بها العمل الجماعي على المؤسسة متعددة وتبرز أكثر من خلال النتائج العملية التي تعود بها على المؤسسة وتتضح أكثر من خلال مجالات العمل الجماعي داخل المؤسسة .

2-3 مجالات العمل الجماعي:

تختلف وتتعدد المجالات ولكن تبقى كلها مهمة داخل التنظيم، لما تحققة من فعالية بين أعضاء المجموعة، فالمجالات التي يجب التركيز عليها في العمل الجماعي هي :

2-3-1 تقديم الدعم:

ويشتمل هذا المجال على : المحافظة على إحساس كل فرد أنه مهم في الجماعة. التشجيع والإعتراف الجيد بالأداء²³.

2-3-2 تسهيل التفاعل بين الأفراد:

ويتم هذا من خلال :

المحافظة على العلاقات الشخصية بين أفراد الجماعة. رعاية و تشجيع الأنشطة الاجتماعية . عقد الاجتماعات .

توفير الفرصة لأفراد الجماعة للإلتقاء²⁴.

2-3-3 تأكيد الأهداف:

وتتحقق الأهداف بفعالية ويتم تجسيدها إذا توفرت العناصر التالية : إيجاد درجة عالية من الوعي والالتزام بهذا الهدف. الحصول على الموافقة على أهداف الجماعة وإشراك الأفراد أو الجماعة في هذه الأهداف.

2-3-4 تسهيل انجاز المهام:

ويشمل هذا المجال : إيجاد وسائل عمل فعالة وأدوات وجداول عمل لازمة لتحقيق أهداف الجماعة .

إعطاء الوقت الكافي والأدوات اللازمة لحل المشكلات التي تواجه جماعة العمل في تعاملها مع غيرها من الجماعات²⁵.

2-3-5 التأثير على أعضاء الجماعة:

كلما زاد الولاء والإلتزام للجماعة كلما زادت واقعية الأفراد من خلال²⁶:

- قبول أهداف وقرارات الجماعة.
- السعي للتأكيد على هذه الأهداف والقرارات عن طريق المشاركة النشطة.

- الإتصال المفتوح والكامل مع أعضاء الجماعة.

- الترحيب بالإتصال والتأثير من أعضاء الجماعة الآخرين²⁷.

2-3-6 إتخاذ القرارات في الجماعة :

هناك أربعة أسباب وجيهة لإشراك الآخرين في إتخاذ القرارات ونذكرها على التوالي :

- المعلومات : أحيانا قد لا نملك كل المعلومات اللازمة لإتخاذ قرار جيد.

- الإلتزام : من الضروري الحصول على التزام الآخرين إتجاه القرار .

- الإبداع : فالفريق يتمكن من الإتيان ببدايل أكثر مما يضعه الفرد الواحد.

- التنمية : تسمح الفرصة في بعض الأحيان لاشترك الآخرين بهدف تعليمهم وتنميتهم²⁸.

وتستطيع المنظمات أن تحقق استفادة مثلي من مواردها البشرية عن طريق إتباع نظم إدارية تقوم على إتاحة الحرية لعاملها في المشاركة في اتخاذ القرارات. ولقد تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين المشاركة في اتخاذ القرارات والدعم التنظيمي، وأن إدراك الدعم التنظيمي لا يتوقف على ما لدى الفرد من خصائص شخصية مثل الكفاءة الاجتماعية، وإنما يتوقف بالدرجة الأولى على متغيرات تنظيمية يقع في أعلاها عدالة التوزيع ثم المشاركة في اتخاذ القرارات.

ويتوقف نجاح المشاركة في اتخاذ القرارات على توافر عاملين جوهريين:

- 1- رغبة العاملين في تحمل المسؤولية الخاصة بالمشاركة وتوفير المهارات والقدرات اللازمة للمشاركة الفعالة.
- 2 - إيمان الإدارة بأن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات أمر واقعي وحقيقة ملموسة من خلال احترامها وتقبلها لما ينتج عن تلك الجهود المشتركة من قرارات أو سياسات كما أثبتت الدراسة أن اشتراك العاملين في صناعة القرارات لا يؤدي فقط إلى زيادة فعاليتهم وإنما أيضاً يؤدي إلى زيادة درجات الرضا عن العمل.

3- سلوك الفرد الاتصالي في الجماعة:

نحدد مستويات تحليل السلوك الاتصالي، على مستوى الفرد، والتحليل على مستوى الجماعة، حتى يتبين لنا الدور البارز للاتصال في تحديد العلاقة في العمل.

3-1 التحليل على مستوى الفرد:

إن سلوك الفرد حصيلة، لعملية دمج بعض المؤثرات الخارجية التي يتعرض لها، مع خصائصه الفردية "اتجاهاته، قيمه، مستوى إدراكه،..." بالإضافة إلى ضغوط الجماعة التي ينتمي إليها، والأنظمة والقوانين، التي تحكم سير العمل، وتمثل الجانب الرسمي في المنظمة. مع الأخذ في الاعتبار العادات والتقاليد، والدين، وغيرها من معطيات بيئته الخارجية، كل هذه المتغيرات وبنسب متفاوتة تشكل سلوك الفرد²⁹.

كل فرد يأتي للعمل بالمنظمة، ومعه مجموعة متميزة من الخصائص الشخصية، والخبرة من العمل في منظمة أخرى،

أنه من الضروري إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات وذلك ضماناً لتبادل الرأي قبل اتخاذها وضمان تعاونهم الاختياري والتزامهم بتنفيذ القرارات، فمشاركة أكثر من شخص في القرار يعني أن هناك بدائل عديدة وأنظمة ومقترحات مختلفة. فكثير من القرارات أو حل المشكلات يدركها المرؤوسين أكثر من إدراك المدير في هذه الحالة فمشاركة الجماعة في صنع القرار تدعم عامل الثقة والدافعية إلى العمل وتزيد من درجة الولاء والانتماء للمؤسسة، فيشعر الفرد الواحد أنه جزء فعال. إن الموظف أو العامل - مهما كان - عندما يستشار في عملية صنع القرارات أو حل المشكلات الإدارية خصوصاً تلك القرارات أو المشكلات التي تتعلق بإدارته، أو وحدته أو جهازه، يشعر بأهميته وثقة مديره أو المشرف عليه وكذلك ثقة مؤسسته به.

2-3-7 المشاركة و التنازل على القرار: ينتج عادة عند السماح للموظفين لا لمشاركة الفعلية في إتخاذ القرار على مستوى من الشعور بالإلتزام لدى هؤلاء المشاركين، أما التنازل قد يكون أفضل إختيار في بعض الأحيان حتى يحيل الأمر للغير لإتخاذ القرار.

العرض السابق يوضح تعدد مجالات العمل الجماعي وحضوره في عدة مستويات، تتراوح بين الدعم وتسهيل التفاعيل بين أفراد التنظيم وصولاً إلى مستوى تأثير الأهداف وإتخاذ القرارات، مجالات وطرق وأهمية العمل الجماعي يمكن أن تختلف باختلاف نوع المؤسسة التي يمارس فيها العمل الجماعي.

تعد عملية اتخاذ القرارات أكبر من أن ينفرد بها المدير وحده، حيث تحتاج إلى جهود كثيرة من الأفراد، فالمدير لا يعمل في عزلة بل تتأثر قراراته بآراء وأفكار الآخرين المحيطين به وبطبيعة البيئة التي يعمل بها. ولهذا يجب على المدير أن يعتمد إلى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات كلما كانت الفرصة مهيأة لذلك.

أثبتت الدراسات أن اشتراك الأفراد في صناعة القرارات لا يؤدي إلى فقط إلى زيادة فعاليتهم، وإنما أيضاً يؤدي إلى زيادة درجات الرضا عن العمل، وتأخذ صور المشاركة في اتخاذ القرارات أشكالاً متعددة تتراوح بين الحرية والأوتوقراطية.

التعامل، والتعاون مع الآخرين. ومن هنا نستطيع القول أن الاهتمام بطريقة العمل مع الجماعات نابع من أهمية الجماعة في حياة الإنسان، وفي إشباع حاجاته واهتماماته، ورغباته، وميوله، في تنمية مهاراته وخبراته، وفي تحقيق أهدافه الشخصية، ونموه النفسي، والاجتماعي، وفي تحسين أدائه لوظائفه، وأدواره الاجتماعية، وفي تشكيل اتجاهاته، وقيمه ومبادئه، وفي ضبط سلوكياته، وتعديلها، وفي ممارسة الأنشطة الترويجية.

لذلك يؤكد الباحثون على أن أهمية طريقة العمل مع الجماعات، تمكن من أنها أصبحت منهجاً أساسياً لنقل ثقافة المنظمة، وإنها أسلوب يساعد الأفراد، في اكتساب المهارات الشخصية والاجتماعية المختلفة وإنها وسيلة لتزويد الأفراد بالقيم، وأداة لاستثمار الوقت، وممارسة الأنشطة بالشكل المناسب.

ويتم فهم السلوك الجماعي للأفراد، والجماعات، والتنبؤ به، وتوجيهه من خلال³².

1- جماعات العمل: إن أهمية جماعات العمل في المنظمات، يجعلها من المواضيع المركزية في دراسة السلوك التنظيمي. وتفهم جماعات العمل، وديناميتها، وتماسكها، يساعد بالتأكيد على زيادة كفاءة هذه الجماعات وفعاليتها، وبالتالي زيادة كفاءة، وفعالية المنظمات. ومن خلال جماعات العمل، وتحليلها يتم التعرف، والخوض في تكوين الجماعات، وظواهر التماسك الجماعي، وعلاقتها في سلوك العمل. كما تفسر ظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل.

2- القيادة: القيادة الإدارية هي نمط سلوكي، وهي وظيفة لا يستطيع القيام بها، إلا عدد قليل من الأفراد. ويشير مصطلح القيادة إلى الوظيفة، التي يتم بواسطتها توجيه فرد، أو التأثير في أفكار ومشاعر أفراد آخرين، أو في سلوكهم، حتى يؤديوا الأعمال المناطة بهم³³. ويفيد موضوع القيادة في التعرف على كيفية اكتساب التصرفات، والأنماط القيادية المؤثرة على سلوك الآخرين، والظروف المحددة للتصرفات، والأنماط القيادية المناسبة.

3- الاتصال: يعد الاتصال أحد المقاييس، والمعايير السوسيولوجية التي تعتمد في فهم، وتفسير وتشكيل السلوك التنظيمي للعاملين، والموظفين، بمختلف المنظمات على تباين

وخلفية شخصية معينة، وعند محاولة التعامل مع هؤلاء الأفراد، لا بد للسلوك التنظيمي أن ينتظر، وأن ينظر بعين الاعتبار إلى هذه الخصائص الشخصية، التي أتى بها الأفراد إلى المنظمة. ونجد المختصين في مجال السلوك التنظيمي، يهتمون بدراسة الإدراك التعلم، والاتجاهات، والدوافع³⁰.

2-3 التحليل على مستوى الجماعة:

إن الإنسان منذ ولادته، يعتمد على الآخرين للبقاء، وإشباع حاجاته الجسمية، والعقلية والنفسية والاجتماعية، ومن خلال تفاعله مع المحيطين به، تتشكل سلوكياته ويكتسب المهارات الاجتماعية اللازمة للاتصال بالآخرين، والتعبير عن حاجاته، ومشاعره، وانفعالاته، وأفكاره. ويهدف هذا التحليل إلى معرفة طبيعة القوى العاملة في المنظمة كأفراد، أي التعرف على اتجاهاتهم وتوقعاتهم، وأهدافهم الشخصية، وخبراتهم.

وخلال عملية التحليل في السلوك التنظيمي على مستوى الجماعة، نقوم بدراسة كيف يتم الاتصال بين الأفراد بعضهم البعض، وكيف ينسقون نشاطهم داخل الجماعة. فالإنسان إجتماعي بطبيعته، لذلك قلما نجد عضواً في تنظيم رسمي، لا ينتمي إلى جماعة معينة. هذه الجماعات تضع أنماطاً معينة، تحكم سلوك أعضائها، مقابل ذلك تهيب هذه الجماعات فرص لأعضائها، قد لا تتحقق لمن ليس عضواً بها. كما يمكن التحكم، والتأثير على سلوك الفرد بواسطة قوى الجماعة، التي يكون عضواً فيها، وتتشكل شخصيته في معظم جوانبها من خلال هذه الجماعات. كما يؤكد على أن المهارات الشخصية والاجتماعية، يتم اكتسابها من خلال عملية التعلم المستمر. ومن الممكن القول أن الجماعة هي القوة المجتمعية، الثانوية الفاعلة، والمؤثرة في نمو قدرات الأفراد الأساسية، للتفاوض، وإشباع حاجاته، والتكيف مع بيئته المحيطة.

كما تتبع أهمية الجماعة، باعتبارها أداة ناجحة، وفاعلة في تكوين العلاقات مع الآخرين والمحافظة عليها، وهي تساعد الفرد على تعلم السلوك الاجتماعي السوي والمقبول³¹، وتوفير المشاركة في علاقات اجتماعية مرضية. وتساعد في تحديد أهدافه الشخصية، بالإضافة إلى فوائدها العديدة الناجمة عن

الأعمال إلى طبيعة العمل وأهمية التخصص، فنجد أن المزايا العديدة للتخصص وتقسيم العمل دفعت منظمات الأعمال إلى تطبيق هذا المبدأ فظهرت الإدارات والأقسام، ولكن الخطورة الحقيقية الناتجة من تطبيق هذا المبدأ هو الانفصال الذي يحدث بين الإدارات والأقسام وبين المستويات الإدارية داخل الإدارة الواحدة. فكلما زاد التخصص زادت الحاجة إلى التنسيق بين الأنشطة وهذا بدوره يحتاج إلى اتصالات. فالاتصالات الإدارية أساسية في أي منظمة مهما كان حجمها وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير الإدارات الأخرى. فقرارات المنظمة وأهدافها وتوجهاتها وخططها تتعلق بعملية الاتصالات. كيف لا وهي الجسر الموصل بينها وبين العاملين فيها وبينهم وبين العالم الخارجي.

الجدير بالذكر أن للاتصالات مفاهيم وأسس وقواعد أي أنها تخضع لمعايير يجب على القائمين في المنظمات اعتبارها لكي تيسر تحقيق أهداف المنظمة. لذا لا يمكننا تصور أن هناك تنظيم أو إدارة دون اتصال وبدون اتصال لا يوجد هناك تنظيم. فالاتصال يلعب دور بارز في جميع العمليات الإدارية من تنظيم وتخطيط ورقابة وتنسيق واتخاذ قرار ولا عجب أن تعود أغلب المشكلات في المنظمات إلى سوء ممارسة الاتصالات الإدارية بين الإدارة والعاملين.

يلعب الاتصال الفعال دوراً أساسياً في نجاح العلاقات الإنسانية في مختلف مجالات الحياة. ولذلك فهو مهارة. ويتميز الاتصال الفعال بالإدراك والوعي، وبالقدرة على توصيل الفكرة إلى الطرف المقابل وتحقيق الأهداف. عندما نقوم بالاتصال فإننا نتبادل المعلومات مع الآخرين. وكمثحدثين فإننا نقصد توصيل مضمون رسالة معينة إلى مستمعينا. فعندما نتبادل المعلومات أو عندما نريد توصيل مضمون رسالة، فإننا نستخدم اللغة أي الإشارات اللفظية والإشارات غير اللفظية، مثل تعابير الوجه وأسلوب الحديث وطريقة الوقوف والحركة وإيماءات الجسم... الخ على حد سواء. إن الإشارات غير اللفظية تكشف الكثير عن حالتنا الجسدية والعاطفية، وعن أسلوب تحديدنا وتقييمنا لعلاقاتنا بمستمعينا إضافة للموضع الذي نتحدث عنه.

أنشطتها وأحجامها. ويعتبر الإتصال نشاطاً أساسياً، في تحديد نوع السلوك الإنساني داخل المنظمة، بعد أن يتلقى الفرد القدر المناسب من المعلومات المطلوبة³⁴. ويساعد هذا الموضوع المدراء، أو العاملين، في فهم كيف يتم الاتصال داخل العمل، وكيف يتحدد السلوك الاتصالي، وكيف يمكن جعله بدون معوقات، وكيف يمكن رفع مهارات الاتصال، بالطرق المختلفة لتحسين الأداء، وتوفير المناخ الملائم. فالتركيب التنظيمي يتربط مع الاتصال، نظراً لأن من وظائف التركيب التنظيمي، تسهيل الاتصالات، ولذا من الضروري تفهم هذه العلاقات، لكي يصبح فعالاً.

4- العلاقات الاتصالية وتأثيرها على العمل الجماعي :

4-1 الأساليب الاتصالية في ممارسة المهام:

تعتبر الاتصالات الإدارية من الأمور الهامة لأي مؤسسة، ولا يمكن نقل وتمرير التعليمات والتوجيهات إلى العاملين في تلك المؤسسة إلا من خلال وجود شبكة اتصالات منظمة تخدم هذا الجانب. إن وجود مثل هذه الشبكة الفعالة والمنظمة يساعد العاملين في تلك المؤسسة من فهم واستيعاب جميع الحقوق والواجبات والأدوار المناط بهم مما يزيد من إنتاجية وفعالية هذه المؤسسة. الاتصالات الفعالة كذلك تلعب أدواراً مهمة ومؤثرة في عملية التغذية الراجعة وتعطي صورة واضحة وشاملة عن مدى تحقيق الأهداف المرجوة ولما لهذه الاتصالات من أهمية بالغة في حياتنا اليومية.

إن عملية الاتصال من المكونات الرئيسية للعملية الإدارية وقد تؤدي الاتصالات عدة وظائف تتعلق بجمع المعلومات لاتخاذ القرارات ثم اتخاذ القرارات ومحاولة تغيير الاتجاهات، كذلك تمكن الاتصالات الفعالة الرؤساء والمشرفين من ممارسة وظائفهم في التوجيه والتدريب بشكل فعال ويمكن تشبيه عملية الاتصالات بالأعصاب في الجسم التي تتولى نقل الأوامر من وإلى الدماغ وأي خلل في عملية الاتصال يعني شلل في الإدارة، ولا يمكننا تصور وجود أي تنظيم دون نظام فعال للاتصالات فالاتصالات جزء أساسي من كافة الخطوات الإدارية من تخطيط وتوجيه وتنظيم. وترجع أهمية الاتصالات في منظمات

ويقتضي الاتصال الفعال أن يفهم المستمع مضمون كلام المتحدث كما يقصده تماماً. ولتحقيق ذلك فإنه من الضروري أن يستعمل كل منهما ذات قواعد التعبير (شفيرة) والفهم (التفسير) للرسالة. وإذا لم يكن هذا هو الحال عندها تكون النتيجة حدوث اضطراب في الاتصال. ولا يحدث هذه الاضطراب لاختلاف اللغات فحسب بل لأن الناس يختلفون في طريقة فهمهم وتفسيرهم لما يسمعون أو يشاهدون، بناءً على توقعاتهم. ولذلك يمكن القول إنه من الحيوي والمهم بالنسبة للاتصال الفعال ضمن مجموعات العمل أن يشتركوا في حوار مستمر، وأن يصغي كل فرد لوجهات نظر الآخرين ويحاول فهم تجاربهم وتوقعاتهم.

إن الإصغاء بانتباه، والقدرة الصحيحة على إعطاء تغذية راجعة صحيحة لما سمعناه يعدان من العوامل الأساسية للاتصال الفعال، ويعني الإصغاء بانتباه، القدرة على التركيز الكامل على ما يقوله المتحدث، حتى تتمكن من فهم المضمون والمقصود من كلامه بالصورة الصحيحة. ولا يمكننا الخروج بحلول مفيدة تقوي علاقتنا واتصالنا بعضنا ببعض الآخر، إلا حينما ندرك مضمون كلام المتحدث إلينا بالشكل الصحيح. كما أن فهمنا لما يقوله المتحدث يفسح المجال أمامنا لصياغة كلامنا له بحيث يتمكن من فهمه وتفسيره على نحو ملائم. إضافة إلى أن قواعد التغذية الراجعة البناءة تزودنا بدلائل إضافية عن كيفية التعبير عن ذاتنا بوضوح، وتقلل من مخاطر حدوث سوء فهم.

4-2 دور القائد في بناء علاقات جماعية داخل التنظيم:

يعتبر القائد داخل المؤسسة هو المحرك الرئيسي لها و الذي يمنح العمال و الموظفين في مؤسسة فرصة إبداء آرائهم و حق المشاركة في القرارات المصيرية التي يصدرها داخل مؤسسته و من هنا يسمح لهم بتكوين جماعات لتبادل الخدمات والآراء، وبالتالي يصبح هناك عمل جماعي منسق ومتكامل.

لكي يتمكن القائد من النجاح في التعامل مع المشاكل الصعبة و المعقدة ينبغي أن يركز إهتمامه على توظيف قدرات العاملين معه وذلك عن طريق العمل الجماعي. ويتركز دور القائد الأساسي في مجال :

- اختيار الأشخاص المناسبين لأداء المهمة.
- اللقاء المباشر بهم و تبليغهم بطبيعة المهمة المطلوبة.
- توضيح دور كل فرد في أداء المهمة أو التشاور معهم لغرض تحديد الواجبات والأدوار المطلوبة بعد توزيع الصلاحيات والمسؤوليات وفقاً لمكانة أو الموقع الوظيفي .
- المتابعة من بعيد لأداء الفريق واستلام التقارير وتقييم أداء الأفراد ومجموعة الأعضاء في فريق العمل³⁵.
- العمل على توفير الاحتياجات المطلوبة والدعم المناسب للفريق في الوقت المناسب³⁶ بالإضافة إلى هذا فإن القائد في المؤسسة يمنح للعمال دور في التسيير عن طريق التواصل والعمل جماعياً من خلال :
- منح الإحساس للمرؤوسين بالحرية في مناقشة مشاكلهم مع رؤسائهم في العمل الذي يقومون بدورهم بتقديم النصح والمشورة والآراء البناءة، نظراً لقيام عملية القيادة الإدارية إلى الثقة المتبادلة بين الطرفين.
- الإستعداد الإيجابي اتجاه المؤسسة واتجاه أهدافها، نظراً لقيام عمليات التحقيق بخلق مجال كامل من خلال طرق المشاركة.
- الوضوح و التفهم للمعلومات والبيانات والتعليمات نظراً لقيام عمليات الاتصال على أساس حركة معلومات، بحرية في كل الاتجاهات بالمؤسسة³⁷.
- التأثير المشترك من كل من الرؤساء والمرؤوسين في أهداف طرق وأساليب العمل وأنشطة الإدارات لإفنتاج عمليات التفاعل بشدة.
- اتخاذ القرارات على مختلف المستويات في المؤسسة من خلال الطرق الجماعية .
- تشجيع الجماعة على المشاركة في وضع الأهداف بشكل واقعي لتمييز عمليات وضع الأهداف بالمشاركة³⁸.
- التأثير على حل المشاكل بدلاً من اللوم على الأوضاع لأن عمليات المراقبة تقوم على المشاركة مع التوجيه والرقابة الذاتية التي تسود مختلف مجالات المؤسسة.
- التعرف على ضرورة الإلتزام الكامل بالتقدم والنمو من خلال تدريب الموارد البشرية بالمؤسسة لإرتفاع مستوى أهداف الأداء

والإدراك المشرفين لهذه الحقيقة³⁹.

4-2 المشاركة: تعتبر فكرة المشاركة العمالية في تسيير المؤسسات مؤثر هام من مؤشرات المسؤولية الاجتماعية⁴⁰، وتعني أن يصبح العامل في أي منظمة فاعلا نشطا وليس مجرد أداة يخضع لعمليات وسيورات لا يعرف طبيعتها، ويجهل نتائجها، ولا يستفيد من الإمتيازات التي تقدمها مادية أم معنوية. وتقتضي المشاركة هذا المعنى أن تلتقي أهداف العاملين ولو جزئيا بأهداف المؤسسة التي يعملون بها إلا أن ذلك لا ينفي وجود اختلاف بين أهداف الطرفين لكن المشاركة تعني بالضبط امكانية العمل على تقليص تلك الاختلافات من خلال تفاوض مستمر ودائم بين الطرفين يأخذ أشكالا وصيغا متعددة⁴¹، وتحقق المشاركة برأي المسيرين هدفين استراتيجيين، يتمثل الأول في تعديل الاختلالات التي تظهر في الشق التنظيمي والنتيجة بالأسباب لدى العاملين بما فيه من مهارات وابداعات متنوعة وغير محدودة من شأنها تسهيل التكيف مع المستجدات و تقليص المعارضة للتغيير وتحقيق الفعالية والنجاحة⁴².

4-3 مشاركة الأفراد في صنع القرار: إن المشاركة بصورة عامة تعزز الشعور بالانتماء للمنظمة وحياة عمل ايجابية و صحة عقلية أفضل من خلال تحقيق حاجات الإستقلالية والمسؤولية والجوانب المادية للفرد. وقد ثبت أن المشاركة تؤدي إلى إنتاجية أعلى وتقليص الدوران الوظيفي ومزيد من الرضى الوظيفي، والمديرين مدعوون لإيجاد ظروف عمل تسمح للعاملين بمزيد من الإستقلالية في العمل⁴³. ومن الباحثين من حاول وضع نموذج يضم سبعة مستويات يتيحها المسير للعمال للمشاركة في صنع القرار وهي كما يلي :

- صنع الرئيس للقرار ثم شرح مبرراته : لا يكتفي الرئيس بمجرد إعلام المرؤوسين بالقرار وإنما يشرح لهم مبرراته ويستميلهم للقبوله.

- صنع الرئيس للقرار ثم دعوتهم لإجراء حوار حوله يقوم الرئيس بعد صناعه للقرار واتخاذ يفتح حوار مع المرؤوسين يتعرف من خلاله إلى استفسارهم بشأن القرار وأثاره⁴⁴.

- اقتراح الرئيس للقرار مع ترك المجال مفتوحا لإمكانية تغييره، يقوم الرئيس بتشخيص المشكلة وتحديد عدد من بدائل الحلول وفي عرضه للأمر على مرؤوسه يتيح لهم أن يمارسوا تأثيرا على القرار من خلال آراء ووجهات نظرهم.

- عرض الرئيس للمشكلة ودعوته للمرؤوسين لتقديم مقترحات وحلول يعرض الرئيس في هذه الحالة المشكلة على المرؤوسين ويطلب منهم أن يحددوا ويشخصوا ويقترحوا حلولاً لها، ويختار الرئيس بعد ذلك القرار أو الحل من بين مقترحات المرؤوسين.

- تفويض الأمر للمرؤوسين لتشخيص المشكلة والوصول إلى قرار، في هذه الحالة يقوم الرئيس بتفويضه الأمر بمرته للمرؤوسين بدءاً من تحديد المشكلة على تحديد بدائل الحلول ثم الوصول إلى القرار النهائي وهذا بتفويضه يتضمن كل مراحل صنع القرار .

- صنع الرئيس للقرار تم تبليغه لمرؤوسيه، حيث يقوم بوضع القرار على انفراد ثم يبلغه للمرؤوسين⁴⁵.

5- السلوك الاتصالي الفعال في الجماعة:

يلعب الاتصال دور فعال في خلق التفاعل في المؤسسات، باعتباره أداة نقل المعلومات والوقائع، والأفكار، والمشاعر، من مستوى معين، إلى مستوى آخر، ومن شخص إلى آخر. وهذا بدوره يجعل تحقيق الأهداف التنظيمية ممكنة، والتي من بينها زيادة الإنتاج، من خلال التأثير في إنتاجية العمال. كما يعد الاتصال داخل أي مؤسسة، أو هيئة، من الأمور الأساسية لنجاحها في بلوغ أهدافها. فهو يحقق التعاون بين أعضائها، لإنجاز المهام المنوطة بهم. والتي من أجلها أقيمت المؤسسة، فضلا عما في هذا الاتصال، من توفير أفضل الضمانات، لتنفيذ الخطط، وبث الوعي، وإثارة الحماس.

يتبين الاتصال من خلال الأسس السيكولوجية، بأنه أيضا ظاهرة اجتماعية، فهو يشكل القواعد الأساسية، للتدخل الاجتماعي. فالعلاقة بين المرسل، والمرسل إليه معقدة، يتأثر كل واحد بالآخر، ويؤثر فيه. ويقول **كوولي (Cooley)** أن الاتصال هو "الميكانيزم الذي تتواجد بواسطته العلاقات الإنسانية وتتطور، ويتضمن جميع رموز الفكر، ووسائل إرسالها عن طريق مكان

وبتدعيم زمان. إنه يتضمن تعبيرات الوجه، والاتجاهات، والحركات، ونبرات الصوت، والكلمات، والكتابات، والمطبوعات، وسكك الحديد، والتلغراف، والهاتف، وكل ما يسير نحو إتمام اكتشافات الفضاء والزمن⁴⁶.

عندما يقوم شخص معين بإرسال المعلومات، فهو إنما يفعل ذلك لكي يجعل لأفكاره صدى، لدى هؤلاء الذين يفترض أنهم في حاجة إلى مثل هذه المعلومات. ويتقبل الفرد هذه المعلومات، وهو يتوقع أنها تشبع رغباته، أو الحاجة المطلوبة في الوقت المعين. وهذا ما يشير إليه أونزيو ومارتان (Anzieu et Martin.JY) في قوله: "إن الاتصال هو مجمل الميكانيزمات المادية، والنفسية، التي تستخدم في التواصل بين شخص، أو عدة أشخاص، بغية الوصول إلى أهداف معينة⁴⁷." ويتكون مضمون الاتصال من هيكل، أو قاعدة، محددة برموز تصميم، بغرض استمالة الحواس العضوية، لتلقي الاتصال. ويتوفر هذا المضمون أيضا، في هيكل الاتصال الذي يتصف بخصائص مادية، وإجتماعية وسيكولوجية. وهذه الخصائص توجه، وتحدد سلوك مصدر المعلومات، ومتلقي هذه المعلومات⁴⁸. والمشكلة الأساسية التي تواجهها، هو أن تصميم الاتصال غالبا ما يتصف بالغموض، ويسبب هذا الغموض حالات التوتر بين مصدر المعلومات، ومتلقيها وهذا التوتر يخلق حاجة إتصالية. ويمكن تتبع هذه العملية كالاتي⁴⁹:

1- تقوم الجماعة في الموقف الاتصالي، بإظهار النقص في الوضوح والغموض فيه والإحساس بهذا التفاوت، بسبب حالات التوتر، التي يمكن أن تستبعد فقط خلال الاتصال. ويتولى الاتصال توضيح وتعريف الموقف. وهذا ما يؤكد ديفيطو وآخرون (DevitoJ.A et autres) في قوله: "يحصل" الاتصال" إذا بعثنا، أو استقبلنا رسائل، أو أعطينا معنى، لإشارات شخص ما ويتأثر الاتصال دائما بالمشوشات، ويقوم داخل سياق، وله أثر ما، ويتضمن إمكانية لرجع الصدى."

2- يقوم المرسل بالعمل لتخفيف حالة التوتر، بخلق مضمون الاتصال، ويعتبر المضمون، مجال مكون من رموز يفترض، أن يكون لها معنى للمرسل إليه.

3- ويحول المضمون إلى المرسل إليه خلال بعض المسالك المناسبة، ومن الناحية الإدارية تكون المسالك المختارة، من تلك التي تتيح تطبيق رموز اللغة كتابة أو شفاهة.

4- إن التصرف الفعال يتوقع أن يكون قريب المنال.

5- وإذا تحقق هذا التصرف الفعال، فإن التوتر يكون قد استبعد، وبهذا تقام قاعدة للاتصال واضحة لوجود وظيفة تحقق التعادل للتنظيم. فالتصرف الفعال ليس من الضروري، أن يكفي الاحتياجات الإتصالية للمستقبل، فالحاجات الإتصالية تقوم على مستويات مختلفة، ففي المستوى الأول يكون الاتصال الرسمي ضروري، للحصول على الأداء الملائم للمهام، وتوفير هذه المعلومات يمكنها أن تقضي، على حالات التوتر الناشئة من الغموض في مسؤوليات المهام.

إن الاتصال الفعال هو أساس النظم الإجتماعية، وعماد العلاقات التي تنشأ بين الناس لشتى الأغراض. بحيث يكون الهدف من تلك العلاقات، هو العمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد والجماعات. ففي المؤسسات الصناعية يعد الاتصال أحد دعائمها الرئيسية، إذ تقوم جل الأعمال أساسا على البيانات، والحقائق المتبادلة، بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم، والشيء الذي يساعد على ظهور التعاون في العمل، وتجميع وجهات النظر، والمعتقدات، قصد إقناع العاملين، والتأثير في سلوكهم. فالإتصال كثيرا ما يساعد العاملين في التعرف على البيئة المادية. التي تساعد على قيام العلاقات الإنسانية، المتمثلة على سبيل المثال في الإقناع، والحوار المتبادل والتعاون المتبع، بالتفاهم، والتعاطف. فالضبط المبني على الإقناع، والحوار، يؤدي إلى خلق قنوات إتصال جيدة، تعمل على حفظ العلاقات الإنسانية، وإستمرارها. تلك العلاقات التي تهدف إلى خلق التعاون القوي بين العاملين، وتحفيزهم على العمل، وتمكينهم من إشباع حاجاتهم الإقتصادية، والاجتماعية، والنفسية.

إن رغبة العامل في إبراز قدراته في إنجاز الأعمال، بمعرفته لأحسن السبل والوسائل، صفات طبيعية في الإنسان، ترضيه كلما حققها، وعدم تحقيقها يؤدي إلى توتره. وبالتالي توتر علاقاته مع مسؤوليه، فهو يؤكد في هذا، على وجود مشاكل

اتخذت هذه المؤسسات لنفسها، الأسلوب المناسب الذي تراه، وتستطيع من خلاله أن تحقق أهدافها المنشودة. وقد اتخذ الإتصال الفعال النهج الأبرز، والأنجع، لتحقيق نجاح المؤسسات لتحقيق أهدافها، وبأعلى مستويات جودة المنتج.

. خاتمة:

باعتبار المؤسسات هي كيان في المجتمع فهي تقوم على جماعات بشرية تربطهم علاقات إنسانية وتجمعهم أهداف وأغراض مشتركة، وتحكمهم قوانين مشتركة أيضا فالجماعات تتحرك داخل المؤسسة بغية تحقيق هذه الأهداف ولإشباع حاجاتهم المختلفة.

لذلك لا يمكن تصور أي تنظيم دون وجود تفاعل بين الأفراد والجماعات، هذه التفاعلات تحكمها أشكال وأساليب يمكن القول أن الإتصال باعتباره أحد الأساليب الاتصالية المعتمدة في مختلف أشكال المؤسسات. وعليه يمكن القول أن الإتصال الجيد يساعد على أداء الأعمال بطريقة أفضل حيث يساهم في تنظيم العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين فالإتصال هو أحد الركائز الأساسية والضرورية التي يقوم عليها العمل الجماعي في المؤسسة الصغيرة، كما أنه يشكل أرضية هامة تتم بواسطته توحيد النشاط التعاوني بين جميع الأفراد داخل المؤسسة حيث يتحقق من خلال التكامل والإنسجام القائم على علاقات إجتماعية وإنسانية إيجابية بين مجموعات العمل من جهة، ومع الإدارة من جهة أخرى فنقل المعلومات من الضروريات الجوهرية التي يتم بواسطتها تعديل السلوك وإحداث تغييرات و تحقيق الأهداف التي يقوم عليها العمل الجماعي.

فعملية الإتصال داخل المؤسسة ومساهمتها في تجسيد العمل الجماعي ليست بالسهلة، وذلك لعدة أسباب وعوامل تتدخل فيها كالخطيطة، التنسيق، الرقابة، إتخاذ القرارات، ولا يمكن أن تعرف تأثير مثل هذه العوامل، وغيرها على المؤسسات الصغيرة إلا من خلال دراسة ميدانية تهتم بدراسة الإتصال الداخلي والعمل الجماعي بهذا النوع من المؤسسات. وبما أن المخرج الأساسي للمؤسسة هم الأفراد العاملون، والمنتجون للسلع، والخدمات، لذا كان إتقان الإتصال الفعال للهيئة الإدارية، وعلى

تتعلق بشخصيته، وقيود مفروضة عليه تعكر صفوة العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة بصفة عامة، والقسم الذي يعمل فيه بصفة خاصة. غير أنه إذا كان العامل في وسط، يتعدى نطاق وجود الجهاز الإداري الرسمي، إلى المجموعة العمالية، التي تشارك وتعمل على تأدية مطالب المؤسسة. فإنه كثيرا ما يبنى علاقات مع أفرادها، عن طريق الإتصالات غير الرسمية، سواء أثناء تأدية واجباتهم، أو في أوقات الراحة، وسواء داخل المؤسسة، أو خارجها.

ولا تقف أهمية الإتصال عند هذا الحد، بل يمكننا القول بأنه يلعب دورا هاما، في تمسك الجماعة، وتفاعلها، وتوجيهها، لأنه يتعلق بنقل المعلومات، والبيانات، والمعارف المتصلة بالعمل. حيث بدأ منذ أوائل العقد الرابع من القرن العشرين، محور الاهتمام في دراسة "الإتصال إلى ميدان العلاقات الإنسانية" على إعتبار أن لب المشكلة يتمثل في هذا الميدان، وليس في الطرق والخطوات الفنية التي تتضمنها عملية الإتصال. وإذا تعمقنا في تحليل أهمية الإتصال خاصة داخل المؤسسة، يتبين لنا أن كل عضو من أعضاء الهيئة الإدارية، يكون مسؤولا عن أعمال المئات، بل أحيانا الآلاف من المرؤوسين، وبالتالي فإن عدم دقة عمليات الإتصال، لن تؤثر فقط على المدير، بل تؤثر أيضا على كافة العاملين. والطريقة التي تدار بها الإتصالات في المؤسسة الصناعية، يكون تأثيرها واضح على ميول، واتجاهات العمال، ومعنوياتهم...

مما سبق يمكننا القول، بأن أهمية الاتصال باعتباره عملية أساسية، وحيوية، إلى جانب كونه مستمر. لا يقف عند مرحلة معينة، وإنما يستمر طوال حياة المؤسسة، ينشط التخطيط والتنظيم، ويعطيه حيوية، في الاستمرار عن طريق إتخاذ القرارات، والتنسيق، والإشراف، والرقابة والتقييم. أي أن أهمية الاتصالات، تبرز في إتخاذ القرار، وخلق نشاط معين، وتوجيهه، وتنسيقه، وتتبع نتائجه، وتقويمه. فإذا لم تتم الاتصالات عند مستوى معين، وغير مناسب، أو تمت دون كفاية، فقد تترتب عن ذلك العواقب الوخيمة. وفي خضم تعدد المناهج الحديثة، في سبيل تحقيق الإدارة الناجحة للمؤسسات، بما فيها المؤسسة الصناعية،

رأسهم المدير يشكل حجر الزاوية، لتحقيق أجود الإنتاج. لذا كان لزاما على الإدارة، أن تعي أهمية الإتصال الفعال بكل الأطراف المؤثرة، والمتأثرة بالمؤسسة. ومن ثم الإمام بأنواع الإتصال الناجح، لإستخدامه حسب متطلبات الموقف، والجهة المتعامل معها، وكذلك تلمس المعوقات في سبيل التغلب عليها، وإيجاد بيئة ناجحة لاتصالها مع الطرف الآخر. والإتصال هو شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع المعلومات، وهي عملية ضرورية لصنع القرار الفعال، فهو الوسيلة التي تنتقل عبرها المعلومات المتعلقة بالقرارات، وهو أساسي لتنفيذ القرارات، والإتصال في المنظمات المؤسسات سواء كان مكتوبا أو شفويا، رسميا أو غير رسمي، يكون متوجها نحو تحقيق هدف من الأهداف الرئيسية، التي تدخل ضمن أولويات عمل المؤسسة، وضمان نجاحها. وبصورة عامة يقصد منه ضمان تحقيق الأداء على المستويات كافة، وبأعلى معايير الجودة، بحيث ينتج عنه تنفيذ القرارات وتحقيق للأهداف التنظيمية الأخرى. ولا يحدث الإتصال- عادة- من خلال قنوات الإتصال في المنظمة لمجرد نقل المعلومات، والمعنى وتفهمها، وإنما يحدث لكي يساعد في عملية اتخاذ القرارات، التي تعمل على إحداث تغييرات مادية أو غير مادية بالمنظمة. فعملية الإتصال ليست لها أية قيمة، إذا لم يتم تحقيق أي شيء من ورائها. لأن نظام الإتصال الفعال هو ذلك النظام، الذي يساعد على إحداث تغييرات إيجابية ويجعل العاملين يشعرون، أنهم جزء متكامل من النظام الاتصالي الكلي بالمنظمة.

6. قائمة المراجع:

- 5 - مكايي عماد، 1998، الاتصال ونظرياته المعاصرة ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة، ص 23.
- 6 - محمد عبد الحميد، 1997، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير ، ط 1، عالم الكتب، القاهرة ، ص 18
- 7 - كلارنس أ نيول ترجمة طه الحاج الياس، 1999، السلوك الإنساني في الإدارة التربوية، الدار العربية للتوزيع والنشر، عمان، الأردن، ص 86.
- 8 - محمد فاروق محمد البتول، 2010، العمل و أثر الأجر على عرض العمل في الإقتصاد الإسلامي ، عماد الدين للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، ص 24.
- 9 - جورج كتورة، 2009، معجم العلوم الإنسانية ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، ص: 310.
- 10 - سلمى محمود جمعة، 1998، مدخل إلى طريقة العمل مع الجماعات ، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية ، (د.ط)، الإسكندرية مصر، ص: 22 .
- 11 - أحمد زايد محي الدين، 2000، محمود عبد الرشيد ، موسوعة علم الاجتماع ، جامعة أكسفورد ، ط 1 ، نيويورك، ص: 103.
- 12 - السيد عبد الحميد عطية، 2003، مفاهيم و أساسيات في طريقة العمل مع الجماعات ، المكتب الجامعي الحديث (د.ط)، الإسكندرية، مصر، ص 93.
- 13 - محمد سيد فهمي، 2001، طريقة العمل مع الجماعات بين النظرية و التطبيق، المكتب العربي الحديث، (د.ط)، الإسكندرية، مصر.
- 14- سلمى محمود جمعة ، 2002، محاضرات و طريقة العمل مع الجماعات ، دار المعرفة الجامعية (د.ط) ، الإسكندرية ، مصر.
- نعيمة جابر ، 2006، أهمية العمل الجماعي ، المعهد الفني التجاري ، كلية تجارية ، المصرية ، (د.ط)، لبنان . 15
- 16 - Roth stem, 2000, bouraf special Education (third edition) longuan, New York
- 17 - Idol lorma, 1993, special education consultation Hand book pro-ed Austin Tx.
- نبيهة جابر، 2006، أهمية العمل الجماعي، المعهد الفني التجاري ، كلية تجارية ، المصرية ، (د.ط)، لبنان. 18
- 19- Adel mohamed zayed, and mostafa mostafa kamel, 2005, team and woork groups center for advancement of postgrzdenate studies and rexarch faculty of engenering cairo, university, cairo.
- ياغي محمد عبد الفتاح، 1998، إتخاذ القرارات التنظيمية ، مطابع الفرق التجارية ، (د.ط)، الرياض، السعودية. 20
- 21 Adel mohamed zayed , and mostafa mostafa kamel, 2005, team and woork groups center for advancement of postgrzdenate studies and rexarch faculty of engenering cairo

- 1 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2003، " السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- 2 - جلال ، سعد، 1984، علم النفس الاجتماعي ، منشأة المعارف الاسكندرية.
- 3 - ناجية مزيان، 2006، جمهور القنوات الفضائية العربية، دراسة مسحية لاستخدامات وإشباعات المرأة غير العاملة في الجزائر العاصمة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر.
- 4 - جواد ، شوقي ناجي، 1992، سلوكيات الانسان وانعكاساتها على ادره الأعمال دار الحكمة للطباعة والنشر ، بغداد، ص 205.

- 41- حسين خديم، 2006، مبادئ الإدارة الحديثة ، دار مكتبة الحامد ، ط2، الأردن.
- عمر السعيد و آخرون، 1991، مبادئ الإدارة الحديثة ، مكتب دار الثقافة للنشر والتوزيع ، مصر. 42
- 43- حسين خديم، 2006، مبادئ الإدارة الحديثة ، دار مكتبة الحامد ، ط2، الأردن.
- أمين عبد الأمين حسن ، 2001، إدارة الأعمال و تحديات القرن الواحد و العشرين ، دار قباء للنشر و التوزيع، الأردن. 44
- 45- صلاح عبد القادر النعيمي، 2008، المدير القائد و المفكر الإستراتيجي ، من مهارات التفاعل مع الآخرين ، إثراء للنشر والتوزيع مصر .
- 46 - COOLEY, C, 1988, in Mucchielli " Les réseaux de communication " , E.S.F, Paris.
- 47 - ANZIEU, D et MARTIN, J.Y, 1986, " La dynamique des groupes restreints " P.U.F, Paris.
- 48 - Labruffe et C. Lévy-Leboyer, 1975, Psychologie et évaluation de la formation, in Encyclopédie de la Formation , Retz.
- 49 - DEVITO et autres, 1993, "Les fondements de la communication humaines "G. Morin, Canada.
- محمد فاروق محمد البتول، العمل و أثر الأجر على عرض العمل و النمو الإقتصادي الإسلامي 22
- محمد علي الغامدي، 2003، العمل الجماعي داخل التنظيم ، دار الوفاء للنشر و التوزيع (د.ط) عمان الأردن. 23
- محمد فاروق محمد البتول، العمل و أثر الأجر على عرض العمل و النمو الإقتصادي الإسلامي. 24
- ياغي محمد عبد الفتاح، 1998، إتخاذ القرارات التنظيمية ، مطابع الفرق التجارية ، (د.ط)، الرياض، السعودية. 25
- مدحت أبو النصر، 2008، فرق العمل الناجحة ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، ط1 ، القاهرة ، مصر. 26
- محمد علي الغامدي، 2003، العمل الجماعي داخل التنظيم ، دار الوفاء للنشر و التوزيع (د.ط) عمان الأردن. 27
- مدحت أبو النصر، 2008، فرق العمل الناجحة ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، ط1 ، القاهرة ، مصر. 28
- 29 - العطية ماجدة، 2003، "سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 30 - جيرالد جيرينغ وآخرون، 2004، "إدارة السلوك في المنظمات" ، دار المريخ ، المملكة العربية السعودية، ص 28.
- 31- Drucker Peter, 1999, l'avenir du management selon durcker, édition Uillage Mondial, Paris.
- 32 - حسين حريم، 2013، " السلوك التنظيمي، سلوك الافراد والجماعات في منظمات الأعمال" دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- 33 - شوقي ناجي جواد، 2010، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان، الأردن.
- 34 - Goffman E, 1988, "Les moments et leurs hommes", Editions de Minuit, Paris, p.143-148.
- 35- صلاح عبد القادر النعيمي، 2008 ، المدير القائد و المفكر الإستراتيجي ، من مهارات التفاعل مع الآخرين ، إثراء للنشر والتوزيع ، الأردن.
- ناصر دادي عدون ، الإتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الإقتصادية ، مرجع سابق. 36
- فاطمة مروة، 2009، الإتصالات المهنية ، دار النهضة العربية ، ط1، بيروت. 37
- 38- حسين خديم، 2006، مبادئ الإدارة الحديثة ، دار مكتبة الحامد ، ط2، الأردن.
- عاشور أحمد صقر، 1989، مصطلحات في الإعلام و الإتصال، الدار الجامعية، القاهرة. 39
- راوية حسين، 2002، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، (د.ط) الإسكندرية. 40