

## تأثير الاتصال على السلوك التنظيمي للأفراد في المؤسسة

أ.سميرة مراح

جامعة البليدة 02

ملخص بالعربية:

بما أن المنظمات كيانات إجتماعية تضم أفراد بمختلف الكفاءات والقدرات وهؤلاء الأفراد يشكلون جماعات مختلفة من أجل إنجاز العمل في جميع مجالات وأنشطة المنظمة المختلفة والعنصر المحوري في حركية وديناميكية الجماعة هو التفاعل " الإتصال " بين الأفراد ويمثل الإتصال الشريان الذي يغذي المنظمة حيث يتم تبادل الآراء والأفكار والمعلومات والمقترحات والأوامر والإرشادات والخطط والسياسات والقرارات وغيرها بين أجزاء المنظمة المختلفة والتي لا تستطيع أي منظمة أن تعمل بدونها ولو نظرنا إلى العملية الإدارية بوظائفها المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة يتضح لنا أن الإتصال يلعب دورا حيويا في كل وظيفة ولا يمكن للمدير أن يقوم بأي وظيفة من هذه الوظائف بدون الإعتماد على المعلومات والإرشادات والتوجيهات والأوامر إذ كانت الإدارة تواجه باستمرار مواقف متغيرة وتحمل المخاطرة في كل قرار تتخذه لعدم تيقنها من البيانات أو لعدم كمالها أو لتغيير الموقف فإن درجة النقص في البيانات تقل على الأقل إذا اعترفت الإدارة بمسؤولياتها على إتخاذ نظام مرسوم الإتصالات تتولى إقامته وتتعهد بالمحافظة عليه وتراعي حقوقه من حين إلى حين ولذا تعتبر المسؤولية الأولى للإدارة العليا أو لرئيس المسؤول لكل منظمة هي إقامة نظام فعال للإتصالات والمحافظة عليه. وباعتبار الإتصال الفعال سمة أساسية للمنظمات الناجحة، إذ أن له علاقة طردية مباشرة بالرضا عن العمل والأداء والإبداع التنظيمي والأداء العام للمنظمة وهو يرتبط بشكل أو بآخر بالعاملين وبالتالي فإن نجاعة الإتصال مرهونة بضرورة تفهم سلوكهم الفردي والجماعي حتى ترسم معالم نجاحها وتخدم أهدافها إلا أن معدل النجاح يكون حسب مدى تفهم سلوكهم الفردي والجماعي حتى تسائر التطور بما

يخدم أهدافها ومن هنا تبرز أهمية دراستنا في محاولة الإلمام بموضوع تأثير الإتصال الطبق في المؤسسة وما له من إنعكاسات وردود أفعال وتأثير على السلوك التنظيمي للأفراد.

#### Abstract :

since the organizations are social entities with individuals of different capacities and abilities and these individuals form different groups in order to accomplish the work in all the different areas and activities of the organization , The central element in the mobility and dynamism of the group is the interaction "communication" between individuals, The communication is the artery that feeds the organization, where the exchange of opinions , ideas, information, proposals, orders, guidelines, plans, policies and decisions among the different parts of the organization , and which no organization can work without. If we look at the administrative process with its various functions of planning, organization, direction and control, Plays a vital role in each position , and the director cannot perform any of these functions without relying on information, instructions, directives and orders, As the administration is constantly facing changing positions and take the risk in every decision taken by the uncertainty of the data or the lack of perfection or to change the situation, the degree of data deficiency is at least less if the department recognizes its responsibilities to adopt a system of telecommunications decrees which it undertakes to maintain and to ensure and respect its rights from time to time. Therefore, the primary responsibility of the senior management or the chief responsible for each organization is to establish and maintain an effective communications system. Effective communication is an essential feature of successful organizations, as it is directly related to satisfaction with work, performance, organizational creativity, and overall performance of the organization, and is related in one way or another to employees. The effectiveness of the communication depends on the need to understand their individual and collective behavior so that they can shape their success and serve their goals. However, the success rate is based on the understanding of their individual and collective behavior until the development progresses to serve their objectives. Hence, the importance of our study in the

attempt to learn about the impact of communication in the organization and its implications and reactions and impact on the organizational behavior of individuals.

أولاً: ماهية وعناصر الإتصال:

1- مفهوم الإتصال: كلمة Communication مشتقة من اللاتينية Communis وتعني هنا المشاركة Sharing في الرأي أو الحديث أو المشورة أو إتخاذ القرار ..أي أن الإتصال هنا يعني الإشتراك في المعلومات أو تبادل المعلومات والمشاعر والإتجاهات"<sup>1</sup>.

ويعتبر الإتصال واحد من الأجنحة الأساسية لوظيفة التوجيه، ولا يستطيع المدير أن يوجه مرؤوسية لأداء العمل ما لم يتصل بهم، بل يمكن القول أنه ليس هناك عملية إدارية يمكن أن تتم ما لم يكن ذلك من خلال الإتصال فإصدار الأوامر والتعليمات والتحدث إلى المرؤوسين ولإستماع إلى الرؤساء والمقابلات الشخصية والإجتماعات والتعبير الشفوي، وكاتبة الخطابات والتقارير والمذكرات هي من أنواع الإتصال. وتصور حياة أو عمل دون حديث أو كلام أو كتابة، لا يمكن إعتبارها حياة أو عمل لأن الإتصال بمثابة زيت التشحيم لكل العمليات الإدارية والإنسانية لا يمكن لها الحركة بسهولة ويسر ما لم يكن هناك إتصال"<sup>2</sup>.

ومما تقدم يصبح إعطاء جملة من التعريفات التي تحاول أصحابها تحديد مفهوم الإتصال .

2- تعاريف الإتصال : نجد قاموس أو كسفورد عرف الإتصال على أنه : " نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو الكتابة أو الإشارات " وفي مختار الصحيح نجد أن كلمة إتصال مأخوذة من الوصل أي بلوغ " وقد عرفه كونتر وزملائه على أنه " إرسال وتحويل للمعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة فهم المعلومات من قبل المستقبل " .

أما Dam Nimo فقد عرفه " على أنه عملية تفاعل إجتماعي يستخدمها الناس لبناء معان تشكل في عقولهم صوراً ذهنية للعالم ويتبادلون هذه الصور الذهنية عن طريق الرموز " ويعرفه ShermerhorHR على أنه " عملية ما بين الأشخاص لإرسال وإستلام رموز تتضمن رسائل " <sup>3</sup>

والإتصال هو عبارة عن نقل معلومات من طرف إلى طرف آخر ونقل المعلومات قد يكون من خلال أمر، أو طلب أو تعليمات بإعداد عملية تخطيطية أو تنظيمية أو رقابة أو لتوجيه المرؤوسين<sup>4</sup>. وقد عرفه كونتر وزملائه على أنه : " إرسال وتحويل المعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة فهم المعلومات من قبل المستقبل وعرف لاكفار لاند على أنه : " علمليات التفاعل ذات مغزى بين الأفراد".

وعرفه هاتاك على أنه : " العملية التي يتفاعل بواسطتها الأفراد بهدف التكامل بينهم والتكامل بين الفرد ونفسه"<sup>5</sup>.

ومن هنا يمكن تعريف الإتصال كونه : عملية مخطط لها تستهدف تحفيز الآخرين وخلق دوافع عندهم من أجل تبني مواقف والقيام بممارسات جديدة، كما ينظر إليه بأنه عملية منهجية أي أنه يحدث عبر فترة زمنية محددة، فما حدث في الماضي سيكون له تأثير على ما يحدث الآن، وما يحدث الآن سيؤثر في المستقبل، والإتصال أيضا يعني تبادل وجهات النظر المفيدة من خلال الحوار بين شخصين نجد أن الإتصال تم بين البشر، والفائدة من الإتصال تنتج من خلال الحوار، إذن الإتصالات الجيدة أو الفعالة هي ليست بالأمر السهل ولكنها أيضا عملية يمكن لأي شخص أن يقوم بها بشكل جيد، الإتصالات الجيدة تفي ضرورة التفكير بما يريد المرسل إليه أن يسمعه أو يقرأه، إذن فهي تدور حول ربط رغبات ومخرجات المنظمة مع نشاطاتها الحالية بطريقة معقولة أي هي عبارة عن قول الحقيقة<sup>6</sup>. - ويمكن القول أن الكتاب والباحثين لم يتفقوا على تعريف واحد ولكن من الملاحظ أنه مع تطور السلوك التنظيمي، بحيث بدأ الكتاب والباحثين يهتمون بالإتصال وينظرون إليه من منظور سلوكي، وإعتبار عملية الإتصال عملية إجتماعية، عملية معالجة المعلومات الإجتماعية فالمرسل يبيلور فكرة معينة من خلال معرفته وإداركه وتحليله ويرسلها إلى شخص آخر يقوم بدوره بتكوين معنى الرسالة التي تسلمها.

- فالإتصال إذن يتضمن تنظيم وتبويب وتحليل وتفسير واشتقاق معاني ....

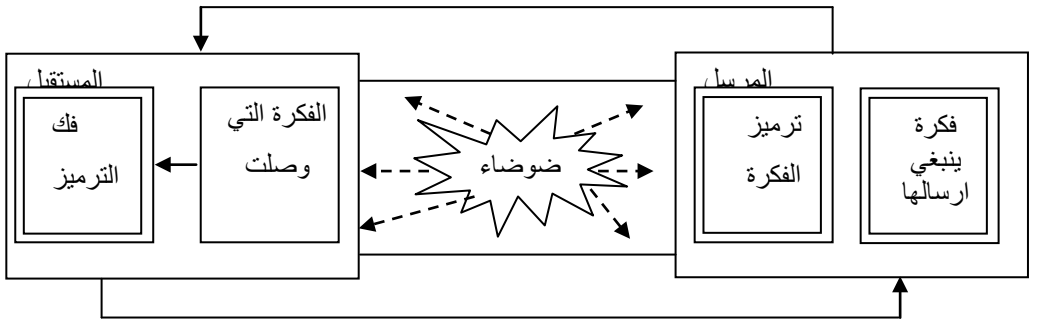
فالإتصال عملية تحدث داخل الأفراد ومن بين التعاريف التي تؤكد على المنظور السلوكي للإتصال التعريف الذي قدمه Prestion & Hawkins فيقولان " الإتصال هو العملية التي تتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل المنظمات بواسطة تبادل المعلومات لتحقيق الأهداف

التنظيمية . وفي إطار التأكيد على الجوانب السلوكية للإتصال ولما للإتصال من تأثير على سلوك الأفراد وتعديله وتغييره يشير Iuthans إلى أن " الوسيلة الوحيدة التي يمكن لشخص معين التأثير على سلوك شخص آخر هي السلوك الذي يقوم به أي أن الإتصالات التبادلية بين الأفراد تمثل الوسيلة الوحيدة التي يمكن من خلالها التأثير."

وتعرف الإتصالات بأنها إجراءات يقوم خلالها المرسل فردا أو جماعة أو منظمة بنقل بعض المعلومات - رسالة إلى المستقبل - فردا أو جماعة أو منظمة ولفهم هذا التعريف بوضوح سيوضح في النموذج أدناه " 7.

" وتمثل الإتصالات نقل البيانات والمعنى والدوافع، والإتجاهات مما يؤدي إلى جماعة الطرف الآخر بالطريقة المرجوة بتبادل المعلومات أي سلوك ينتج عنه تبادل المعنى، بتبادل الحقائق والأفكار والآراء والإنفعالات ويتطلب ذلك تقديم البيانات وإستقبالها مما ينتج عنه التفاهم بين الأشخاص الذي يتم بينهم الإتصال. أي سلوك يبدأه الفرد الذي يقوم بإرسال البيانات ينتج عنه نقل المعنى الذي يرغب فيه الآخريين الذين يتقبلون هذه البيانات ويتسبب عن ذلك إستجابتهم بالسلوك أو الطريقة التي ترغب فيها " 8.

الشكل رقم 1: إرسال الفكرة المرزمة خلال قنوات الإتصال



معلومات مرتدة إلى المرسل

خطوات الإتصال

المصدر: جيرينبرج، إدارة السلوك في المنظمات، تعريف ومراجع رفاعي محمد إسماعيل علي سيوفي، دار

المريخ للنشر، الرياض المملكة العربية السعودية، 2004، ص 347 .

من خلال الشكل نلاحظ أن للعملية الإتصالية خطوات تمر بها بحيث تنتقل الفكرة التي يراد إرسالها من المرسل إلى المستقبل وذلك بعد ترميزها أي جعلها في قالب مفهوم وواضح، وبعد وصول الفكرة للمستقبل يتم فك الترميز قصد قراءتها وفهمها لينتج عن ذلك معلومات مرتدة تعرف بالتغذية الرجعية.

من خلال الشكل نستخلص أن الإتصال يمر بعمليتين وهما عملية الإرسال وعملية الإستقبال بحيث يتم في عملية الإرسال نقل المعلومات المراد نقلها إلى المستقبل ويتم من خلالها تحويل السلوك إلى سلوك لفظي أو غير لفظي في حين يتم في عملية الإستقبال التفاعل لما تم تفسيره وينتج عن ذلك رد فعل.

### 3- مراحل وعناصر الإتصال:

- تتكون مراحل الإتصال عادة من الفعاليات الأساسية التي تتضمن المتغيرات المرتبطة بالرسالة ونقلها إلى المرسل إليه، وكذلك التغذية العكسية المرتبطة بها. وهي خمسة عناصر : راسل، رسالة، وسيلة المستقبل، وردة الفعل، توجد هذه العناصر في بيئة معينة لتحقيق هدف معين.

#### 1-3. المرسل Sender:

ويمثل الشخص الذي يقوم بإرسال الرسالة والتي هي بمثابة فكرة يراد نقلها عبر قناة الإتصال وتأثير عملية الإتصال بالمرسل واتجاهاته وشخصيته والأسلوب الذي يعتمده في عملية " الإتصال " <sup>9</sup>.  
- كما يتأثر محاولة نقله للمعلومات بطريقة إدارته و دوافعه وشخصيته وقدرته في التقييم والحكم والتذكر والربط ومهارته في اللغة والتعبير الشفوي <sup>10</sup>.

#### 2-3. صياغة الرسالة Encoding:

تمثل العملية التي تتضمن صياغة وتحويل الآراء والأفكار والمشاعر والمفاهيم بشكل عبارات وكلمات وخرائط وبيانات إحصائية وغيرها وذلك بعد عملية الصياغة وتركيب الرسالة، الخطوة الأساسية في تحقيق الإتصال الفعال، وهناك أربعة عوامل مؤثرة في هذا الاصدد هي :

أ/ المرسل وكيفية صياغة الرسالة . ب / المرسل إليه وإمكانية إدراكه للرسالة ذاتها.

ج/ درجة الثقة المتبادلة بينها . د/ الخلفية الفكرية المشتركة بين كل من المرسل والمرسل إليه.

## 3-3. الرسالة Message:

وتتضمن نتائج الصياغة المتحققة في الخطوة السابقة وتكون الرسالة على نوعين هما:

## أ- الرسالة المكتوبة Writen:

وتمثل المفاهيم والأفكار والآراء مصاغة على شكل لغة مكتوبة تتم قراءتها .

## ب- الرسالة الشفوية Verball:

وتمثل الرسالة بشكل مشاعر وإحساسات غير مكتوبة مثل الصوت النظرة، وتغيير معالم الوجه، وما شاكل وبأية صورة كانت فإن الرسالة تمثل الرئيسية التي يتطلب الأمر إيصالها إلى المرسل إليه بصورة واضحة ومفهومة.

## 3-4. قناة أو واسطة الإتصال Channel Medium:

وتمثل الواسطة أو قناة تعتمد في إيصال الرسالة فقد تكون عن طريق المواجهة المباشرة ( Face et Face) أو بواسطة الهاتف، أو المؤتمر، وغير ذلك من وسائط، كما تمثل أسلوب الكتابة أو المناقشة بين الأفراد وتعد أداة أو قناة الإتصال ذات أثر كبير في إستيعاب الرسالة ومدلولها"

## 3-5. المرسل عليه أو المستلم Receiver:

ويمثل الشخص الذي يقوم بتسليم الرسالة، ويمكن أن يصبح مرسلا لو قام هو ذاته بإرسال الرد أو الجواب على الرسالة نفسها، وتعد السمات الرئيسية للمتسلم ذات أثر مهم في إستيعاب الرسالة ومدلولاتها مثل المعرفة والشخصية وقابلية الإدراك والفهم وإستيعاب، كما تعد الخلفية الفكرية المشتركة لكل من المرسل والمتسلم ذات تأثير كبير في الإستيعاب المطلوب.

## 3-7. التغذية العكسية Feedback:

وتمثل عملية فهم الرسالة والقدرة على الإجابة عليها، وتشير هذه العملية التي تسمى أيضا بالمعلومات المرتدة أو المرتجعة، أو العائدة إلى قرار تسليم الرسالة بشكل صحيح، واستيعاب مفاهيمها بشكل واضح وتشكل عملية الإتجاه المتبادل في تسليم الرسالة والرد عليها، توكيدا دقيقا على إدراكها وإستيعاب مدلولتها أما أسلوب التسليم، بدون رد فقد يتضمن جملة من الأخطاء أو عدم الدقة في فهم الرسالة وإدراكها.

## 3-8. الضوضاء أو التشويش: Noise:

وهي العمليات التي تؤثر في كفاءة إدراك المقصود أو المدلول في الرسالة وقد تتعلق هذه بالمرسل وإدراكه واتجاهات وشخصية وأثرها أثناء الصياغة أو بالمرسل إليه وإدراكه وشخصيته أثناء تسليم الرسالة أو بقاء الإتصال أو المؤثرات البيئية ومتغيراتها الأخرى<sup>11</sup> كما يعرف كذلك بالإنزعاج بحيث يشمل على كل ما يؤثر في كفاءة وفاعلية وصول الرسالة وقد يأتي من المستقبل وقد تأتي من المحيط أو البيئة الخارجية وهذه المؤثرات أو العوامل منفردة أو مجتمعة تلعب دورا حاسما ومهما في التأثير على عملية الإتصال

## 4- إختيار وسائط / وسائل الإتصال (Comm.Channels):

تلعب وسائل الإتصالات التي تتم بواسطتها إرسال المعلومات ونشرها وتدققها دورا هاما في نجاح الإتصال، فإذا تم إستخدام وسيلة غير مناسبة فإن شأن ذلك أن يؤدي إلى إتخاذ القرارات ورسم السياسات ووضع الخطط، وحب المشكلات ... إستنادا إلى معلومات غير صحيحة .

أو قد لا تصل الرسائل على المستقبل المستهدف ولذا فإن إختيار وسيلة أو وساطة الإتصال عنصر حاسم في عملية الإتصال وقد عبر مارشال ماكلوهان Marshall Macluhan عن ذلك بقوله " الوسيلة /

## الوساطة هي الرسالة The Medium is the message

ومن بين الوسائل المستخدمة في إرسال المعلومات في المنظمات الإتصال والمباشر وجها لوجه والهاتف والاجتماعات، والمؤثرات والحواشيب والمذكرات والمنشورات والكتيبات ولوحات الإعلانات وغيرها وتصنف هذه الوسائط إلى " مرئي ومسموع والبعض الآخر يصنفها إلى وسائل " كتابة وشفوية " يضاف على هذه الوسائل غير اللفظية ولكل وسيلة مزاياها وسلبياتها.

## 4-1. عوامل وخصائص وسائل الإتصال:

يعتمد إختيار الوسيلة المناسبة للإتصال على عدة عوامل أهمها:

- طبيعة الرسالة والهدف منها، ونوع الجمهور المستهدف ومدى قرب الجمهور، والفترة الزمنية لنشر الرسالة، ورغبات الشخص المرسل ونجد أنه من بين العوامل الهامة التي أكد عليها الكتاب والباحثون والواجب مراعاتها حين إختيار وسيلة الإتصال تفاعل غزارة وكثافة المعلومات مع تعقد المشكلة / الموقف موضوع الإتصال . ومع أن الأبحاث في هذا المجال محدودة ولكن الأدلة المتوافرة تشير إلى أن



المديرين يميلون إلى استخدام مصادر غزيرة حينما يواجهون مشكلات معقدة وغامضة كما تشير الدراسات إلى إختلاف الوسائل المستخدمة في المستويات الإدارية المختلفة فالمديرين في الإدارة العليا يقضون في الاجتماعات وجا لوجه وقتا أطول من المديرين في المستويات الدنيا<sup>12</sup>.

4-2. خصائص وسائل الإتصال:

يشير الكاتب أحمد عاشور أن للإتصال جملة من الخصائص من بينهما ما يلي:

4-2-1. البعد الحسية للوسيلة:تفاوت قدرة الوسيلة على تأثير في مستقبل المعلومات على نوعية الحواس التي نتلقاها فالمعلومات المرئية أكثر فعالية من المعلومات المسموعة كما أن المعلومات المرئية المسموعة أكثر فعالية من تلك التي تستقبل من خلال إحدى الحاستين فقط، وعليه فإنه كلما تعددت الحواس التي تتلقى المعلومات كلما كانت فاعلية هذه المعلومات أكبر على متلقي رسالة الإتصال.

4-2-2. قدرة الوسيلة على إعطاء معلومات مرتدة: يعتبر توفير ردود الفعل من جانب مستقبل المعلومات لمرسالها عاملا مباشرا لفاعلية الإتصال حيث يمكنه من التعرف على درجة إستيعاب ومتابعة مستقبل الرسالة ودرجة تأثيرها عليه .

4-2-3. قدرة الوسيلة على الإتصال الجيد : مثل توافر بعض التسهيلات والظروف المادية مثل استخدام وسائل إيضاح صوتية حين الحديث إلى مجموعة كبيرة، وتقديم معلومات مرئية في ظروف إضاءة جيدة / سيئة ويؤكد الكثير من الكتاب على الأهمية للإتصالات المباشرة وجها لوجه لما لها من فوائد كثيرة يمكن القول بأن الإتصال المباشر وجها لوجه يصلح ويناسب حالات بيع فكرة، أو إقناع آخر أو التأثير عليه، ففي الإتصال المباشر وجها لوجه نستطيع إدراك نغمة الصوت، وتعابير الوجه أو الإيحاءات والمشاعر والعواطف...وهذه جميعا تساعد في نقل المعنى . كما أن الإتصال المباشر وجها لوجه يساعد على تحقيق التغذية الراجعة الفورية ويستطيع المتحدث أن يتعرف على مدى تأثير كلماته على المستقبل وتعديل ما يراه ضروريا، ومن مزايا الإتصال الشفوي أيضا سرعة الإتصال وإحتمال تحقيق التبادل الكامل إذ يمكن طرح الأسئلة والإستيضاحات من قبل المستقبل والإجابة عليها حالاً.وتساعد على إزالة الحواجز وتوطيدالعلاقات الإنسانية .بالإضافة إلى سرية المعلومات كما أن للوسائل الكتابية

مزايا يمكن الاحتفاظ بها - وثيقة رسمية - تمثل مصادر يمكن الرجوع إليها حين الحاجة وعادة ما تكون معدة بعناية أكثر من الإتصال الشفوي تصل بسرعة للعاملين " <sup>13</sup>

5- أهمية ودور الإتصال في المنظمات:

1.5.أهمية الإتصال:

تعد عملية الإتصال على درجة عالية من الأهمية للمنظمات كما يمكن اعتبارها المفتاح للإدارة الفعالة فالإتصالات الفعالة تقع في صلب الأداء الإداري وعليه فإن الإتصال اللفظي والإتصال غير اللفظي يؤثر في نجاح المنظمة وقدرتها في تحقيق أهدافها وعليه يمكن القول أن الإتصال هو بمثابة الشريان الذي يجهز الدم ( المعلومات ) إلى المنظمة فإن الإتصالات الشفهية والمكتوبة تتدفق خلال قنوات مختلفة داخليا وخارجيا لكي فعلى سبيل المثال فإن الإدارة تحتاج إلى إيصال سياستها وخططها وأهدافها وتعاليمها إلى العاملين في المنظمة لكي يفهموها ويقبلوها وبنفس الطريقة فإن العاملين بحاجة إلى إيصال حاجاتهم وطموحاتهم وتوقعاتهم ومشاكلهم إلى الإدارة للعمل فيها كذلك نرى بأن المنظمة بحاجة أو يجب عليها الإتصال مع عملائها مجزيها، مؤسسات الدولة، المنافسين، النقابات، الجهات الإعلامية، بهدف إنجاز أعمالها فالإتصالات هي الأساس بالنسبة للإدارة الفعالة وإنها العامل الأساسي الذي يساهم في نجاح المنظمة وبقائها وتعتبر عملية الإتصال الوسيلة الرئيسية في سلوك الآخرين وأن أهم التحديات التي تواجه المدراء في الوقت الحاضر تعود في جزء منها إلى ثورة المعلومات وحجم الإتصالات الواسعة والتي تمثل هذا العصر، حيث أن الإتجاه نحو التحسين سفي مجال الإتصال أصبح إلزاما وخصوصا في مجال الأعمال والإتصالات التنظيمية. " <sup>14</sup>

ويمكن القول بشكل عام أن الإتصالات بأية صورة كانت رسمية أو غير رسمية هي على درجة عالية من الأهمية في المنظمة وقد أثبتت الدراسات والأبحاث بأن الإتصالات تمثل ما يقارب ( 75 % ) من نشاط المنظمة، ولذلك فهي تعد بمثابة الدم الدفق عبر الشرايين الحياتية للمنظمة، إذ بدون الإتصالات تموت أو تضمحل الحركة الدائبة للمنظمة، وجميع أنشطتها الأخرى ويمكن إيجاز الأهمية التي تنطوي عليها الإتصالات في النقطة التالية: <sup>15</sup>

5-2. دور الإتصال في المنظمات:

مما سبق نستخلص أن الإتصالات تمثل أغلب العمل الإداري في المنظمة وينسب كبيرة جدا إذ بدون هذه الإتصالات لا تستطيع المنظمة العمل كوحدة واحدة بل قد تضرر وتموت الأجزاء في المنظمة الأجزاء في المنظمة التي لا تصلها المعلومات والبيانات بشكل صحيح وباختصار يمكن أن ينطوي دور الإتصال في المنظمة على النحو الآتي:

1-2-5. تمثل الإتصالات نشاط إداري وإجتماعي وإنساني ونفسي تتفاعل في إطاره جهود مختلف العاملين وأرائهم وأفكارهم عبر قنوات إتصال معينة لكي تصل إلى أفضل صيغة للعمل الإداري في المنظمة.  
3-2-5. يتم من خلال إتصال إطلاع الرؤساء على نشاط المرؤسين كذلك يستطيع المرؤوسين التعرف على توجيهات العمل والهدف المراد تحقيقها.

4-2-5. يعتبر الإتصال وسيلة فعالة لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة.  
5-2-5. يساهم الإتصال في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم إلى مختلف الأفراد والمجموعات والجهات والأقسام بحيث تستطيع المنظمة وفق صيغة تنسيقية متكاملة .  
6-2-5. يساعد الإتصال على توجيه وتغيير سلوك الأفراد وهي وسيلة فعالة للتعليم والتطوير والتدريب للأفراد والمجموعات في المنظمة<sup>16</sup>.

7-2-5. يساهم الإتصال في إتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاحها وتموها وتطورها.  
8-2-5. يمثل الإتصال وسيلة تضمن التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة<sup>17</sup>  
الإتصالات هي الأساس بالنسبة للإدارة الفعالة وأن العامل الأساس الذي يساهم في نجاح المنظمة وبقائها هو أفرادها<sup>18</sup>.  
3-5. وظائف الإتصال:

" تؤدي عملية الإتصال داخل الجماعة أربع وظائف : السيطرة والدوافع والتعبير عن المشاعر والمعلومات".

ويؤدي الإتصال للسيطرة على السلوك بعدة طرق، حيث أن هرمية الصلاحيات في المنظمة، وبوجود إرشادات رسمية مطلوب من العاملين الإلتزام بها كلها عوامل تؤدي للسيطرة فعلى سبيل المثال يكون

المطلوب من العاملين الإتصال برئيسهم المباشر بكل ما يتعلق بمشاكل العمل وإتباع مواصفات العمل، أو العمل بموجب سياسة الشركة فإن في جميع هذه الحالات تؤدي الإتصالات وظيفة السيطرة كما تسيطر الإتصالات الرسمية أيضا على السلوك، ويظهر ذلك في حالة توجيه النقد لأحد أعضاء الجماعة من قبل الأعضاء الآخرين بسبب زيادة مستوى إنتاجية ( ويجعل بقية الأعضاء يظهرون على أنهم بمستوى أداة منخفض ) فإنهم يتعلمون لا رسميا ويسيطرون على سلوك ذلك العضو.

كمال أن الإتصال يغذي الدوافع عن طريق توضيح للعاملين المطلوب منهم مدى نقد مهم في العمل، ما الذي يجب فعله لتحسين الأداء وقد تطرقنا إلى ذلك في مناقشتنا للنظريات تحديد الهدف وإعادة التقرير، حيث أن وضع أهداف محددة والمعلومات المرتدة حول التقدم بإتجاه تحقيق الهدف وتعزيز السلوك المرغوب بها كلها تؤدي لزيادة الدافعية وتتطلب الإتصال.

وبالنسبة للعديد من العاملين فإن جماعة العمل هي المصدر الأساسي لتفاعل الإجتماعي وتعتبر الإتصالات التي تتم داخل الجماعة تقنيات أساسية يتمكن الأفراد من خلالها التعبير عن إحباطاتهم ومشاعرهم التي تعبر عن مدى الرضا .

وبذلك فإن الإتصال يمكن من إطلاق التعبير العاطفي للمشاعر وإشباع الحاجات الإجتماعية والوظيفية الأخيرة للإتصال ترتبط بدوره في تسهيل إتخاذ القرارات إذ عن طريقه توفر المعلومات التي يحتاجها الأفراد والجماعات لإتخاذ القرارات عن طريق نقل السياسات وتقديم البدائل ولا يمكن إعتبار أي من تلك الوظائف على أنها أكثر أهمية من الأخرى ولكي تتمكن الجماعة من الأداء الفعال فإنها بحاجة للمحافظة على شكل من السيطرة على الأعضاء، تحفيز لأعضاء، لإنجاز العمل، توفير الوسائل للتعبير العاطفي وإتخاذ القرار .

ثانيا: ماهية السلوك التنظيمي:

### 1- مفهوم السلوك التنظيمي:

يمكن تعريف السلوك التنظيمي *orgnizational beharour* بأنه الدراسة المعمقة للعنصر البشري في التنظيم بغرض التعرف على تصرفاته مع محاولة تغيير هذه التصرفات بهدف السيطرة عليها لتكون في خدمة أهداف التنظيم.<sup>19</sup>

كما يتعلق بدراسة السلوك وإتجاهات وأداء العاملين وتأثيرات البيئة على المنظمة ومواردها البشرية وأهدافها وكذا تأثيرات العاملين على المنظمة وفعاليتها.<sup>20</sup>

## 2- تعريف السلوك التنظيمي:

يمكن إجهادا تعريف السلوك بأنه مجموعة من التصرفات الهادفة التي تصدر عن الفرد سواء كانت مدركة أو غير مدركة، طبقا لهذا التعريف المقترح يمكن التفرقة بين نوعين من السلوك الهادف والسلوك العشوائي أو غير الهادف، فالسلوك الهادف فهو محور الدراسة في هذا المقرر يتميز بعدة خصائص لا تتوافق في كليتها مع السلوك العشوائي وتمثل هذه الخصائص في:

- الإستمرارية والتكرار: (حيث إستمرارية الإستجابة حتى بعد زوال المثير في كثير من الأحيان وتكراره إذا ثبت نجاحه في الوصول للهدف).

- التنوع والتغيير

- الإنتماء: (حيث ينتهي التصرف بتحقيق الهدف).

- التعديل: (تحسن السلوك أو تعديله من وقت لآخر إذ لزم الأمر).

- وجود دافع: (سواء فطريا أو مكتسبا يكمن دائما وراء السلوك).

- القابلية للتدعيم.

- توافر القصد أو النية: أي أنه سلوك موجه أو مخطط أي أنه ليس سلوكا ميكانيكيا أو يصدر تلقائيا.<sup>21</sup>

نحن نستخدم كلمة السلوك التنظيمي للدلالة على كل أشكال وأنماط الحركة التنظيمية، فالأفعال والتصرفات والتغييرات ومحاولات التأثير وغيرها من الأنشطة التي يمارسها عضو التنظيم خلال حياته التنظيمية كلها تدخل جميعا في نطاق ما نشير إليه بكلمة السلوك التنظيمي والسلوك التنظيمي في تصورنا يتمثل في سلسلة متعاقبة من الأفعال Actions وردود الأفعال Reactions التي تصدر عن عضو التنظيم في أي موقع كان في محاولاته المثمرة لتحقيق أهدافه وإشباع رغباته المتطورة والمتغيرة من خلال إستجاباته للتأثيرات التنظيمية الصادرة إليه من عناصر أخرى في المنظمة مثل القادة والرؤساء والمشرفين، ويمكن التعبير عن السلوك التنظيمي بأنه الطريق الذي يعبر به أعضاء التنظيم عن تفاعلهم

[قبولهم ورفضهم] لمحاولات التأثير الموجهة إليهم من عناصر المناخ المحيط بالمنظمة سواء كانت عناصر بشرية أم مادية.<sup>22</sup>

كما يعرف السلوك التنظيمي مجال البحث في المعارف التي تتعلق بمختلف أنواع السلوك داخل المنظمات والتي يمكن الحصول عليها من خلال الدراسة العلمية لسلوك الأفراد والجماعات والعمليات التنظيمية. وهذه المعارف يمكن أن تكون غاية السلوك، كما يمكن أن يستفيد بها الممارس لتحسين الفاعلية التنظيمية، وتحسين نوعية الحياة بالنسبة للعاملين في المنظمات.<sup>23</sup>

ويعرف أيضا كعلم من العلوم الإنسانية: ( بأنه ذلك الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك إتجاهات وأراء العاملين في المنظمات، وتأثير المنظمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها، وأخيرا تأثير العاملين على تنظيم وكفاءته).

- فالسلوك التنظيمي: علم يميل إلى معالجة مواضيع لها علاقة بالعمل - الوظيفة - العاملين - مكونات التنظيم الإنتاجية- الكفاءة- البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم- السياسات- الإتجاهات- المشاعر وردود الأفعال- التنظيم الرسمي وغير الرسمي ... الخ.<sup>24</sup>

ثالثا:مكونات ومحددات السلوك التنظيمي:

بما أن موضع إهتمامنا في هذا الفصل هو السلوك التنظيمي الذي يحتكم إلى معايير تنظيمية متمثلة بالأنظمة والقوانين ومتطلبات أداء الوظيفة بالإضافة إلى تقاليد ومعايير جماعة العمل وكذا الأبعاد التنظيمية للبنية الداخلية في المنظمة الإدارية فإننا نخص بالذكر هنا السلوك المكتسب الذي نكون قادرين على فهمه والتحكم به وضبطه وتعديله من خلال فهم عمليات الدوافع والحوافز، وكذا من خلال معرفة وفهم النمط الشخصي للفرد والإتجاهات والميول والإدراك والتفاعل مع جماعة العمل وبيئة العمل، ومن ثم العمل على تعديل هذا السلوك وتطويره، فدراسة السلوك التنظيمي لا تتم إلا من خلال دراسة وفهم الدور الذي يقوم به الأفراد في التنظيم، حيث يتكون السلوك التنظيمي كما أشار هاديت والتامان في كتابه السلوك التنظيمي من مكونات سلوك الفرد المتمثل في طبيعة الفرد والإدراك والإتجاهات والتعلم الشخصي ثم التحفيز وعملياته، ثم النظام المتضمن القيم والأهداف والقدرات والمهارات والخبرات والضغوطات وعمليات التكيف.<sup>25</sup>

## 1- مكونات السلوك:

## 1-1 - التكوين النفسي للفرد:

ويشتمل التكوين النفسي للفرد على أربعة جوانب رئيسية وهي التفكير- الدوافع، الإتجاهات، و الصفات الشخصية للفرد.

## 1-1-1-لتفكير:

إن كل فرد له علامة خاصة به بمعنى أنه يحاول من خلال عمليات التفكير والتي تعبر عن تمثيل الواقع باستخدام الرموز والتصورات أن ينشئ لنفسه عالما خاصا يتضمن ترتيبا للأشياء والمعلومات والأداء بطرق تختلف عن تلك التي يتبعها غيره من الأفراد في أغلب الأحيان: إن عمليات التفكير بما تشمله من إدراك وتخيل وتغيير تمثل محاولات من جانب الفرد لفهم الأشياء والأفكار والأفراد الذي يتضمنهم العالم المحيط به، فإذا أردنا أن نفهم كيف يأتي الإنسان بأفكاره عن الأشياء والأفراد الذين يكونون عالمه التصوري، وإذا فهم المبادئ التي تحكم نشأة وتطور وتفاعل هذه الأفكار، فإننا نكون قد خطونا الخطوة الأولى نحو فهم سلوك الفرد في العالم والذي يصنعه لنفسه، وعلى الرغم من أن عملية التفكير تنعكس غالبا في شكل سلوك ظاهر إلا أنها تحدث داخل الفرد ولا يمكن ملاحظتها بصورة مباشرة، ويمكن تقسيم التفكير الإنساني إلى تفكير واقعي وتفكير خيالي، والتفكير الواقعي يشير إلى ذلك النوع الرشيد من التفكير Rational الذي يقوم على أساس المنطق والتدبير والتحليل السليم للمواقف التي يوجد فيها الفرد، ولا يقوم هذا النوع من التفكير على الحكم السريع القائم على العاطفة، أما التفكير الخيالي فإنه لا يقوم على أساس منطق معين وإنما يتم في الوهم بعيدا عن الواقع ومن أمثلته أحلام اليقظة وتخيل أشياء غير واقعية والمزاج والفكاهة وغيرها من التفكير الخيالي وكلا النوعين من التفكير يقوم بها الفرد السليم نفسيا، ولذلك فإن جانبا من سلوك الفرد يتأثر بتفكيره الواقعي بينما يتأثر الجانب الآخر بتفكيره الخيالي<sup>26</sup>، ولهذا يعرف الإدراك بالعملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات التي ترد إلى العقل من بيئة خارجية في وقت معين.<sup>27</sup>

## 1-1-2- لشخصية:

هي عبارة عن نظم من الإتجاهات والميول والإستعدادات التي تحدد نمط إستجابة الفرد وتكيفه مع البيئة المحيطة، وهناك من يرى أن الشخصية تتكون من خلال عوامل وراثية، إلا أنها لا تكتمل إلا من خلال عمليات التنشئة الإجتماعية ويمكن تعريف الشخصية بأنها "تلك الخصائص والسلوكيات الفردية المنظمة بطريقة معينة بحيث تعكس فردية التأقلم الذي يبذله الفرد تجاه بيئته".<sup>28</sup>

يعرف Allport الشخصية بأنها التنظيم الدينامي، المتحرك داخل الفرد للنظم الجسمية، النفسية التي تحدد تميزه، فرديته في تأقلمه مع البيئة وهنا تعريفات مختلفة لمفهوم الشخصية ولا يوجد إتفاق جامع على تعريف دقيق للشخصية ويعود السبب في ذلك إلى أن العلماء عرفوها كل من منظوره، ويرتبط مفهوم الشخصية بالنجاح الذي يحققه الفرد ومدى تأثيره في الآخرين.

والشخصية لها عدة أمط مختلفة نتيجة تباين وإختلاف الأفراد وهذا ليساعد على إيجاد مجموعات عمل متجانسة وفي إختيار أساليب القيادة والتوجيه والحفر المناسبة لنمط الشخصية، كما يفيد في تدريب الأفراد وتكليفهم بالأعمال المناسبة لهم.<sup>29</sup>

## 1-1-3- الإدراك و التعلم:

الإدراك هو ما يقوم به الفرد من تنظيم وترتيب للخبرات والتجارب التي يمر بها وكذلك تغييراته وإتجاهاته وتعامله مع البيئة من خلال ما يحمله من معلومات وخبرات مخزونة في ذاكرته وتتكون العمليات الإدراكية من ثلاث خطوات هي:

- الوعي أو الإنتباه.
- ترجمة للمنبهات الواردة.
- تحديد الفعل أو السلوك المناسب<sup>30</sup>

## 1-1-4- الدوافع:

تساعد الدوافع على إجابة السؤال الأساسي في مجال السلوك الإنساني وهو لماذا «أو ماذا» يدفع الأفراد لأن يقوموا بما يفعلونه؟ والدوافع هي القوة الدافعة التي تحرك الإنسان، وتتمثل في الحاجات والرغبات التي يريد الإنسان إتباعها أو الأمور التي يريد تجنبها والبعد عنها ونقطة البداية في دراسة الدوافع أن



تحاول أن نتعرف على الحاجة needs التي يسعى الفرد إلى إشباعها وتمثل الحاجة نقص أو عجز في شيء ما داخل النظام (الإنسان) وحينما ينشأ هذا النقص أو العجز فانه يكون بداية سلسلة من الأحداث تمثل نوعا من السلوك، مثل هذا السلوك ليس سلوكا عشوائيا ذلك أن الشخص الذي يشعر بحاجة إلى شيء ما يقوم بسلوك عشوائي أو غير موجه وإما يقوم بأوجه نشاط توجه نحو تحقيق هدف معين ويؤدي تحقيق الهدف إلى إشباع الحاجة لدى الفرد وبالتالي تستكمل عملية الدفع Motivation دورتها بعد أن يكون قد نتج عنها أو صاحبها سلوكا معيناً من الفرد، فالدوافع ينتج سلوك هادف موجه، وهكذا نجد أن الدوافع تتعلق أساسا بدراسة إتجاه السلوك Directio ودرجة الإصرار عليه Persistence، ومن المهم في محاولة فهمنا للسلوك الإنساني أن نحدد محددات إتجاه السلوك والعوامل التي تحدد درجة الإصرار عليه ويرتبط بدراسة الدوافع أيضا دراسة عمليات القلق Frustration والتصارع Conflit والتأقلم Ajustement أن سلوك الإنسان ليس عادة تحت سيطرة دافع واحد منعزل في وقت معين، ولكن نجد أن هناك العديد من الدوافع التي غالبا ما تكون متصارعة مع بعضها وكلها تعمل في نفس الوقت مؤثرة في سلوك الفرد، بالإضافة إلى ذلك فإن العقبات والموانع Barriers الداخلية والخارجية تقف من الأفراد والأهداف التي يسعون إلى تحقيقها حتى حينما تكون الأهداف واضحة تماما ومنسجمة مع بعضها. وعليه نقول أن الدافعية تتحدد أساسا من خلال منطلقات هي تنشيط السلوك - توجيه السلوك - تعديل السلوك.<sup>31</sup>

نتيجة لأهمية موضوع الدوافع ومحاولة تغييرها بقصد تفهم السلوك الوظيفي، ظهرت نظريات عديدة أعطت تفسيرات تساعد الإدارة والمديرين على تفهم سلوك الأفراد وكيفية التحكم فيه ومحاولة ضبطه ومن هذه النظريات، نظرية "ماسلو، ونظرية بورتر ... الخ.<sup>32</sup>

وقد عرف (Hoy bmisKel.p96) الدافعية بأنها قوى مركبة تقود الحاجات، التوتر أو العمليات النفسية الداخلية والتي تبدأ بتحريك وتوجيه نشاط الفرد نحو تحقيق أهدافه وفي تعريف آخر للدافعية "بأنها سلوك موجه لتحقيق هدف ويعرف (Beach) الدافعية بأنها الإستعداد لبذل مجهود لتحقيق هدف أو منفعة

ورغم إختلاف التعاريف إلا أن عملية الدافعية تحتوي على ثلاثة جوانب رئيسية تبحث في

- ما هو المنشط للسلوك الإجتماعي؟

- كيف يمكن توجيه السلوك أو تحويله؟

- كيف يمكن المحافظة على السلوك؟

نستنتج من التعاريف السابقة للدافعية، أن الدافعية قوة داخلية تثير حماس الفرد وتحرك وتنشط سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف أو نتيجة أو منفعة لإشباع حاجة فسيولوجية أو نفسية.<sup>33</sup>

1-1-5- علاقة الدوافع بالحوافز وأثرها في تكوين السلوك التنظيمي:

الدوافع كما أشرنا إليه سابقا، هي حاجات مختلفة ومتنوعة يسعى الفرد إلى إشباعها بإتباعه أنماط سلوكية مختلفة، ويزداد الدافع كلما كانت الحاجة غير مشبعة، أي أن الدافع هي طاقات كامنة في النفس الإنسانية تنبع من داخل الفرد وتوجهه في إتجاه معين ومُط سلوكي محدد ويمكن توضيح عمليات الدوافع عند الأفراد ودرجة التشابك بين حاجاتهم ورغباتهم بالشكل التالي:<sup>34</sup>

شكل رقم: (03) يوضح عمليات الدوافع عند الأفراد ودرجة التشابك بين حاجاتهم ورغباتهم

1-1-6- الإتجاهات:

تشير الإتجاهات إلى ميل الفرد لإستجابته إيجابيا أو سلبيا لغيره من الأفراد أو الأشياء أو الأفكار ويمكن تعريف الإتجاهات على أنها النظم الدائمة للتقنيات الموجبة أو السالبة والمشاعر العاطفية وتتكون الإتجاهات من ثلاث عناصر رئيسية هي العنصر الفكري أو العقيدة، عنصر المشاعر العاطفية، وعنصر الميول وتمثل العنصر الفكري Cognitive Component المعتقدات والآراء التي يحتفظ بها الفرد نحو موضوع ما.<sup>35</sup>

1-1-7- علاقة الإتجاهات بالقيم:

تعرف الإتجاهات بأنها نظام متكامل من المفاهيم والمعتقدات والعدادات والدوافع والميول السلوكية ويمكن إعتبار مشاعر الأفراد تجاه الأشياء المحيطة بهم وهي مشاعر إيجابية أو سلبية، لأن الإتجاهات، كما يرى علماء السلوك تتضمن ثلاثة أجزاء رئيسية عاطفية، وإدراكية وسلوكية، وبالتالي يمكن إعتبار الإتجاهات من المحددات الرئيسية للسلوك التنظيمي والوظيفي حيث يأتي الفرد للمنظمة الإدارية وهو يحمل مجموعة من القيم والإتجاهات والأفكار من بيئته الخاصة وسوف تؤثر بشكل أو بآخر على

سلوكه الوظيفي وهناك من يعتقد أن الإتجاهات تتكون نتيجة لمُرور الفرد أو الأفراد بخبرات وتجارب عملية تتمثل بالنجاح أو الفشل أثناء أو خلال محاولاته السلوكية لإشباع حاجاته ومن هنا نستطيع القول أن بالإمكان تعديل هذه الإتجاهات من خلال التعامل مع عناصر تكوينها وذلك بمساعدة الأفراد على إشباع حاجاتهم دون أن يتعارض هذا الإشباع مع أهداف المنظمة الإدارية أما القيم فهي المعتقدات التي يعتقد الأفراد بقيمتها ويلتزمون بها ومضامينها.<sup>36</sup>

#### 1-2- التكوين الإجتماعي للفرد:

إن الفرد يزاول الجزء الأعظم من نشاطاته من خلال العديد من الجماعات، وبالإشتراك معهم، فهو عضو في أسرة ويعمل مع جماعة عمل معين سواء كان ذلك في المصنع أو المدرسة أو الوحدة العسكرية أو أي تجمع عمل آخر، كما يزاول هواياته مع "الشلة" أصدقاء وربما عن طريق نادي معين وتقوم هذه الجماعات المختلفة كما هو عند عرض نتائج تجربة هاوثورن، بالتأثير والضغط على الفرد حتى يتماشى سلوكه مع معايير الجماعة وتقاليدها ولذلك يمكن القول أن أنماط السلوك التي يتبعها الفرد تتحدد إلى حد ما بتقاليد وأهداف الجماعات، خاصة الأولية منها التي تنتمي إليها، ومن ناحية أخرى نجد أن الفرد يؤثر بدوره في أنماط سلوك الجماعة وتقاليدها، ولذلك فإن التفاعل بين الفرد والجماعات التي ينتمي إليها يعتبر عاملاً أساسياً في محاولة فهم سلوكه في المواقف المختلفة.

وتدل الدراسات أنه كلما تجمع و إرتبط الأفراد بعضهم ببعض تحت ظروف متعارضة من المعايير الخاصة بالجماعات المختلفة التي يشترك في عضو فيها.<sup>37</sup>

#### 1-2-1- الجماعات وتأثيرها على سلوك الوظيفي:

تتم غالبية الأنماط السلوكية للأفراد والعاملين في المنظمات الإدارية في إطار إجتماعي فسلوك الفرد كفرد يختلف عنه عندما يكون هذا الفرد عضو في جماعة العمل بسبب ما تفرضه هذه الجماعة من قيود ومعايير على سلوك الفرد بهدف إتباع أنماط سلوكية دون غيرها في المواقف المختلفة، ويتطلب هذا المفهوم من الإدارة ضرورة تفهم ديناميات جماعات العمل ومعاييرها التي تحدد الأنماط السلوكية لأفرادها، وبناء على هذا المفهوم نحاول تعديل وتشكيل الإتجاهات السلوكية لدى الأفراد العاملين.<sup>38</sup>

إن تعرف ديناميات الجماعة كما يلي:

يقضي الفرد في مكان العمل قدرا كبيرا من يوم العمل في تفاعلات مع غيره من العاملين وينتج عن هذه التفاعلات الكثرة من الأداء التنظيمي وسلوكيات العمل وإتخاذ القرارات، ومن المؤكد أن سلوك الأفراد يؤثر ويتأثر بسلوك الجماعات بصورة جوهرية لذلك تعد دراسة الجماعات ودينامياتها وسيكولوجية القيادة ومحدداتها واحد من أهم المجالات في علم النفس الاجتماعي، ولقد كشفت الدراسات والبحوث العلمية المتخصصة في مجال دراسة الجماعات أن للجماعات تأثيرا واضحا على الفرد وسلوكياته وإتجاهاته ومعتقداته وقيمه.<sup>39</sup>

### 1-3- التكوين الثقافي للفرد:

إن المجتمعات تميز بثقافات تعبر عن أنماط سلوك تعكس تفاعل المجتمع مع البيئة التي يوجد فيها، هذه الأنماط السلوكية تنعكس دون شك على سلوك الأفراد الذين ينتمون إلى نفس الثقافة ويكفي للتدليل على ذلك أن نذكر الثقافات المختلفة تتميز بإستخدام أعضائها لإشارات ورموز مختلفة في التعبير عن أنفسهم، وفي بعض الأحيان نجد أن الأسلوب الذي يستخدمه أعضاء ثقافة معينة للإشارة إلى أمر معين وهو أسلوب مقبول في هذه الثقافة، قد يعتبر أسلوبا سيئا في ثقافة أخرى، بل أن نفس السلوك أو التصرف قد يحمل معاني متعارضة تماما في ثقافتين مختلفتين، بالإضافة إلى ذلك فإن كل ثقافة تتميز بوجود معايير وقواعد وعادات يلتزم بها الأفراد عادة في سلوكهم وتؤثر على تصرفاتهم في المواقف المختلفة، ومن العناصر الهامة في الثقافة للغة التي يستخدمها الأفراد في الإتصال ببعضهم البعض وتبادل الأفكار ونقل التراث الثقافي الخاص بالمجتمع عبر الأجيال، هذه إذن هي العوامل الرئيسية التي تؤثر في السلوك الإنساني، ويتطلب فهم وتغيير السلوك أن نقوم بدراسة وتحليل هذه العوامل فالفرد يتأثر بعوامل داخلية تتعلق بأساليب تفكيره وإتجاهاته، ودوافعه ورغباته وخصائص شخصية المميّزة، كما يتأثر بعوامل خارجية ترتبط بتأثير الجماعات التي تنتمي إليها وما تميز به من عادات وتقاليد وقيم ويحاول الفرد الإلتزام بها في تصرفاته حتى يحافظ على عضويته في هذه الجماعات بالإضافة إلى ذلك فإن الفرد يتأثر بطبيعة الثقافة التي ينشأ وينضج في ظلها والتي يتعلم منها أنماط السلوك والتصرف تتغير بها الثقافة وتميزها عن باقي الثقافات إلى حد كبير.<sup>40</sup>

الخاتمة:

مما سبق نجد الإتصال ضرورة إنسانية وإجتماعية في الحياة المنظمات على إختلاف أنواعها وأشكالها إذ يعد البوابة الرئيسية لتفاعل بين الأفراد ( العاملين ) فهو إذن مفتاح نجاح المنظمات وعليه يتوقف بقاءها فبدونه لا يعرف الموظفون ماذا يعمل زملائهم ولا تستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات والتعليمات والإرشادات اللازمة وبالتالي يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات والأفراد مستحيلا ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بينها لأن الأفراد لا يستطيعون إيصال حاجاتهم ورغبتهم ومشاعرهم للآخرين وهذا كله يؤدي حتما إلى إنهاء المنظمة " إذن أن أي عمل في الإتصال يؤثر على المنظمة بطريقة ما " ولذا نجد أن الإتصال الفعال يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد وبالتالي يزداد معدل رضائهم لأن الفرد لا يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل ويشعر بمسؤولية أكبر كما أنه يتفهم أدوار الآخرين مما يشجعه على التعاون وتنسيق جهوده في إطار تفاعل الجماعي، وقد وجدت بعض الدراسات أن للإتصال الفعال دورا في زيادة العلاقة الطرية مباشرة مع الروح المعنوية والرضا الوظيفي وكذا الإستقرار الوظيفي التي تمثل مؤشرات دالة عن ولاء العمال لمنظمتهم. وهي في حد ذاتها إستجابات سلوكية لمؤثرات وتنبهات معينة.

الهوامش

- محمد عبد الفتاح، مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2002، ص 234.

<sup>2</sup> - صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسة الإقتصادية، مخبر علم الإجتماع والترجمة، الجزائر، 2006، ص 19.

<sup>3</sup> - محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص ص 234، 235.

<sup>4</sup> - أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 490.

<sup>5</sup> - محمد الصيرفي، السلوك الإداري ( العلاقات الإنسانية )، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2007، ص 108.

- <sup>6-</sup> صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون، الإتصالات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن عمان، 2007، ص 17.
- <sup>7-</sup> حسن حريم، السلوك التنظيمي سلوك للأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2004 . ص 240، 245.
- <sup>8-</sup> جير نبرج روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب ومراجعة رفاعي محمد إسماعيل علي سيوفي، دار المريخ للنشر، الرياض المملكة العربية السعودية، 2004، ص 346 .
- <sup>9-</sup> محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر القاهرة، 2003، ص 97.
- <sup>10-</sup> خليل محمد الشماع، خضير حمود، مرجع سابق، ص 205.
- <sup>11-</sup> احمد ماهر، مرجع سابق، ص 490.
- <sup>12-</sup> خليل محمد الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 205 -207.
- <sup>13-</sup> حسن حريم، السلوك التنظيمي، السلوك للأفراد والجماعات في المنظمات والتوزيع عمان الأردن 2004، ص 225، 226.
- <sup>14-</sup> حسن حريم، حسن حريم، مرجع سابق، ص 225، 226.
- <sup>15-</sup> فاطمة الزهراء العايب، فاطمة بهيز، أثر الإتصال على السلوك التنظيمي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في علم الإجتماع، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، 2007 / 2008، ص 43، 44.
- <sup>16-</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم، مرجع سابق، ص 203.
- <sup>17-</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن مكور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2007، ص 491.
- <sup>18-</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم، مرجع سابق، ص 204.
- <sup>19-</sup> صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون، مرجع سابق، ص 19.
- <sup>20-</sup> طلحت إبراهيم لطفي، علم الإجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 71.
- <sup>21-</sup> كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر للطباعة، الطبعة الثالثة، الإسكندرية، 2004، ص 34.

- <sup>22</sup> - عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 56.
- <sup>23</sup> - علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص 249، 250.
- <sup>24</sup> - جيرالد جنيرج، روبرت بارون، مرجع سابق، ص 26.
- <sup>25</sup> - عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2003، ص 07.
- <sup>26</sup> - موسى اللوزي، التطوير أساليب ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2003، ص 55.
- <sup>27</sup> - عاطف محمد عبيد، علي شريف، مذكرات في التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، بدون بلد، 1988، ص 204.
- <sup>28</sup> - محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 76.
- <sup>29</sup> - موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 59.
- <sup>30</sup> - محمد حسن محمد حمادان، مرجع سابق، ص 124.
- <sup>31</sup> - موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 60.
- <sup>32</sup> - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 140.
- <sup>33</sup> - موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 58.
- <sup>34</sup> - محمد حسن محمد، محمد حمدات، السلوك التنظيمي وتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص 125، 126.
- <sup>35</sup> - موسى اللوزي، المرجع نفسه، ص 58.
- <sup>236</sup> - عاطف محمد عبيد، علي شريف، مرجع سابق، ص 210، 211.
- <sup>37</sup> - موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 59.
- <sup>38</sup> - عاطف محمد عبيد، علي شريف، مرجع سابق، ص 210، 211.

<sup>39</sup> - موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 61.

<sup>40</sup> - فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار

المشير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2005، ص94.

<sup>41</sup> - عاطف محمد عبيد، علي شريف، مرجع سابق، ص ص 212، 213.