

## ديناميكية الجماعة ودورها في بناء الثقافة التنظيمية من جانب الاتصال داخل المؤسسة

دودو نوري نور الدين طالب دكتوراه جامعة الجزائر-2-

قاسمي فتيحة طالب دكتوراه جامعة الجلفة

## الملخص:

إن الاتصال السائد داخل المؤسسة من شأنه التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع و الابتكار و المساهمة في اتخاذ القرارات ، و ذلك لأن الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاعل بين الأفراد و خلق ديناميكية الجماعة و التناغم المستمر بين الفرد و الجماعة على حد سواء ، إذ يتم من خلالها نقل المعلومات و البيانات و الآراء و الأفكار لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمؤسسة ، و تعتمد كفاءة الاتصال على العديد من العوامل التي تتعلق عادة بطبيعة العمل والبيئة التنظيمية السائدة إذ أنها تؤثر و تتأثر بها دائما ، فهو المكان المادي للأفراد وما ترتبط بذلك من جماعات العمل الرسمية و العلاقات غير الرسمية من شأنها أن تخلق مناخا تنظيميا ملائما من خلال التفاعلات و العلاقات الاجتماعية الهادفة بين الأفراد و تحسين أدائهم في المؤسسة. إن الاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل و حصوله على رضا أكبر في العمل، أما الجماعات غير المتماسكة فإن التشويش يلعب دورا واضحا في تفككها، وخلق الصراعات والمنافسة المستمرة بين أعضائها. ولذا فإن الاتصالات هي نشاط إنساني يستهدف تحقيق مستلزمات التوازن والاستقرار للفرد والجماعة والمنظمة على حد سواء والتي من خلالها تبني ثقافة المؤسسة.

كلمات مفتاحية: ديناميكية الجماعة، بناء الثقافة التنظيمية ، المؤسسة

## Abstract:

The communication within the organization can influence the creation of a regulatory climate suitable for creativity, innovation and decision-making, because communication is a social means through which individuals interact and create a dynamic community and a continuous harmony between the individual and the community alike. It transfers information, data, opinions and ideas for the purpose of achieving the targeted performance of the enterprise, and the efficiency of communication depends on many factors that are usually related to the nature of work and the prevailing organizational environment as it affects and is always affected by it. It is the physical place of individuals and the associated

formal working groups and informal relationships that create an appropriate organizational environment through meaningful interactions and social relationships between individuals and improving their performance in the institution. Communication is therefore a humanitarian activity aimed at achieving the balance and stability of both the individual, the community and the organization through which the institution's culture is built.

#### مقدمة :

يرتكز نجاح أو فشل المنظمات المعاصرة على مدى تحكمها واهتمامها وتأطيرها الصحيح لأهم مورد تملكه وهو الرأسمال البشري ، والذي يعتبر الثروة النادرة التي تتسابق المنظمات لتوفيرها كما ونوعا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها. و الذي يزيد و يحسن من هذه الأخيرة هو عملية الاتصال حيث يعد هذا التفاعل والتواصل سمة الحياة البشرية في جميع المجالات والأطر - ولا يتحققان إلا بوجود الاتصال - والذي يعتبر ضرورة قصوى في الحياة ، ونظرا للأهمية الكبيرة التي يحتلها موضوع الاتصال إهتم به الباحثون عند دراسة السلوك البشري في المنظمات ذلك لأنه لا يمكن تصور أي سلوك منظم دون اتصال سواء كان لفظيا أو غير لفظي .

ولذلك تشكلت منظومات متكاملة للاتصال تقوم على الإشارات والرموز ذات الدلالات والمعاني المشتركة والتي تيسر فهم وإدراك أهداف الاتصال وأبعاده ، ومن خلالها يمكن أن تكون لنا القدرة على التعامل مع الغير ، ويحدث التأثير بين طرفين وأكثر ، هذا التأثير يكون بهدف تبادل المعلومات والآراء أو التأثير في المواقف والاتجاهات ، كما أن الاتصال يكون متغيرا حسب تأثيره ، كالتأثير بنمط القيادة أو السلطة التنظيمية أو أنماط القوة السائدة في المنظمة و التي من بين أسسها و مرتكزاتها الجماعة حيث لهذه الأخيرة ديناميكية والتي من خلالها يتم و تجرى عملية الاتصال ضمنها و داخل نسق المؤسسة المتأثر بالبيئة الخارجية و الداخلية للمؤسسة و التي بدورها تخلق ثقافة اتصال للمؤسسة.

و مما سبق يتبادر لنا التساؤل ما دور ديناميكية الجماعة في بناء ثقافة الاتصال داخل المؤسسة ؟

#### أولا . ديناميكية الجماعة :

##### 1. جماعات العمل:

##### 1.1. ماهية الجماعة وأهم خصائصها:

يحقق العمل الجماعي غالبا نتائج أفضل من تلك التي يحققها العمل الفردي، ولقد انتبه الإنسان إلى ذلك منذ العصور القديمة فعملوا ضمن جماعات في الزراعة والصيد وصناعة السفن، ولما تطورت حياة

الانسان أصبح الاعتماد على الجماعات أمر ضروري داخل المؤسسات بشتى أنواعها، ومن الواضح أن العمل الجماعي لا يقتصر على الانسان فحسب بل يتعدى إلى الحيوانات كذلك، كالنحل والنمل وكذلك الطيور وحيوانات عدة. فعند تطرقنا إلى مختلف التعاريف التي اهتمت بمفهوم الجماعة كان هناك شبه اجماع بين الباحثين حول مجموعة من النقاط والخصائص العامة التي تتميز بها جماعات العمل، إلا أن هذا لا ينفي تباين بعض الخصائص واختلافها باختلاف طبيعة الجماعة أو نوعها، وسنحاول عرض أهم الخصائص العامة التي تشترك فيها كل الجماعات، وأهم الخصائص التي تتميز بها هذا لا ينفي تباين بعض الخصائص واختلافها باختلاف طبيعة الجماعة أو نوعها، وسنحاول عرض أهم الخصائص العامة التي تشترك فيها كل الجماعات، وأهم الخصائص التي تتميز بها جماعة العمل الفعالة، أما الأولى نجد في مقدمتها أن الجماعة تتكون من شخصين أو أكثر يتفاعلون فيما بينهم، بمعنى أنه يوجد بعض التأثير بين أفراد الجماعة على بعضهم البعض.

كما يتوجب على الجماعة وجود هيكل ثابت بالرغم من أن الكثير من الجماعات تتغير باستمرار، إلا أن وجود العلاقات المستقرة التي تبقى الأعضاء معا ويعملون كوحدة أمر ضروري، هذا بالطبع من أجل تحقيق الأهداف المشتركة للجماعة وكذا وصول كل عضو الأهداف واهتماماته الشخصية في ظل العمل الجماعي.<sup>(1)</sup> كذلك يجب على الأعضاء إدراك أنفسهم كمجموعة، إذ أنه من الواجب على الأعضاء التعرف على بعضهم البعض، بحيث يمكنهم تمييز هؤلاء الأفراد عن غير الأعضاء.

وعن أهم خصائص الجماعة الفعالة أو نقول الجماعة المثالية، فيمكن حصرها في مجموعة من النقاط طبعاً دون إعادة ذكر الخصائص العامة وهي كالتالي:

- تتميز العلاقات التي تنشأ بين الأفراد بالاستمرارية، الانتظام والقابلية - تقوم الجماعة بتطوير قواعد ومعايير تنظم وتضبط سلوك الأفراد داخل الجماعة. - القائد لا يهيمن على الأعضاء بل يعطيهم الحرية في النقاش والتعبير عن أفكارهم، كذلك النقد البناء والمشاركة في اتخاذ القرار، و قد اقترح " ليكرت " Likkert " مجموعة من السمات والخصائص التي تتميز بها الجماعة المثالية نذكر منها، وجود مهارات متنوعة لدى الأعضاء حيث يلعب القائد أو الرئيس دور الموجه والمرشد، كما أن الأعضاء يتقاسمون مجموعة من القيم فيما بينهم أهمها الثقة، الالتزام، التعاون والتآزر، كذلك الدافعية والرغبة في العمل ضمن الجماعة<sup>(2)</sup>.

## 2.1 أنواع الجماعات<sup>(3)</sup>:

\* **الجماعات الوظيفية:** هي جماعات رسمية تنشأ داخل المنظمة وتحدد العلاقات بين أعضائها من خلال الهيكل التنظيمي أو الوصف الوظيفي وتتكون هذه الجماعات من الرئيس و المرؤوس، ويكون هدفها هو أداء

العمل الوظيفي للجماعة، ومن أمثلة هذه الجماعات الإدارات و الأقسام التي تضم رئيس ومجموعة من العاملين.

\* **جماعات المهام الخاصة :** فهي جماعات يتم تشكيلها بواسطة الوصف التنظيمي أو طبقا للاحتياجات العمل، وهي قد تكون دائمة أو مؤقتة وتتكون أيضا من رؤس ومرؤوسين، ويكون هدفها هو أداء عمل وظيفي دائم و أداء مهام مؤقتة ومن أمثلة هذه الجماعات اللجان العادية كالمشتريات والعقود إلى آخره.

\* **جماعات الصداقة والاهتمامات الخاصة:** و تنشأ هذه الجماعات بسبب تشابه في خصائص الأفراد كاهتمامات المشتركة والسن والمعتقدات السياسية وقد تكون هذه الجماعات رسمية ولها أهداف تتماشى مع أهداف المنظمة وقد تكون العكس ولها أهداف تتعارض مع أهداف المنظمة ومن أمثلة هذه الجماعات الرسمية نقابة العمال، ونادي الشركة وصناديق الزمالة، أما الجماعات الخاصة غير الرسمية فمن أمثلتها جماعة الأصدقاء والتحالفات والعصابات .

## 2 مفهوم الجماعة:

تتميز الجماعة بعدة خصائص كالتجمع والتماسك والانسجام ويزيد أفرادها عن اثنين فما فوق حتى تصبح حشدا و عصابة و تجمعاً فضلاً عن خاصية الانتماء والعمل الجماعي من أجل تحقيق هدف مشترك وتبادل التفاعلات والأدوار و الوظائف ، و بالتالي تنطلق الجماعة في أداء مهماتها ومسؤولياتها من أهداف مسطرة ومضبوطة لتحقيقها في مجالات معينة بوسائل محددة مع تقويمها وتحديد نقاط الضعف والقوة قصد الأخذ بمبدأ التغذية الراجعة.

## 3 مفهوم ديناميكية :

تتكون عبارة ديناميكية الجماعة من مفهومين أساسيين وهما: الديناميكية و الجماعات.

أ. مفهوم الديناميكية:

**لغة:** تعني الديناميكية لغة الحركة نحو تحقيق هدف معين.

**اصطلاحاً:** ديناميكية الجماعة هي مجموعة المثيرات والاستجابات التي تحدث داخل الجماعة وتفاعل هذه المثيرات والاستجابات مع بعضها في المواقف المختلفة التي تمر بها الجماعة وتأثيرها في سلوك الأفراد.

يرى " رونلد لويس Ronold lewis " بأن ديناميكية الجماعة هي عبارة عن بحث في عمليات التفاعل داخل الجماعات الصغيرة ، حيث أن البحث في هذا الميدان يهدف إلى إيجاد المبادئ التي يقوم عليها سلوك الجماعة والقوانين التي تتحكم في تكوينها وعلاقة الأفراد ببعضهم البعض وعلاقة الجماعة بغيرها من

الجماعات والنظم السائدة ، وتفسير التغيرات التي تحدث بها ، وكل ما يتعلق بالجوانب الديناميكية أو المتغيرة في الجماعة ، ومن ثم ابتداء التقنيات التي تساعد على جعل قرارات الجماعة ذات فاعلية .<sup>(4)</sup>

إن مفهوم الديناميكية يرتبط بمفهوم الجهد و مفهوم الجهد ينحدر من أصل اجتماعي للنشاط اليومي البشري. ويتم التمييز في الديناميكية من الناحية الإجرائية بين نوعين من الجهود : الجهود الداخلية و الجهود الخارجية ، ويؤدي تطبيق المبدأ الأساسي للديناميكية إلى دراسة مفهوم التوازن وتحليل قاعدة الفعل ورد الفعل.

ولقد استعير مفهوم الديناميك من المجال الفيزيائي والذي يقصد به في مجال الميكانيكا مختلف العلاقات التي تكون بين القوى والحركات الناتجة عن هذه الأخيرة ، ويدل المصطلح على القوة والحركة والحيوية ونقيضه الثبات والسكون و تعني الديناميكية في المجال السيكو اجتماعي مختلف القوى الإيجابية والسلبية التي تتحكم في الجماعة وتساعد على التوازن والتطور والاندماج أو الانكماش والتشتت والتناحر ، كما أنها عبارة عن التفاعلات البنوية الوظيفية التي تتحكم في نسق الجماعة إذ كل تغيير يمس عنصرا فرديا داخل شبكة الجماعة ونسقها البنيوي فإنه يؤثر لا محالة على باقي العناصر الأخرى إما سلبا أو إيجابا.<sup>(5)</sup>

ويرى " هولنبك " Hollenbek " بأن الديناميكية هي القوى التي تؤثر في العلاقات والتفاعل داخل الجماعة ، والتي يكون لها تأثير في سلوك الجماعة ، فقد تعمل الديناميكية على تطور الجماعة وتقدمها وتنظم العلاقات داخلها مما يحقق النمو في الجماعة أو قد تعمل على جمودها وتأخرها وقيام الصراع والتوتر في العلاقات بين أفرادها مما يؤدي إلى تدهور الجماعة وانحلالها.

تعرف الديناميكية على أنها مجموعة من المثيرات والاستجابات التي تحدث داخل الجماعة في المواقف المختلفة التي تمر بها ، فالفرد إذ يصدر سلوكا معيناً داخل الجماعة فإنه يقابل بالعديد من الاستجابات من باقي الأفراد وبذلك يحصل تفاعل اجتماعي ونفسي أشبه ما يكون بتفاعل كيماوي.

ويرى " كولي " أن هذه القوى المؤثرة في العلاقات على شكل تفاعلات تؤدي إلى تغيير يحدث تأثيراً في اتجاهات الجماعة ، ويمتد هذا لتغيير إلى اتجاهات الأفراد وسماتهم الشخصية واهتماماتهم ومهاراتهم وإلى غير ذلك خلال عمليات التفاعل الاجتماعي.

ويعرف " بوهلن " وزملاءه في كتابهم القيادة وديناميكيات الجماعات مفهوم الديناميكيات بأنها تعني الطاقات والقوى المحركة المشتقة من كل فرد من أفراد المجموعة ، ومن تفاعل هؤلاء الأفراد مع بعضهم

لتصبح تعبيراً عن محصلة جميع القوى في الجماعة المعنية ، وتتمثل هذه المحركات في النهاية في صورة سلوك عام ونشط للجماعة في اتجاه أهدافها ومعاييرها التي حددتها لنفسها.<sup>(6)</sup>

#### 4. مفهوم ديناميكية الجماعة :

أنتشر استخدام اصطلاح ديناميكيات الجماعة منذ الحرب العالمية الثانية ، وتعددت معانيه وطرق استخدامه ، فالبعض يعتبره علم الإيديولوجية السياسية لتنظيم الجماعات ويركز على القيادة الجماعية الديمقراطية ومشاركة الأعضاء في اتخاذ القرارات والعمل التعاوني بين أفراد هذه الجماعات وبعضهم يعرف ديناميكيات الجماعة على أنه " مجموعة من الأساليب مثل العملية الجماعية أو الحل الجماعي للمشكلة أو قرار الجماعة " ، كما ينظر البعض إلى علم ديناميكيات الجماعة على أنه ميدان للدراسة في طبيعة الجماعات وفي قوانين نموها وارتباطها بالأفراد والجماعات الأخرى في المجتمع.<sup>(7)</sup>

#### 5. مقارنة التفاعل، الأنشطة والعاطفة :

يعد "جورج هومانس" مؤسس هذه النظرية العالم الذي أكد أن الواقع الاجتماعي كنظام عام في تكامل وتفاعل مستمر، وتضفي عليه طابع الاستقرار والثبات حيث يتعالى هذا التكامل وذلك الاستقرار بالمجتمع إلى حالة من التساند الوظيفي، يعتبر فيها الصراع شيئاً شاذاً أو تياراً منحرفاً داخل المجتمع، ومن جهة يظهر الاهتمام بمفاهيم معينة على حساب مفاهيم أخرى، فنجد مفاهيم السلطة، الجماعة، المجتمع المقدس، الوظيفة من المفاهيم الأكثر شيوعاً في علم الاجتماع الغربي.<sup>(8)</sup>

انطلق الباحث قبل وضع الأسس لنظريته إلى تحليل العلاقة بين عناصر ثلاثة، حيث أن ممارسة الأنشطة والتي تمثل مجموعة المهام التي يقوم بها أعضاء الجماعة، يخلق بينهم جو من التفاعل والاحتكاك عن طريق مختلف قنوات التواصل، مما يؤدي إلى تقوية علاقات الصداقة والمحبة، أيضاً تبادل المشاعر والأحاسيس فيما بينهم، ولعل إقامة علاقات طيبة بين الأفراد سيؤدي إلى تقليص حدة التوتر والخلاف بينهم ومن ثم تماسك الجماعة، وإدراك البيئة المحيطة بجماعتهم، أي أن أساس بناء "جورج هومانس" لنظريته كان قائماً على التفاعل الذي يقصد به مختلف مظاهر التعاون والتواصل، كذلك التعارض في الأفكار والتشاور، فكل هذه العناصر تدفع نحو الحركة الدائمة للجماعة.

ويعتبر "هومانس" أن صور التفاعل بين الأعضاء هو عبارة عن نظام متكامل من العلاقات التي تتأثر بجملة من المتغيرات داخلية تتمثل في الجماعة نفسها وخارجية تشتمل على البيئة التي تحيط بالجماعة، وكل من النظامين هو عبارة عن علاقات من التفاعل قائمة على الفعل ورد الفعل<sup>(9)</sup>

وتجدر بنا الإشارة إلى أن بعض العلوم الأخرى التي نعدّها قريبة من العلوم الاجتماعية قد أولت اهتمامها بجماعات العمل، لاسيما علم النفس الاجتماعي من خلال بعض النظريات التي قام بصياغتها علماء وأطباء، مثل نظرية تحليل المعاملات للباحث "إريك بارن" ونظرية الاتصال الفعال للعالم "توماس غوردون" الذي يعد أحد أبرز طلبة العالم "كارل روجر".

تقوم نظرية "بارن" على تحليل أسلوب الاتصالات أو "المعاملات الخاصة بشخص ما، والتي يتم تنفيذها وفق مجموعة من المخططات بحيث يتم تحديد حالات الأنا والغرور لدى الشخص، كما تبرز أيضا قدرة كل شخص على التغيير، على سبيل المثال، أنه من خلال الوعي والبصيرة يمكن إعادة تعريف أحداث الطفولة المبكرة من قبل الفرد وأنماط السلوك المهزومة ذاتية التي تتغير، حيث ينصب التركيز أيضا على تجربة الطفولة وإمكانية التغيير من خلال التدخل العلاجي في الحياة المستقبلية<sup>(10)</sup>.

أما نظرية "غوردون" فهي تقوم على مجموعة من القواعد تساهم في الوصول إلى اتصالات فعالة، حيث أن عالم النفس "غوردون" قد اهتم بموضوع القيادة فهو يدعو ويدعم الحوار، ينبذ الوعيد والتهديد وكل أساليب التحريض واللوم، ويدعو القادة إلى تشجيع الأعضاء وتحفيزهم، واعطاء الحجج المنطقية والابتعاد عن التجريح، فعلى سبيل المثال إذا عرضت فكرة ما، على العضو أن يبتعد عن قول هذه فكرة سيئة وأن يقول أنا أجد صعوبة في فهم هذه الفكرة<sup>(11)</sup>.

## ثانيا . مفهوم الإتصال :

للاتصال تعاريف متعددة ومتنوعة نظرا لاستخدامه في العلوم السلوكية المختلفة، علم الاجتماع، علم النفس الاجتماعي، العلوم الإدارية، الخدمة الاجتماعية، وغيرها من الميادين الأخرى، أي أن كل باحث يعرفه من زاويته الخاصة، ولذلك لا يوجد تعريف متفق عليه. ويمكن أن أقدم بعض التعريفات للاتصال فيما يلي:

### أ. الاتصال لغة:

في اللغة العربية الاتصال كلمة مشتقة من مصدر وصل، الذي يحمل معنيين : الصلة و البلوغ. فالأولى تعني الربط بين شخصين و إيجاد علاقة معينة تربط بين الطرفين، أما الثاني فهي البلوغ أو الانتهاء إلى غاية ما.

بمعنى عمومي أو شائع، ويعني في اللغة Communis وكلمة إتصال مشتقة من الأصل اللاتيني مشتركة أو اشتراكي<sup>(12)</sup>. وبذلك فإن الأصل اللاتيني للكلمة يمكن أن يعبر عن Communism الإنجليزية ما يؤول إلى المجموع أو ينتقل إليهم أو منهم بصورة مشتركة.

## ب. الاتصال اصطلاحاً:

إن الاتصال عملية اجتماعية، يتم من خلالها نقل و تبادل المعلومات أو الآراء بين طرفين أو أكثر، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، و باستخدام أداة أو أكثر من أدوات بغرض أن تصير الخبرة مشتركة بين أطراف العملية.<sup>(13)</sup>

معنى أن الاتصال حسب هذا التعريف لا يمكن أن يكون بين الإنسان وذاته، وذلك بوصفه عملية اجتماعية يتم من خلالها تبادل ونقل المعلومات، كذلك يشير هذا التعريف إلى استخدام الأداة أو الوسيلة في عملية الاتصال.

الاتصال عملية اجتماعية ذات خطوات مترابطة مستمرة، يتم فيها التفاعل بين شخصين أو أكثر، لتحقيق هدف واضح محدد، وهذه العملية تتم من خلال علاقة إنسانية قد تكون ثنائية بين فردين أو بين جماعة صغيرة أو مجتمع محلي، قومي، دولي...، ويتم الاتصال بوسائل وأساليب كثيرة ومتنوعة بغرض أن تصير الخبرة مشتركة بين أطراف العملية.<sup>(14)</sup>

هذا التعريف يشبه أو يتفق مع التعريف السابق له، إلا أن الأول تناول موضوع الهدف من الإتصال. الإتصال هو نقل انطباع أو تأثير من منطقة إلى أخرى دون النقل الفعلي لمادة ما، وقد يشير إلى نقل الإنطباعات من البيئة إلى الكائن أو بالعكس من فرد إلى آخر<sup>(15)</sup>.

## 1. الاتصال الرسمي :

هو اتصال يتم عبر طرق وقنوات الاتصال التي تحددها المؤسسة بصفة رسمية ، ملزمة بجميع الأطراف العاملة بها ، لكي يتبعوها في جميع اتصالاتهم أثناء ممارستهم لعملهم اليومي ، ويتم الاتصال الرسمي بصفة عامة عبر التسلسل التنظيمي للمؤسسة، وهو مبدأ من مبادئ التنظيم الإداري الذي يتضمن التسيير الفعال والمنظم للمؤسسة، ويأخذ الاتصال الرسمي في أغلب الحالات الشكل الكتابي مثل التقارير والتعليمات والتوجيهات والاقتراحات والشكاوي والمراسلات الرسمية وغيرها ، ومع ذلك لا يأخذ الاتصال الرسمي الشكل الكتابي بالضرورة دائماً فقد يكون شفهياً ومن ذلك : الاجتماعات الدورية التي يعقدها المدير و الإدارات المركزية والفرعية والأقسام مع معاونيهم مرة على الأقل كل أسبوع لتلقي المعلومات<sup>(16)</sup>.

يرى الدكتور "عزي عبد الرحمان" " أن الاتصال الرسمي يكون حسب السلم الإداري للمؤسسة ويشمل الأوامر والتعليمات التي يصدرها الرؤساء والمسؤولين لمروؤوسهم المتعلقة بالعمل والمعلومات المرتبطة بالإجراءات والتطبيقات التنظيمية.

يرى الأستاذ " فهمي العطروزي " : " أنه كلما زاد حجم المؤسسة ، كلما كانت الحاجة إلى الاتصال الرسمي أكبر " (17)

.تنظيم قنوات الاتصال ووضوحها وصلاحياتها و وفقا لاتجاه سيران المعلومات يصنف علماء الإدارة شبكة الاتصال الرسمي إلى ثلاثة أنواع :

أ. الاتصال النازل : يعد هذا النوع من الاتصال الأكثر انتشارا ومن أبرز الأنواع الاتصالية في المؤسسات ، حيث في هذا الاتصال تنتقل التعليمات والمعلومات والبيانات من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية أي أن عملية التفاعل تبدأ من الرؤساء أو القيادات المسؤولة وتتجه إلى الموظفين من أجل تحقيق الأهداف المسطرة وذلك دون معرفة إقتراحاتهم وآرائهم وفي هذا الصدد أشار " كاتروكا هن " إلى بعض مضامينه الآتية وهي :

1. توجيهات محددة حول تعليمات ومهمات حول العمل .
2. المعلومات المتعلقة بفهم العمل وارتباطاته بالأعمال الأخرى .
3. معلومات حول إجراءات المؤسسة التنظيمية وممارساتها وتتضمن سياسات وقوانين ولوائح خاصة بالمؤسسة .
4. التغذية العكسية المرتبطة بتنفيذ الأعمال .
5. الإجابة على شكاوي الموظفين .
6. تحديد سياسات وأهداف العمل للمرؤوسين (18) .

ويساهم الاتصال النازل في تكوين إتجاهات إيجابية وتعزيز السلوك الإيجابي بنظام واضح للمكافئات والعقوبات التي يمكن أن تطبق في مختلف الأحوال وفي وضع برنامج تقويمي لأداء المرؤوسين يمكنهم من إدراك تقويم الرؤساء لأدائهم ويستخدم في هذا النوع الاتصال الشفهي وذلك من خلال الإجتماعات ، والمقابلات ، و الهاتف بالإضافة إلى الوسائل المكتوبة كإعلانات الإدارة الملصقات جريدة داخلية ويتمثل دور الاتصال النازل في التسيير والتوجيه وإعلام العمال (19) .

ب . الاتصال الصاعد (20): يعمل الاتصال الصاعد على إبلاغ المسؤولين بالمعلومات والبيانات والمشاكل والصعوبات التي تعترض تحقيق أهداف المؤسسة و قراراتها . ولهذا يعتبر الاتصال الصاعد بمثابة المصدر الذي يستقي منه مسؤولو المؤسسة مختلف المعلومات المتعلقة بمؤسساتهم إذ يمكن القول أن الاتصال

الصاعد هو الشكل الوحيد الذي يسمح للموظف بإعلام المسير وتعريفه بنشاطاته وإقترحاته ومشاكله حول مختلف القضايا ذات العلاقة بالمؤسسة ويمكن تلخيص مضمون الاتصال الصاعد فيما يلي :

\* تقديم تقارير عن الأداء الوظيفي

\* رفع الشكاوي خاصة ببعض المشاكل المهنية التي يعاني منها الموظف و التي تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي .

\* طلب توضيحات و استفسارات عن بعض القضايا الغامضة ذات العلاقة لتسيير المؤسسة .

وهناك إجماع لدى المتخصصين في مجال اتصال المؤسسة على أن الاتصال الصاعد يؤخذ كمقياس لمدى ديمقراطية إدارة المؤسسة وتفتحها على موظفيها حيث يعتبر وجوده دليل على انفتاح المسيرين واهتماماتهم باقترحاتهم و الاستفادة منها لمعالجتها وخلق جو من الثقة داخل المؤسسة مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها بانتهاج طريقة تسييرية راشدة قائمة على أسس اتصالية جيدة .

ج. الاتصال الأفقي<sup>(21)</sup>: يقصد بالاتصال الأفقي إرسال واستقبال معلومات وبيانات بين مختلف المصالح والعمال الذين يشغلون نفس المركز ومناصب العمل في التنظيم الرسمي للمؤسسة ويشكل هذا الاتصال وسيلة هامة لتحقيق التنسيق بين مختلف الأقسام الإدارية ويوفر مشقة الاتصال عبر التسلسل الهرمي وغالبا ما يؤدي هذا النوع من الوسائل إلى نشوء علاقات صداقة قوية بين الزملاء وتمتد إلى خارج المؤسسة ويرى " هنري فايول " ضرورة تشجيع الاتصال الأفقي كوسيلة لتحقيق الإدارة الفعالة والاتصالات الإنسانية السليمة إذ يلعب دورا هاما فية يساعد في :

1. تقسيم فعاليات التقسيمات المختلفة من خلال انتشار المعلومات و الانتشار فيها.
  2. معالجة الصراعات والمشكلات بين التقسيمات بسبب تأمين وسائل الاتصال المباشرة .
  3. توفير الإسناد العاطفي والاجتماعي للمرؤوسين من خلال التفاعل المنصب على المهمات المشتركة .
2. الاتصال غير الرسمي<sup>(22)</sup> :

إلى جانب الاتصال الرسمي الذي يعتمد عليه المؤسسة بصفة رئيسية في نقل المعلومات والقرارات إلى جمهورها الداخلي نجدها تعتمد أيضا على الاتصال غير رسمي .

فال اتصال غير الرسمي يحقق جزء مهم من الاتصال في المنظمات في شكل غير رسمي إذ يؤلف نقل الرسائل غير رسمية منظومة اتصال غير رسمية غالبا ما تسمى : المصدر السري للمعلومات .

وهذا الاتصال يحدث خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصال يعتبر جزء طبيعي من حيث المؤسسات ولا يمكن للإدارة إخفاء وجوده فالاتصال غير الرسمي لا يخضع لمراقبة الإدارة فهو غير مضبوط وغير مقنن يساهم في تسريب المعلومات والأنباء والإشاعات عن العمل و أمور تتعلق بالعمال و اتجاهات الإدارة و هذا دون التمكن من تحديد مصدر هذه الإشاعات .

و رغم ما يسببه هذا الاتصال من مشاكل و مضايقات للإدارة إلا أن لهذا الاتصال إيجابيات عديدة نورد من بينها ما يلي<sup>1</sup>:

1. استكمال العديد من المعلومات التي يتعذر أحيانا على الاتصال الرسمي استفاؤها .
2. يمتاز بسرعة وسهولة الانتشار فقد ينشر الخبر قبل بثه في قنوات الاتصال الرسمي .
3. يساعد على تسيير عملية التفاوض مع النقابات العمالية .
4. ينمي الشعور بالانتماء لدى العاملين عن طريق تفاهم لدقائق العمل .
5. يمهّد الطريق إلى تذليل الصعوبات أو العراقيل التي تقف في طريق الأداء و التطوير .
6. الاتصال الغير الرسمي يمد الرؤساء بالمعلومات عن المرؤوسين وتجاربهم مما يزيد في فهمهم لها و بين فاعلية الاتصال ككل .

أما عن أمثلة الاتصال الغير الرسمي تتمثل في (23):

1. ما يدور بين زملاء العمل من أحاديث عن مشكلاتهم الخاصة أو عن آمالهم وأمانهم و تمنياتهم ، أو عن الأحوال العامة التي تستدعي اهتماماتهم وتحاورهم .
2. ما ينقل بين الرؤساء والمديرين في ندواتهم الخاصة من معلومات .
3. الشكاوي والتظلمات التي تصل من صغار الموظفين مباشرة إلى القيادة ومن في حكمهم متخطين في ذلك المستويات الرئاسية البيئية .
4. الأحاديث الخاصة التي تتم بين كبار المديرين و السكاترة التابعين لهم والتي ترمي في أحيان كثيرة إلى تفريغ بعض الشحنات الانفعالية عند المديرين وإلى ظروفهم النفسية التي تفرضها عليهم قيود وظائفهم فيما يتعلق بالاتصالات .

## ثالثا . ديناميكية الجماعة و أداء المؤسسة :

إن جميع الأفراد محاطون بعدة علاقات تجمعهم مع آخرين، كالصداقة، الزمالة، القرابة وعلاقات أخرى من شأنها أن تكون جماعة، فالأسرة تمثل مجموعة مهمة، كذلك الجمعيات والأحزاب، أيضا جماعات العمل داخل المؤسسات التي تهدف إلى تحقيق أهداف مشتركة، أين يمكن اعتبار سلوك الجماعة نتيجة لعدة خيارات وإجراءات يقوم بها الأعضاء، إلا أن هذه الاختيارات تتأثر بعوامل عديدة كالقوانين والأنظمة التي تحكم المؤسسة، أيضا ثقافتها التنظيمية، ويتولد عن تواتر هذه السلوكيات ديناميكية قد تفسر المقاومة أو الرغبة في التغيير داخل الجماعة مما يوحى بوجود تأثير متبادل بين الفرد والجماعة.

وقد بينت الدراسات أن هناك أثر واضح لتأثير الجماعة على الأفراد، حيث أنها تفرض عليه عدد من التعليمات والتوجيهات من أجل اتباع سلوك معين، ومن بين هذه الدراسات دراسة "التون مايو" حول مدى ضبط معايير الجماعة وقوة تأثيرها على الفرد، ويرى رينسيس ليكرت R. Likert أنه من أجل تحقيق أداء أفضل للتنظيم، يجب خلق جماعات عمل متماسكة لتتسجم أهدافها مع أهداف إدارة التنظيم، ويتم ذلك وفقا لليكرت - بواسطة منسقين أكفاء، أطلق عليهم " محاور اتصال وربط " يكونون أعضاء في أكثر من جماعة من هذه الجماعات وتربط محاور الربط أو الاتصال هذه بين التفاصيل المحددة لإحدى الجماعات بأعضاء جماعات أخرى لها عمل مشترك أو متداخل مع الجماعة الأولى كما يمكن أن تتعرف الجماعة الأولى على تفصيلات الجماعات الأخرى من خلال هذه المحاور . وظائف القائم بمحور الربط:

ويرى ليكرت أن القائم بدور محور الربط يؤدي ثلاثة وظائف: - فهو يساعد الجماعة على تحقيق إجماع على مسألة ما، ثم ينقل هذا الإجماع إلى جماعة أخرى ينتمي إليها وأخيرا يحاول في حالات الصراع داخل الجماعة أن يسهل حسم أو تسوية هذا الصراع - ومن منظور لإدارة فإنه قد يبدو دائما من المرغوب فيه زيادة درجة تماسك مجموعات العمل ,

## رابعا. المحركات (الديناميكيات) الداخلية للجماعات :

من أهم العوامل التي تحدد درجة حركية الجماعة (ديناميكيته) ما يلي:

أ. حجم الجماعة : يلعب هذا الحجم دورا مهما في تحديد علاقات الأفراد داخل الجماعة فكلما زاد حجم الجماعة يصبح على كل عضو تحقيق مجموعة من العلاقات الأكثر تعقيدا، ويكون الوقت المتاح له للحفاظ على هذه العلاقات أو تعميقها وقتا محدودا وذلك عكس الوضع فيما لو كان حجم الجماعة صغيرا يؤدي هذا الوضع (كبر الحجم) إلى ما يلي:

\* تزايد إحساس أفراد الجماعة بالتهديد والتوتر والإحساس بضعف المشاركة مما قد يؤدي إلى إضعاف العلاقة بالجماعة وربما الخروج منها ، أو عدم الالتزام الكافي بأهدافها وأنشطتها.

\* يحول دون مناقشة الأمور المطروحة على جدول أعمال الجماعة بصورة معمقة مما يجعل القرارات تأتي سطحية.

\* يقلل فرص الإجماع حول القرارات مما يجعلها قرارات وسطية إلى حد كبير لأن ضيق الوقت لا يسمح للجميع بالحوار التام والشامل كما أنه يحول دون تحقيق رغبات الجميع أو تجسيد تصوراتهم وآرائهم عند محاولة الوصول إلى قرار نهائي.

- لا يوجد أي إجماع حول الحجم الأمثل للجماعة حتى تكون حركتها فعالة وأدوارها مؤثرة إلا أن هناك اتجاه يشير إلى أن الحجم الأفضل هو خمسة أشخاص ، فلا يمكن تحديد حجم الجماعات إلا في حالة الجماعات الرسمية وبذلك يتوقع وجود جماعات غير رسمية كبيرة الحجم ، وهنا فإن على المنظمات الإدارية وقيادتها أن تعي طبيعة هذه الجماعات وأساليب عملها وتفاعلاتها لتضمن الاستفادة من طاقاتها لمصلحة العمل وأهدافه.

ب . بيئة الجماعة: و يقصد به مشاعر وأمزجة أفراد الجماعة و أسلوب تفاعلهم وظروف الاجتماع النفسية و البيئية (الهوية ، الإضاءة ، الضوضاء)..... ونمط القيادة ، وموضوع الاجتماع..... إلخ وطريقة الحوار ، وهل تقوم على أسس منطقية وموضوعية أم على أسس انفعالية وعاطفية.... إلخ

يلعب جو الاجتماع دورا حاسما في كثير من الأحيان بحيث تتحدد المناقشات والنتائج على ضوئه إلى حد كبير ، ولذلك تجدر مراعاة جميع هذه العوامل وترتيبها بصورة تسمح بإنجاح الجماعة واجتماعاتها وإحداث التفاعلات المطلوبة.

ج . أنماط وفرص الاتصال بين أفراد الجماعة : فالاتصال بجميع وسائله وفنونه ومهاراته يمثل أهم محرك أو معطل لتفاعلات الجماعة ، فكلما كانت قنوات الاتصال ووسائله فعالة ومتاحة ومفتوحة كلما كان التفاعل المتوقع فعالا ، وكلما كانت حركية الجماعة عالية والعكس بالعكس.

د . المشاركة : يعتبر الاندماج العضوي والنفسي (السيكولوجي) لأفراد الجماعة من أهم مقومات فعالية الجماعة وحركيتها ، لأن ذلك يضمن المشاركة ويعمقها وبذلك تتضاعف الطاقات المشتركة وتزداد فعاليتها ، لذلك يجب العناية بتوسيع فرص المشاركة وبخاصة في الدورات الجادة المتعلقة بشؤون الجماعة وقراراتها الأساسية ، وتنظيم الحوار على قواعد ديمقراطية وموضوعية وإعطاء الوقت الكافي حتى لا ينظر إليه على أنه حوار شكلي ، وأن القيادة ستتخذ في النهاية ما تراه مناسبا قد يستنزف ذلك كثيرا من الوقت

والجهد ، إلا أن نتائجه ستكون عظيمة على الجماعة وفعاليتها ، كما يكون مهما لترشيد قرارات الجماعة ومساعدتها كبيرا يضاعف درجة التزام أعضاء الجماعة بهذه القرارات ويوعيمهم لها ، واستعدادهم لتنفيذها.

هـ . مستوى الجماعة وشروط القبول في عضويتها : و يقصد بذلك المستوى الاجتماعي أو الاقتصادي

الذي تضعه الجماعة كشرط للانخراط فيها ، ويصبح بذلك معيارا من معاييرها ، أو يقصد به مستوى الأداء الذي تتوقعه الجماعات من أعضائها وتفترض فيهم عدم الانحراف عنه بالزيادة أو النقصان أو مستويات السلوك الأخرى التي قد تحددها الجماعة بصورة أو بأخرى وتنتظر من أعضائها الالتزام بها كشرط لدخولهم إلى الجماعة أو لاستمرارهم فيها.

تعتمد حركية الجماعة وحركية كل عضو فيها على هذا الأمر كثيرا لأنه يبدو كمعيار رئيسي لسلوك الجماعة ، لذلك يفترض أن تكون مستويات الجماعة وبخاصة مستويات الأداء ومستويات السلوك الأخرى محددة بوضوح ومفهومة من جميع الأعضاء حتى يتعاملوا معها تعاملًا معياريا فعلا وتنصح الجماعات بالعمل على مشاركة جميع الأعضاء في وضع هذه المعايير حتى يتعرفوا على أبعادها ويعملوا على تنفيذها والالتزام بها بصورة تتفق مع أهداف الجماعة وتطلعاتها ، كما يفترض أن تعمل الجماعة على تعديل وتغيير مستوياتها التي تحددها لأعضائها مع التغيرات في الظروف الزمانية أو الموضوعية حتى تحافظ على تماسكها وجاذبيتها وفعاليتها.

و . الضبط الاجتماعي : فالجماعة حتى تضمن استمرار تماسكها وفعاليتها تحتاج لتوفير قدر كاف

من الضبط الاجتماعي لأعضائها ، ويقصد بذلك أمرين:

الأول : أن تكون قادرة على تحقيق أعضائها وأهدافهم التي يسعون إليها بارتباطهم بهذه الجماعة.

و الثاني : أن تكون قادرة على إلزام أعضائها بالمستويات التي تحددها وبالمعايير التي تضعها ، وذلك عن طريق تقوية عوامل الجذب تارة وعن طريق عوامل الحساب والمعاقبة بأشكالها المختلفة الممكنة تارة أخرى.... إلخ وذلك حسب ما يقتضيه الحال ، وبشكل عام فإن قوة الضبط تزداد بازدياد جاذبية الجماعة والعكس بالعكس ، ومن المهم هنا أن تكون الضوابط معروفة ومفهومة لدى الأعضاء ، كما أنه يجب تطبيقها بعدالة دونما تمييز وإلا كان ذلك أساسا في تفكك الجماعة وعدم فعاليتها وربما انهيارها.

ي . الشعور بالإتحاد داخل الجماعة : يعتبر هذا العامل من أهم عوامل تماسك الجماعة وفعاليتها ، لأن هذا الشعور هو الذي يمكن الجماعة من التحرك كالجسد الواحد وبقوة متحدة نحو أهدافها ، مما لا يسهل على إدارة المنظمة مواجهتها أو تفكيكها ، وبالتالي تصبح مضطرة في

أحيانا كثيرة للانصياع لرغبات ومطالب مثل هذه الجماعات ، وبخاصة إذا كانت الجماعة كبيرة ودرجة تأثيرها عالية في حياة المنظمة المعنية ومسيرتها ، وغالبا ما يتعزز هذا التوحد بالترابط بين أهداف العضو مع أهداف الجماعة التي تعمل فعلا على تحقيقها أو بالترابط بين فكر العضو وفلسفة الجماعة أو بالتجانس العضوي الذي يتعزز بين الأعضاء بحكم الخبرات والتفاعلات المباشرة في علاقاتهم الشخصية والرسمية.

ر . أدوار الجماعة : تعتبر الأدوار عاملا أساسيا للتحكم في ديناميكية الجماعة ، فإذا كلفت الجماعة (الجماعات الرسمية) بدور ما ، أو إذا وضعت الجماعة لنفسها أدوارا محددة (الجماعات غير الرسمية) وكانت هذه الأدوار أساسية وهامة في حياة المنظمة أو أعضاء المنظمة ، تزداد مكانة الجماعة ويصبح الدور عاملا منشطة جدا لحركيتها ، والعكس بالعكس.

وتزداد أهمية الأدوار على هذا المستوى مع ارتفاع مستوياتها ، وكذلك مع درجة وضوحها لأعضاء الجماعة ، ومع درجة استيعابهم لها وقدرتهم على ممارستها ، ومع عدم التصارع بين هذه الأدوار مع أية أدوار أخرى تحددها الجماعة لأعضائها أو يحددها الأعضاء لأنفسهم في علاقاتهم الأخرى أو تحددها لهم جماعاتهم الأخرى التي هم أعضاء فيها ، فتصارع الأدوار يمثل عاملا مثبطا ومحبطا لحركية الأعضاء والجماعات ، لذلك تجدر ملاحظته والتنبيه والتحوط له دائما ضمنا لاستمرار فعالية الجماعات وقوتها.

ز . مهارات العمل الجماعي : فإذا كان الأصل في وجود الجماعة وفعاليتها هو قوة تماسكها وتوحيدها وجاذبيتها فإن تحقيق الأمر يقوى بتوافر مهارات العمل الجماعي لدى أعضاء الجماعة ويضعف بضعفها ، أي طريقة تعامل الأعضاء مع بعضهم ، ومدى قيام ذلك على أساس من الوعي والاحترام المتبادل بين الأعضاء على المستوى الشخصي أو الوظيفي ، فالحوار الموضوعي واحترام وجهات النظر والعمل على الاستفادة من خبرات وأفكار الجميع والمشاركة الإيجابية والتعاون الجاد ، وإدراك أن إثراء أي موضوع أو فكرة وتكامل بحثه يفترض وجود تباين بين وجهات النظر كل ذلك يحتاج إلى تنمية مهارات التعامل الإنساني ، ويؤدي تحقيقه إلى تنمية روح الجماعة والعقل الجماعي الذي يمثل أساس وجود الجماعة وحركيتها.

م . التجانس وعدم التجانس : فالجماعة المتماسكة الفعالة تحتاج إلى وجود تجانس بين أفرادها وبخاصة من حيث أهدافهم وأفكارهم الرئيسية وانسجامها مع أهداف الجماعة وفلسفتها ، إلا أنه ينبغي لتكامل الجماعة أن تتنوع مهارات وخبرات وقدرات أعضائها وإلى المدى الذي يجعلها تبدو غير متجانسة من هذه الناحية ، وذلك حتى يتم تطويع الفروق في هذه المجالات لخدمة تكامل الجماعة وحركيتها ، وبدون ذلك تقع الجماعة في حالة من المحافظة والسكونية التي تعطل فعاليتها وحركيتها.

ن . تقويم الجماعة : وذلك لتقويم الأدوار التي تقوم بها الجماعة أو يقوم بها كل عضو فيه ، ومدى فعالية هذا الدور ، وما هي مثبطاته ومحفزاته وكيفية تنشيطه... إلخ ، فالتقويم الفعال المنظم له أهمية عظيمة في دفع الأعضاء والجماعات نحو الارتقاء بمستويات أدائهم ونشاطهم<sup>(24)</sup> ، وبرغم اختلاف أساليب التقويم إلا أن أكثرها فعالية تلك التي تقوم على تقاليد المشاركة ، حيث يشارك الأعضاء في تقويم أنفسهم ، وفي تقويم الجماعة التي يعملون فيها ، وبخاصة إذا نما الوعي بينهم على أسس تجعل سلوكهم محكوما بقاعدة أننا لا نسعى إلى كشف عورات بعضنا ، وكلنا نريد سد هذه العورات وعلاجها ، وأننا لا نريد أن نحبط بعضنا ، ولكننا نريد أن نأخذ بأيدي بعضنا نحو مزيد من المجد... وأننا لا نريد أن "نعاير" بعضنا ، ولكننا نريد أن نعمق وعينا بأنفسنا ونرشد سلوكنا.

خامسا. ديناميكية الجماعة و البيئة الخارجية للمنظمة : تتأثر الجماعات بالعوامل الموضوعية المتواجدة في البيئة الخارجية التي تحيط بها ولا تستطيع الانعزال عنها ، فالداخل والخارج لأي منظمة أو جماعة تعبير عن ثنائية تلازمية ولا بد أن تحتكم هذه الثنائية إلى شكل من العلاقة التكيفية التي تضمن لأية جماعة قوتها وفعاليتها ، كما تضمن للبيئة الخارجية سلامتها وشروطها ، ومن أهم العوامل الخارجية التي تؤخذ بعين الاعتبار في هذا المجال:

أ نظام القيم السائدة في المجتمع المحيط ومدى انسجام الجماعات مع هذه القيم ، فكلما كانت درجة الانسجام عالية كلما ساعد ذلك على فعاليتها وحركيتها والعكس بالعكس.

ب نظام أهداف الجماعة ومدى انسجامها أو ترابطها مع أهداف المجتمع من حولها فالترابط بين الأهداف هو أساس فعالية الجماعات والمنظمات التي يمثل المجتمع الخارجي لها ما يمثله الماء بالنسبة للأسماك.

ج الارتباطات الأخرى لأعضاء الجماعة مع أية جماعات أخرى في المجتمع الخارجي ومدى التصارع أو التنافس بين الأدوار التي تحددها كل جماعة لأعضائها ، فكلما اتسعت هذه الارتباطات وتعمقت التصارعات بين الأدوار ضعفت الجماعات وشلّت فعاليتها والعكس بالعكس<sup>(25)</sup> وعموما فإن حركة الجماعة تتحقق عن طريق القيام بسلسلة من الأعمال الجماعية التي يجب وصفها على المستوى الجماعي.

تحدث كل من "مارش" و "سيمون" عن الهدف الإجرائي وبيننا أنه "كلما أمكن أن نعرف إلى أي

حد يمكن تحقيق الهدف عن طريق خط سير معين للنشاط الجماعي ، كان الهدف إجرائيا " ويعد بناء مستشفى في تاريخ محدد هدفا جماعيا إجرائيا لأنه يمكن تحديد الأعمال الجماعية المناسبة التي تتوقع أن تحرك الجماعة نحو هدفها.

أما الأهداف غير الإجرائية مثل " تحقيق رفاهية المجتمع " أو " رفع المستوى الثقافي في المجتمع الذي تعمل فيه الجمعية " فإنه من الملاحظ أن الكثير من الهيئات والمنظمات لها أهداف غير إجرائية يصعب بالنسبة لها تقويم الأعمال الجماعية على أساس مساهمتها النسبية في تحقيق هذه الأهداف غير الإجرائية مأمونة لأنه يصعب معها الحكم على النشاط الجماعي بالفشل ، ولذلك فإن الجماعة التي تحدد أهدافا جماعية إجرائية تكون أقدر من تلك الجماعات التي تتجنب الأهداف الإجرائية<sup>(26)</sup>

#### سادسا . علاقة ثقافة الاتصال بتماسك وديناميكية الجماعة :

تعتبر المنظمة نظام اجتماعي يتكون نتيجة تفاعل مجموعة أنظمة فرعية، داخل نظام أكبر، مستخدمة قيم أو مدركات إلى تماسك النظام و تحقيق أهدافه وأهم خاصية تتميز بها المنظمة هي طابعها حيث تعتبر كيان اجتماعي ذا حدود مميزة و شفافة تسمح للمنظمة بالتفاعل مع بيئتها التنظيمية ولاسيما الثقافية منها إذ تعتبر المتغيرات الثقافية من أهم المتغيرات التنظيمية فالأجاء الحالي لمنظري المنظمات هو اعتبارها نظام ثقافي فرعي عن نظام الثقافي للمجتمع بكل ما يحمله من قيم وافتراضات تؤثر في خصائص المنظمة من خلال مفهوم الثقافة التنظيمية العام و التي بدورها تحوي ثقافة الاتصال، و التي تلعب دورا هاما في صياغة قيم العامل و تحديد طبيعة سلوكياته في مختلف مواقف العمل، الرأسمال البشري هو المورد الحقيقي المعتمد عليه في تحقيق أهداف وأساس استمرارية و نجاح أي منظمة و المسؤول عن إدارة جميع عملياتها، فهو الذي اجتهد في إنشائها ويبدل جهدا فيها لما يتميز به من قابلية التغير و القدرة على إحداثه تفاعلا مع المدخلات و المخرجات البيئية من خلال النسق وما يحمله من قيم ثقافية تصبغ أنماط التفكير والسلوك، و التي تؤثر في ثقافة الاتصال على شكل التنظيم وما يؤديه من أنشطة و مهام ، كما تتفاعل مع إدارة المنظمة وتؤثر في صياغة وتحديد توجهاتها المستقبلية .

فكلما كانت الثقافة واسعة التأثير و يعتقد أن بها عددا كبيرا من العاملين كلما كبر تأثيرها مقارنة بالثقافات التي لا تتمتع بهذه الصفة لهذا فالأجاءات الجديدة في منظمات الأعمال والخدمات مغايرة للأنماط التنظيمية التقليدية شكلا ومضمونا و وظيفيا حيث أصبح التركيز على رسالة إدارة الموارد البشرية والعاملين فيها و ذلك بمشاركة الآخرين في النجاح والفوائد الناتجة عن التغيرات الإيجابية والتركيز على المهارات الاتصال الفعال للمستويات الإدارية لهذا فهي تلعب دور فعال في توحيد الرؤى وتحقيق التماسك و ديناميكية الجماعة بالتأثير الإيجابي للثقافة المنتشرة في أي مؤسسة سواء كانت اقتصادية أو خدماتية حيث يستطيع العامل فيها العمل بحرية وبروح معنوية عالية تتيح له تحقيق التوافق بين الثقافة ومتطلبات التنظيم.

### سابعا. المعوقات المتعلقة بالفئات الاجتماعية:

ترتبط هذه العقبة في الاتصال بالحالات الناشئة عن تكوين الاتجاهات الفكرية بين جماعات العمل المختلفة. فالعاملون قد يشكلون فئة تتعارض وفئة المدراء ، مثلا أو أن الأفراد في المستويات الإدارية العليا ينظرون إلى المستويات التنفيذية أو الإشرافية بمستوى أدني . وهكذا بالنسبة للعمال الماهرين وغير الماهرين، وكذلك بالنسبة للعاملين في الامور المكتبية والعاملين في الخطوط الانتاجية والادارة الهادفة لتحقيق الاتصال الكفوء والفاعل لا بد أن تأخذ الأشكال المتباينة للتكوين الشرائحي في جماعات العمل بنظر الاعتبار، والاتجاه بجهد واسع لتذليل المشكلات الناتجة عن ذلك حيث لا مبرر للإدارة اطلاقا من تعزيز التنافر والصراع بين جماعات العمل أو خلفها لولائات أو عداوات متباينة داخل المنظمة الواحدة. سيما وأن طرق التغيير قد تخلق اتصالات. متنافرة وغير هادفة لتحقيق نجاح المنظمة<sup>(27)</sup>.

### خاتمة :

المنظمة عبارة عن نسق إجتماعي مفتوح يضم أفرادا وجماعات تعمل معا لتحقيق رغبات وأهداف مشتركة، ويمثل الاتصال روح المنظمة والعصب المحرك في ديناميكية جماعة العمل، وعليه يتوقف بقاؤها، إضافة إلى أن أي عمل في الاتصال يؤثر على المنظمة بطريقة ما، فهو يعمل على الربط بين أهداف الفرد و الجماعات وأهداف المنظمة، فهناك علاقة طردية بين الإتصال من ناحية، و بين ديناميكية الجماعة و عليه يجب على الإدارة خلق مناخ و ثقافة اتصال للمؤسسة من أجل استمراريته.

---

(1) - J.M. George and G.R. Jones, Understanding and managing organizational behavior, delta-publishing company, 2006, P 68.

(2) - حسين حريم، السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص163.

(3) - حمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات دار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع الأسكندرية، 2002، ص

(4) - لطفي الدنبري : مفاتيح إدارة جماعة العمل في التنظيم " ، مجلة الباحث الاجتماعي ، العدد 10 سبتمبر 2010، جامعة أم البواقي ، الجزائر ، ص843،843.

(5) - محمد أديون : المدخل إلى دينامية الجماعة التربوية ،أفريقيا الشرق للنشر والتوزيع ،بيرو، لبنان، 2001، ص 11.

- (6) - عبد المعطي محمد عساف : السلوك الإداري " التنظيمي " في المنظمات المعاصرة ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، 1999 ، ص 165.
- (7) - حسن منسي : ديناميات الجماعة والتفاعل الصفي ، دار الكندي للنشر والتوزيع ودار طارق للنشر والتوزيع ، ط1  
عمان ، الأردن ، 1998 ، ص 22 .
- (8) - أحمد زايد، علم الاجتماع النظريات الكلاسيكية التقليدية، دار الكتب المصرية، مصر، 1985، ص 38.
- (9) - خضير كاظم، السلوك التنظيمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص86.
- (10) - D.B. Egolf, forming storming norming performing: successful communication in group and teams, writers club press, 2001, P 36.**
- (11) - IBID, P 39.**
- (12) - هالة منصور :الاتصال الفعال، مفاهيمه، أساليبه، مهاراته، المكتبة الجامعية، الإسكندرية 2000، ص 11 .
- (13) غريب عبد السميع غريب : الإتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004 .، ص14 .
- (14) - أحمد محمد عليق وآخرون: وسائل الإتصال والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص16 .
- (15) - عبد الفتاح عبد النبي :تكنولوجيا الإتصال والثقافة بين النظرية والتطبيق، القاهرة 1999 ، ص 11.
- (16) - محمد مصطفى محمد : الاتصال في الخدمة الاجتماعية ، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 1990 ، ص 46 .
- (17) - إبراهيم عبد العزيز شيخة ، الإدارة العامة ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، مصر ، 1967 ، ص 312 .
- (18) - كمال الغزالي : الإدارة العامة ، منشورات مطبعة الدوري ، دمشق ، ، 1974 ، ص 294.
- (19) - عبد الرحمان عزي وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 121 .
- (20) - علي منصور محمد : أسس ومبادئ الإدارة ، دار مجموعة النيل المصري ، طبعة أولى ، مصر، 1999 ، 225 .
- (21) - عبد الغني بسيوني عبد الله : أصول علم الإدارة العامة ، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، 1983، ص 130.

- (22) - جميل أحمد توفيق : إدارة الأعمال (مدخل وظيفي ) ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1986 ، ص 283 ، 284.
- (23) - محمد لعقاب : دعائم الاتصال في المؤسسة ، الإعلام والاتصال في الوسط الجامعي ، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر ، 2004 ،ص 31.
- (24) - عبد المعطي محمد عساف ، السلوك الإداري " التنظيمي " في المنظمات المعاصرة ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ، 1999 ،ص 169-171.
- (25) - عبد المعطي محمد عساف ،المرجع نفسه ، ص 171-172.
- (26) - بركات حمزة حسن : علم النفس و ديناميات الجماعة ، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ، ط 7،القاهرة ، مصر ، 2008، ص 55-56.
- (27) - خليل محمد حسن: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن،ط3، 2007، ص 215.