



محاضرات في

ديناميات الجماعات الصغيرة

الفرقة الثالثة قسم علم النفس

كود المقرر (٣١٥) نفس

أستاذ المقرر

دكتورة/ زينب عمر البنهاوي

مدرس علم النفس - كلية الآداب - جامعة جنوب الوادي

العام الجامعي

٢٠٢٣ / ٢٠٢٤ م

محتويات الكتاب

مقدمة

الفصل الأول

ماهية علم ديناميات الجماعة

الفصل الثاني

الاتصال داخل الجماعات

الفصل الثالث

قيادة الجماعة

المراجع

مقدمة:

يتناول المقرر بالدراسة موضوع ديناميات الجماعات الصغيرة، والتأثير المتبادل بين الفرد والجماعات التي ينتمي إليها، حيث أن فهم السلوك الإنساني الاجتماعي لن يأتي إلا من خلال فهم طبيعة الجماعات التي ينتمي إليها الإنسان، وسوف نستعرض في هذا المقرر العديد من الموضوعات التي يتناولها علم ديناميات الجماعات الصغيرة على النحو التالي:

الفصل الأول: ويهتم هذا الفصل بتعريف علم ديناميات الجماعة، وعرض أشكال التفاعل الاجتماعي، والتعرف على الجذور التاريخية لهذا العلم، وعلاقته بفروع علم النفس الأخرى، وتعريف الجماعة، وعرض أنواع الجماعات، وتوضيح أهمية الجماعة بالنسبة للفرد والمجتمع، ودوافع انضمام الأفراد للجماعات.

في حين يتناول **الفصل الثاني:** الاتصال داخل الجماعات، وتعريف الاتصال، وأهميته، وأهدافه، ووظائفه، ومكوناته، وأنواعه، وأساليبه، ومعوقاته، ومقومات الاتصال الناجح،

ويدور **الفصل الثالث حول:** قيادة الجماعة، ومفهومها، وأنواع القيادة، ووظائف القائد في الجماعة، وسمات القائد الناجح، والنظريات المفسرة للقيادة، ومحددات السلوك القيادي، والتدريب على القيادة، وأساليب تنمية القادة، وبعض المواقف القيادية.

الفصل الأول

ماهية علم ديناميات الجماعة

مقدمة:

لاشك أن فهمنا لسلوك الانسان الاجتماعي فهما دقيقا لا يتأتى إلا بفهم طبيعة الجماعات التي يعايشها الانسان بدء بجماعة الأسرة وامتداداً بالجماعات الأخرى التي يمارس فيها الفرد أدواره المختلفة أو نشاطاته المختلفة عبر مراحل حياته المختلفة، والقوى النفسية المختلفة التي تؤثر في هذه الجماعات.

والمتمق في سلوك الانسان يجد أن أوجه النشاط المختلفة التي يقوم بها في حياته في محاولة منه للتكيف والبيئة الاجتماعية التي يعيش في إطارها. هي نشاطات تحدث في جماعات. فالطفل يتلقى تعليمه في جماعة أقرانه في المدرسة. وينشد الترويح في جماعة النادي، ويلتحق بعمل في جماعة مهنية مختلفة ويمارس نشاطه السياسي في إطار حزب معين، ويمارس نشاطه الاقتصادي في إطار جماعة أخرى .. وهكذا، وهنا نجد أن الفرد يتفاعل مع غيره ممن ينتمون إلى هذه الجماعات ويكتسب من خلال هذا التفاعل قيمة واتجاهاته ومعاييره وعاداته، ويتعلم أساليب السلوك المتباينة التي تمكنه من العيش في إطار هذه الجماعات في أمان واطمئنان، أي بقدرة أكبر على التكيف ومما لا شك فيه أن هذا التفاعل من شأنه أن يؤدي إلى تغير في أجزاء الجماعة وتكون له آثار على مستوى الفرد والجماعة.

أولاً : ما هو علم ديناميات الجماعة ؟

انتشر استخدام اصطلاح "ديناميات الجماعة" من الحرب العالمية الثانية، وتعددت معانيه وأوجه استخدامه بازدياد انتشاره. فالبعض ينظر إلى علم ديناميات الجماعة بوصفه نوعاً من الأيديولوجية السياسية يتناول الطرق التي يجب أن تنظم بها الجماعات، ويتركز الاهتمام في هذه الأيديولوجية على القيادة الجماعية الديمقراطية، ومشاركة الأعضاء في اتخاذ القرارات وقيمة العمل التعاوني بالنسبة للأفراد والجماعات. وينظر البعض الآخر إلى

علم "ديناميات الجماعة" بوصفه مجموعة من الأساليب مثل "العملية الجماعية" و "الحل الجماعي للمشكلات" و "قرار الجماعة"، وهي الأساليب التي استخدمت على نطاق واسع خلال الخمسين سنة الأخيرة في برامج التدريب على العلاقات الانسانية وإرادة المؤتمر واللجان وينظر فريق ثالث إلى علم "ديناميات الجماعة" على أنه ميدان للدراسة في طبيعة الجماعات وفي قوانين نموها وعملها، وفي ارتباطها بالأفراد وبالجماعات الأخرى وبالمجتمع.

وسواء رغبتنا في فهم أو في تحسين السلوك الانساني فإنه من الضروري معرفة قدر كبير من طبيعة الجماعات، إذ أنه لن يتيسر الحصول على نظرة متكاملة عن الإنسان، ولن يتيسر تحقيق الرفاهية للفرد وللمجتمع عن طريق التكنولوجيا الاجتماعية إلا إذا استطعنا الإجابة عن عدد كبير من الأسئلة التي تدور حولها موضوعات "ديناميات الجماعة". ومن الناحية التطبيقية، لا يهدف البحث في ديناميات الجماعة إلى صياغة أسس وقواعد السلوك الجماعي فقط، ولكنه يهدف أيضاً إلى استنباط أساليب التأثير في قرارات الجماعة وفي الأعمال الجماعية.

يرى "كارتررايت وزاندر" أنه يصعب تحديد ميدان "ديناميات الجماعة" تحديداً دقيقاً يجعله فرعاً أو جزءاً من أي علم من العلوم الاجتماعية المعروفة. وهما يريان أنه فرع من فروع المعرفة أو هو تخصص في العلوم الاجتماعية يتصل بالسلوك الانساني وبالعلاقات الانسانية. كما أنهما يريان ان محاولة الوصول إلى فهم أحسن لطبيعة الحياة الاجتماعية لا يتحتم أن يرتبط بأيدولوجية معينة أو بالتمسك بأساليب معينة في إدارة الجماعات. ومهما كان الرأي، فإنه يصعب علم "ديناميات الجماعة" في جذورها وتطورها عن علم النفس الاجتماعي وغيره من العلوم الاجتماعية والانسانية.

ثانياً : تعريف ديناميات الجماعة :

هي أحد فروع علم النفس الاجتماعي، وقد بدأ الاهتمام بديناميات الجماعة منذ نهاية الثلاثينيات في القرن العشرين ثم ازدهرت كمجال متميز بين مجالات علم النفس الاجتماعي، بعد أن أنشأ "كيرت ليفين K. Lewin" وتلاميذه مركز بحوث ديناميات الجماعة في جامعة ميتشجان بالولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٤٥.

وبينما يعرف "بونر" علم ديناميات الجماعة بأنه ذلك الفرع من علم النفس الاجتماعي الذي يبحث في تكون - وتغير بناء الجماعة - ووظائفها بحيث تصبح ذاتية التوجيه، فالجماعة لا تتكون ولا تتغير إلا بجهود أعضائها في حل مشكلاتهم واشباع حاجاتهم ولذلك فالجماعة الدينامية في عمليات مستمرة من إعادة البناء والتوافق وحل المشكلات المشتركة للجماعة والأفراد.

كما يعرف كلاً من "أحمد سلامة وعبدالسلام عبدالغفار، ١٩٧٦" ديناميات الجماعة على أنها "الدراسة العلمية للجماعات الصغيرة، من حيث تكوينها، ونموها، ونشاطها. وإنتاجها، وأدائها لوظائفها المختلفة، بهدف التوصل إلى القوانين العلمية المنظمة لهذه الجوانب. وما يرتبط بها من جوانب أخرى (أحمد سلامة وعبدالسلام عبدالغفار، ١٩٧٦، (٢٦٢).

ونعني بديناميات الجماعة ذلك التفاعل الحادث فيها نتيجة التغير والتفاعل الاجتماعي وهو ما يتم دراسته دراسة علمية منظمة من خلال دراسة القوانين التي تحكم الجماعة من حيث نشأتها ونموها وتفاعلاتها وأنشطتها وما يرتبط بها من جوانب أخرى بهدف الوصول إلى مبادئ وتعميمات تنظم جوانبها المختلفة.

هذا وإذا كان التفاعل الاجتماعي هو العملية الحيوية التي تؤثر في ديناميات الجماعة فإنه يمكن أن نشير إليه باعتباره تلك العمليات التي تنجم عن اتصال فردين أو

أكثر (ليس بالضرورة اتصالاً مادياً) لتحقيق أهداف الجماعة من خلال وسائل الاتصال الاجتماعي (مرسل ومستقبل ووسيلة اتصال)، وغالباً ما يكون الاتصال في الجماعات الرسمية رأسياً من أعلى إلى أسفل لنقل التعليمات والأوامر ومن أسفل إلى أعلى لتقبل المطالب والنتائج والمشاعر، ويبدو ذلك بشكل واضح في الوحدات العسكرية التي تأخذ بمبدأ القيادة في تسلسل الاتصال، أما في الجماعات غير الرسمية فإن الاتصال يكون بشكل تلقائي، أي أن التفاعل الاجتماعي هو عملية يرتبط فيها أعضاء الجماعة بعضهم مع بعض من خلال الاتصال لتحقيق الأهداف المطلوبة.

وللتفاعل الاجتماعي أشكال مختلفة نشير إلى أهمها فيما يلي :

١- التعاون :

ويعنى قيام فردين أو أكثر بالعمل معاً لتحقيق غاية مشتركة، وسلوك شائع ف أغلب المجتمعات وفي كل المجالات (مع الأسرة، زملاء المدرسة، والنادي، والجيرة، والعمل إلخ) ويبدو أكثر في المجال الاقتصادي وعند تقسيم العمل حيث لا يستطيع الفرد وحده أن ينتج كل ما يحتاج إليه ويمتد التعاون ليس فقط بين الأفراد والجماعات المحدودة بل إلى الدول والمجتمعات المختلفة.

وفي هذا الصدد هناك أشكال مختلفة للتعاون منها (الأولى ، الثانوى ، الثلاثى ، التلقائى، التقليدى ، الموجه ، التعاقدى، إلخ)، حيث يتم تنسيق التعاون في الجهد المبذول بين الأفراد المتعاونين .

٢- التكيف الاجتماعي :

ويعنى نشاط الأفراد والجماعات لتحقيق الموائمة والانسجام والتوفيق والتفاهم بين الأفراد والجماعات، بحيث يتفهم كل طرف مشاعر واتجاهات وافكار الطرف الآخر ليحدث

تقارب وتتحقق المصلحة المشتركة، وهو يقوم على التسامح والتضحية، وفيه يتنازل كل طرف عن جزء من آرائه ومطالبه للمصلحة العامة.

وكثيراً ما يحدث التكيف بين زوجين مختلفين أو دارسين متباعدين، ويتم التكيف إما بالعنف أو بالإقناع أو التوفيق، ومن مظاهر ذلك (الاستسلام - تقريب وجهات النظر - الوساطة - التحكيم - التسامح - التبرير إلخ)

٣ - المنافسة :

المنافسة عملية تتم بين طرفين يسعى كل منهما لتحقيق هدفه والوصول إلى نتائج أفضل، وعموما نحن نميل لأن نسرع في أعمالنا حين نكون مع أفراد منافسين لنا.

٤ - بناء الجماعة:

هو موقف الفرد في الجماعة ويطلق عليه مركز الفرد داخل الجماعة الذي يحدد نوع العلاقات بين الأفراد داخلها، وطريقة اتصاله بهم ومكانة كل منهم ودوره فيها وكذلك طريقة سلوك كل منهم، هذا ويختلف موقف الفرد ومركزه بالجماعة وفقاً لخصائصه وسماته فالبعض يكون من القادة والبعض يكون من التابعين وهكذا .

وعموماً يتأثر بناء الجماعة بعدد كبير من العوامل الاجتماعية والبيئية والطبيعية مثل (وسائل الاتصال - حجم الجماعة - المساحة التي توجد بها الجماعة - طبيعة العلاقات داخل الجماعة ومدى التنافر وأيضاً التجاذب والرفض داخلها إلخ).

٥- المعايير الاجتماعية:

تعتبر المعايير الاجتماعية مصدراً للضغط على الأفراد لكي تتشابه أهدافهم المختلفة مع أهداف الجماعة، وهي القواعد والتقنيات الاجتماعية والعادات المعترف بها والقيم والاتجاهات السائدة التي تعتبر مرشداً للفرد داخل الجماعة تحدد سلوكه المقبول فيها.

والمعايير الاجتماعية تشمل عدداً هائلاً من نتائج تفاعل الجماعة في ماضيها وحاضرها مثل (الأخلاق المستهدفة، والقيم الاجتماعية، واللوائح المنظمة، والعادات والتقاليد، والأحكام القانونية والعرف، والمودات ... إلخ).

وبوجه عام هي التي تحدد ما هو صواب وما هو جائز وما هو غير جائز وما يجب أن يكون وما يجب ألا يكون حتى يكون الفرد مقبولاً من الجماعة ملتزماً بسلوكها ومسايراً لقواعدها ومتجنباً لرفضها.

وللجماعة المرجعية دور هام في تحديد معايير الجماعة، فهي تشارك في تحديد الآراء والاتجاهات والقيم والعادات ... إلخ.

٦- الأدوار الاجتماعية:

هي وظيفة الفرد في الجماعة التي تحدد سلوكه ومكانته ومركزه ووضعه فيها، وفقاً لمعايير الجماعة.

ويلاحظ أنه ليس للفرد دور اجتماعي واحد بل تتعدد أدواره الاجتماعية حسب الجماعات المختلفة التي يشارك فيها، ويشير العلماء إلى أن الأدوار تختلف في تعريفها، ففي موقف العمل الرسمي نجد الأدوار مرتبطة بعدة مراكز تتناسب مع الوظائف التي يقوم بها الفرد ومناصبه فيها، وفي الجماعات غير الرسمية تتصف الأدوار بأنها عامة فليس للفرد دور واحد بل أدوار متعددة فالقائد الذي يقوم بدور محدد بوحدته، هو أيضاً زوج وأب أو ابن في أسرته وعضو في نادي رياضي كما قد يكون مدرساً في الصباح وطالباً في الدراسات

العليا في المساء، وهو دائماً وبوجه عام يكون رئيساً ومرئوساً في نفس الوقت. كذلك الفتاة قد تكون زوجة وأختاً وابنة وهكذا.

وتختلف الادوار الاجتماعية من حيث (الاختيار) فبعضها مفروضاً على الفرد وبعضها اختيارياً، فالدور الجنسي (ان يكون الشخص ذكر أو أنثى) لا خيار للفرد فيه، بينما يختار الفرد دوره فيما يتعلق بطبيعة مهنته (كمدرس أو مهندس أو ضابط أو عامل ... إلخ).

كما تختلف الأدوار من حيث (المكانة) فالشاب يكون قائداً في جماعة له مركز القيادة، ولكنه مغلوب على أمره في أسرته، وتختلف الأدوار من حيث (التحديد) فبينما تكون الأدوار العسكرية محددة تحديداً دقيقاً فإن بعض الادوار وخاصة في المهن الحرة أو لدى العاملين تكون غير محددة، ومن حيث (الاستمرار) هناك أدوار مستمرة، كدور الرجل أو المرأة داخل المجتمع، بينما هناك ادوار مؤقتة كالمرشح لوظيفة أو عمل معين، أو المجدد لفترة محددة.

ومن حيث (الأهمية) تختلف الأدوار كذلك في أهميتها فدور الأم في الأسرة يكون له أهميته، بينما دور الجار يكون محدوداً لا أهمية له بالنسبة لتلك الأسرة.

كما أن بعضاً من الادوار التي يقوم بها الفرد يكون متضارباً وغير منسق فدور الابن المراهق في الأسرة يختلف عنه في المدرسة أو بين شلة الأصدقاء، كذلك قد يؤدي قيام الفرد بدوره إلى نوع من الصراع كالشرطي الى يقوم بدوره في القبض على شقيقه المجرم، أو ملاحظة العمال الذي يكون ممثلاً للسلطة وفي ذات الوقت هو عضو في جماعة اجتماعية من العمال، ويبدو صراع الادوار هنا ناجماً عن قيام الفرد بدورين مختلفين كلاهما يناسب مواقف معينة ولا يناسب مواقف أخرى. ويبرز ذلك حينما يكونان متعارضين، ويبدو صراع الادوار كذلك عندما يحدث حراك اجتماعي للفرد سواء كان هذا الحراك صاعداً أو هابطاً مثلما ينتقل الفرد من طبقة اجتماعية معينة إلى طبقة أدنى أو أعلى نتيجة تغيير

جوهرى في مستواه الاقتصادى مثلاً. وعموما يرتبط تغير الدور بتغيير مكانة الفرد في الجماعة أو بتحوّله إلى جماعة أخرى أو بتغيير ظروفه المختلفة في المجالات المتنوعة (علمياً، اقتصادياً، سياسياً، وظيفياً، مهنيًا ..) هذا وكل من يخرج عن دوره الاجتماعى يتعرض للضغط الاجتماعى الذى قد يكون عنيفاً وقد يصل إلى درجة الجزاء أو الطرد من حظيرة الجماعة ذاتها.

٧- تماسك الجماعة:

ويمكن لنا أن نحدد مفهوم لتماسك الجماعة مؤداه أنه تعاون أعضاء الجماعة بشكل إيجابى وفى ترابط وثيق ومشاعر رضاء وبروح الفريق لتحقيق أهداف الجماعة مع الالتزام بمعاييرها السائدة باعتبارها موضوعاً جاذباً لهم.

وفى ها الصدد قد يعبر عن تماسك الجماعة بمعانى متعددة يمكن أن يشار إليها باعتبارها شروطاً تزيد فى درجة هذا التماسك مثل (ترابط أعضاء الجماعة وقوة العلاقات الاجتماعى بينهم، سهولة تحقيق الاتصال بينهم، تعاونهم لتحقيق أهداف الجماعة ولزيادة انتاجها، شعور بالولاء والانتماء إلى الجماعة، تفضيلهم لمصالح الجماعة عن مصالحهم الشخصية، رضائهم عن الجماعة واعتبارها موضوع لجذبهم، تمسكهم بعضوية الجماعة، تماثل الأفراد فى الخصائص المتعدد، خضوع أفراد الجماعة للضبط الاجتماعى والمعايير التى تقرها الجماعة، زيادة الروابط بين أعضاء الجماعة، عدم وجود صراع بين أفرادها، أن تكون الجماعة عاملاً مشبعاً لحاجات أعضائها ومحققاً لأهدافهم وآمالهم، فترتفع الروح المعنوية لدى الأفراد نتيجة انتمائهم للجماعة، ولمشاركة الأعضاء فى تحديد اهدافها ووضع خطأ واتخاذ القرارات بشأنها ...).

ثالثاً: الجذور التاريخية لعلم ديناميات الجماعة وعلم النفس الاجتماعى:

يقرر "جوردون ألبورت" أن معظم السيكولوجيين متفقون على تعريف علم النفس الاجتماعى بأنه محاولة لفهم وشرح كيف يتأثر فكر ومشاعر وسلوك الأفراد بتواجد الآخرين،

سواء كان ها التواجد حقيقياً أو متخيلاً أو متضمناً. ويختلف علم النفس الاجتماعي عن علم النفس العام بأن الدراسة في ها الاخير لا تقتصر على دراسة المؤثرات الاجتماعية على السلوك، كما أنه يختلف عن علم النفس الارتقائي بأن الدراسة في هذا الأخير تشمل مؤثرات أخرى بالإضافة إلى المؤثرات الاجتماعية، يمكن أن تشكل الارتقاء. ومن ناحية أخرى يهتم علم الاجتماع بدراسة طبيعة وبنيان المجتمع، إلا ان هناك علماء اجتماع وعلماء نفس يعتبرون يعتبرون أنفسهم باحثين في علم النفس الاجتماعي، ويهتم بعضهم بالجوانب السوسولوجية، بينما يهتم البعض الآخر بالجوانب السيكولوجية، كما سوف نوضح في فقرات تالية.

ويمكن تتبع الجذور التاريخية لعلم النفس الاجتماعي وديناميات الجماعة بدء من محاولات فلاسفة الاغريق مثل أرسطو وأفلاطون شرح السلوك الاجتماعي بنظريات الحكم. فقد اعتقد أفلاطون (٤٢٧ - ٣٤٧ ق.م) أن الناس يتعاونون لإشباع حاجاتهم بكفاءة، ولذلك يكون التخصص مفيداً بين الأدوار الثلاثة التي حددها وهي أدوار : الحكام ، والجنود، والعمال. وكان يعتقد أن بعض الناس الذين وهبوا امكانيات القيادة منذ الولادة يتعين عليهم ابراز هذه الامكانيات عن طريق تدريب طويل وعن طريق الاختبار في كل خطوة لتنمية خصائص مثل هذه الغيرية والقدرة على مواجهة الخطر وعدم الاكتراث بالماديات. ونظرية افلاطون هي نظرية للصفوة على أساس هيراركية اجتماعية، فعلى العمال أن يقتنعوا بمصيرهم لأنهم من مادة غير مادة الحكام.

وبلغة العلم الحديث، فإن أفلاطون نسب أهمية كبرى للحمية الوراثية، وهي تقارب ما نسميه اليوم نظرية السمات في القيادة. وقد اعتقد أفلاطون أن النفس الانسانية تتكون من ثلاثة مكونات هي: الوجدان والنزوع والمعرفة، وان هذه المكونات تكمن في البطن والصدر والرأس على التوالي. فالوجدان يشير إلى المشاعر والانفعالات، والنزوع في السعي والكفاح والفعل، والمعرفة إلى الفكر والتحليل الذهني. وعلى الرغم من أن المزاعم التشريحية

لأفلاطون لا يقبلها أحد اليوم، إلا ان الكثير من علماء النفس الاجتماعي لا زالوا يجدون تصنيفه الثلاثي: الوجدان والنزوع والمعرفة أمراً مقبولاً ومفيداً. غير أن المدارس المختلفة المعاصرة تختلف حول الاهمية النسبية التي توليها لكل من هذه الجوانب. وعلى الرغم من ان نظرية أفلاطون كانت ولا تزال موضع نقد كبير، وبخاصة لقيامها على أسس هيراركية اجتماعية ، إلا أن أفلاطون كان من أوائل من ناقش ما نسميه اليوم "التنشئة الاجتماعية والتربية".

وفي القرنين الثامن عشر والتاسع عشر، سعى الفلاسفة الاجتماعيون إلى البحث عن ميكانيزم واحد بسيط لشرح كل أنواع السلوك ومنها:

(أ) السعى وراء اللذة أو المنفعة. وقد نادى بها المبدأ جيريمي بنتام (١٧٤٨ - ١٨٣٢)، وقد ربط هيربرت سبنسر بين هذا المبدأ وأفكار داروين في التطور. فالأفعال التي تكون مصدر لذة ومنفعة هي التي تعمل على بقاء الجنس البشرى.

(ب) التمرکز - حول - الات والسعى وراء القوة. وقد روج توماس هوبز (١٥٨٨ - ١٦٧٩) لهذا المبدأ، وكان يرى أنه للحصول على اللذة، يتعين أولاً الحصول على القوة وهي اساس كل الدوافع. ويؤدى السعى وراء القوة إلى أن يبقى الجنس البشرى في حالة حرب بين الجميع وإلى أن يشكل الناس الحكومة ويتفقوا على القيود الاجتماعية لوقاية ذواتهم من الآخرين الذين يسعون إلى القوة.

(ج) التقليد والتعاطف . وردت فكرة التقليد في كتاب آدم سميث "ثورة الأمم" (١٧٧٦)، وقد تولى فيلسوف فرنسى هو جابرييل تارد (١٨٤٣ - ١٩٠٤) بعد حوالى قرن تفصيل هذه الفكرة والتوسع فيها، فقرر أن المجتمع يقوم على أساس التقليد، وأن الناس يكتسبون السلوك عن طريق تقليد الآخرين. وقد قدم بعض قوانين مبنية على أساس هذه الفكرة،

ومنها مثلاً ان الناس يقلدون الناس من نفس حضارتهم أكثر مما يقلدون الناس من حضارات اخرى، وأن أفراد الطبقات الدنيا يقلدون أفراد الطبقات العليا وليس العكس. وتوجه اعتراضات كثيرة إلى هذه الشروح، وبخاصة أنه يصعب حقاً شرح السلوك الانساني في تعقده بأى واحد منها، ونتيجة لذلك تضاءلت قيمة هذه الشروح على مر السنين، إلا أن تأثيرها لا زال نلمسه في الكثير من المفاهيم الحديثة في علم النفس الاجتماعي.

علاقة علم النفس الاجتماعي وديناميات الجماعة بالعلوم السلوكية:

يرتبط علم النفس الاجتماعي وديناميات الجماعة ارتباطاً وثيقاً بالكثير من العلوم السلوكية والاجتماعية والسياسية والفلسفية والقانونية والاقتصادية، وبخاصة في المجالات التطبيقية.

وقد كان أوجست كونت (١٧٩٨ - ١٨٥٧) ممن أوائل من رأى الحاجة إلى علم نفس اجتماعي، وإلى فهم السلوك الفردي في سياق اجتماعي - حضارى.

اسهامات علم الاجتماع:

في مجال علم النفس الاجتماعي السوسولوجي برزت اسهامات هوارد. س. بيكر ، هيرت بلومر، شارلس هورتون كولى، هارولك جارفنكل، ايرفنج جوفمان وجورج هيرت ميد. وتغلب على بحوث العلماء في هذا الفريق الدراسات المسحية ودراسات الملاحظة عن طريق المعاشية، بينما تغلب التجارب المعملية في اعمال الباحثين في علم النفس الاجتماعي السيكولوجى. وهناك محوران رئيسيان في دراسات علم النفس السوسولوجى هما: التفاعلية الرمزية وعلم الاجتماع السيكولوجى. وتكمن جذور المحور الاول في أعمال كولى وميد وبلومر، ويرى هذا الأخير ان أفعال الناس بالنسبة للأشياء تكون على أساس معانى هذه الاشياء بالنسبة لهم، وهي معانى تستمد من التفاعل الاجتماعي بين الفرد والآخرين أو تنشأ

عنه. أى أن السلوك الانسانى ليس استجابة آلية لظروف منبهة ثابتة. أما علم الاجتماع السيكولوجى، فإن جذوره تكمن في اعمال إميل دوركايم، وماكس فيبر وكارل ماركس. وهو علم يركز على تأثير الأبنية الاجتماعية الكبرى مثل الطبقة الاجتماعية والدين ونوعية المجتمع، وتأثير العمليات الكبرى مثل الحراك الاجتماعى والتحضر والتصنيع على شخصيات الناس وسلوكهم.

وقد اسهم عدد من التطورات في علم الاجتماع في نشأة وتطوير ديناميات الجماعة، ومن أهمها في تقدير بونر.

أ) التطور من علم اجتماع استاتيكى في مراحله الأولى أيام أوجست كونت وهربرت سبنسر، إلى علم اجتماعى دينامى بدء من لستروارد في كتابه "علم الاجتماع الدينامى". وكان مفهوم وارد عن المجتمع بوصفه ذاتى التوجيه، يقصد به أن يكون أساساً للتخطيط الاجتماعى الفعال، لا ان يكون أساساً يفسر به سلوك الجماعة الدينامية الصغيرة. ولكن هذا المفهوم كان أول تعبير صريح عن مفهوم التغير الموجه بدلاً من التغير التطورى، ويرى وارد أن القوة الايجابية في الديناميات الاجتماعية هي الفكرة والبصيرة، وهو مفهوم شبيه بمفهوم "الحل الجماعى للمشكلة" أى الحل الناتج عن التفاعل الدينامى بين أعضاء الجماعة.

ب) الحتمية الجمعية: السلوك الانسانى في نظر إميل دوركايم يمكن فهمه فقط في ضوء العوامل الاجتماعية، وذلك عن طريق البنيان الجمعى وبخاصة "التمثيل الجمعى **Collective Representation**" وهو نتاج اندماج الأفراد في الحياة الاجتماعية وتمثل الخبرات المشتركة للناس في الجماعات، كما يرمز "التمثيل الفردى" لخبرات الأفراد. إلا أن الكل يختلف عن مجموع أجزائه. ويوضح ذلك العلاقة بين الفرد والجماعة. فالتمثيل الجمعى يتكون من التمثيلات الفردية ولكنه متميز عنها. وقد نسب دور كايم إلى التمثيل الجمعى وجوداً

مستقلاً، ومن ثم فهو يقرب في ذلك بطريق مختلف ودون ان يقصد من "الروح الموضوعي" لهيجل، وقد تابع تلاميذ دوركايم أفكاره، ومنهم ليفي برول الذي درس تأثير الجماعة على التفكير، ورأى أن طرق التفكير تختلف باختلاف التمثيل الجمعي. ومنهم أيضاً شارل بلوندل الذي كان يرى أن المشاعر نتاج للحياة الجماعية، وهي تختلف من جماعة لأخرى، فمثلاً الحزن في حالة موت يعبر عنه بطرق مختلفة في الجماعات المختلفة.

(ج) التفاعلية "Interactionism": المجتمع في نظر زيميل، تفاعل ونمط من كل العلاقات الوظيفية التي تربط الأفراد في كل متكامل ويحتل مفهوم الانتماء، وهو من المفاهيم البارزة في ديناميات الجماعة الحديثة، مكاناً رئيسياً في تحليل زيميل لكثير من المفاهيم السوسولوجية مثل الاتصال الاجتماعي والعزلة الاجتماعية. كما انه يتحدث عن الصراع بصورة تقرب من مفهومه في ديناميات الجماعة، فهو إعادة تنظيم للمجال، بل هو صورة من صور التنشئة الاجتماعية. وقد حرر زيميل النظرة إلى القيادة من التفكير الغيبي، ففي ضوء مفهوم التفاعل يكون القائد والاتباع أجزاء من كل واحد، ويتحدد التأثير المتبادل بين القائد والاتباع بظروف البناء الكلي للجماعة. ويتضمن الكثير من أفكار زيميل مفاهيم قريبة جداً من المفاهيم المجالية في ديناميات الجماعة مثل: المناطق الاجتماعية والحيز السيكولوجي، ويمكن تعريف التعصب العنصر والصراع بين الجماعات عن طريق دراسة سلوك الجماعة بالنسبة للجماعات التي تقع خارج حدودها.

(د) العملية الاجتماعية والجماعة الأولية: يعتقد كولي أن الجماعة الأولية وهي التي تتميز بالتفاعلات وجهاً لوجه، هي التي تضبط السلوك وتغير الاتجاهات وتؤدي إلى قرارات مشتركة. ويتحقق النظام الاجتماعي عن طريق تأدية الأدوار، وإدراك مشاعر وأفكار الآخرين، والاجتماع عن طريق الحل الجماعي للمشكلة.

البدایات الأولى في علم النفس الاجتماعي وديناميات الجماعة:

كان الاهتمام الغالب في علم النفس حتى نهاية القرن التاسع عشر بسلوك الأفراد وبالفروق الفردية ومن ثم فقد كان اهتمامه قليلاً بدراسة السلوك الجماعي، وحتى فرويد الذي كان من أوائل من اهتم بسلوكية الجماعات، فإن اهتمامه كان إلى الحد الذي تلقى فيه الدراسة الضوء على الأصل الجماعي للإنسان، وسوف نعرض فيما يلي لبدایات الاهتمام بسلوكية الجماعة في علم النفس:

أ) تتمثل الكتابات الأولى في علم النفس الاجتماعي في كتابين نشرتا عام ١٩٠٨ ، الأولى كتبه عالم الاجتماع روس وركز فيه على عمليات العلاقات بين الأشخاص والثاني كتبه عالم النفس مكدوجال واعتمد فيه إلى حد كبير على مفهوم الغريزة في محاولة شرح السلوك الاجتماعي. إلا أن كلاً من الكتابين قد بنى على أساس تصورات واستبصارات صاحبه، وليس على أساس برهان أمبيريقى، وهو الأمر الذي لم يتيسر إلا بنشر كتاب فلويد ألبورت عام ١٩٢٤ ، ومورفي عام ١٩٣٨ ثم كتاب مورفي ونيوكمب عام ١٩٣٧ .

ب) دراسات تأثير الموقف الجماعي على الأداء: كانت أول تجربة طبقاً لألبورت أجريت في هذا الموضوع هي تلك التي قام بها نورمان تريبلت عام ١٨٩٧ ، وقارن فيها بين أداء أطفال في لف سنارة الصيد حين يعملون فرادى وبين أدائهم حين يعملون في حضور الآخرين، وقد توصل من هذه التجربة ومن تجارب أخرى في قيادة الدراجات إلى أن الأداء في حضور الآخرين أعلى منه في الموقف الفردي. غير أن ف. هـ. ألبورت استنتج من تجاربه أن تأثير الجماعة يحسن الكم لا الكيف في الأداء العقلي، كما نبه إلى ضرورة التمييز بين التفسير الاجتماعي (أي تأثير الجماعة على أداء الفرد) وبين التنافس أي الرغبة في الكسب. وقد تعددت التجارب بعد ذلك وتتنوعت لدرجة أن داشيل استطاع في عام ١٩٣٥ أن يكتب ملخصاً مطولاً للتجارب التي يقارن فيها بين أداء الأشخاص وهم فرادى وبين أدائهم وهو متواجدون معاً. وقد وجد داشيل أنه في معظم حالات الأداء

الجماعي يتحسن مستوى عمل الضعاف، وينخفض مستوى عمل الممتازين بحيث تصبح الجماعة أكثر تجانساً، وقد وجد الباحثون أن المقارنة صعبة وأنها تتطلب تحديداً أدق للظروف، وفي عام ١٩٦٥ كتب روبرت زاجونك مقاله الكلاسيكي، وفيه يرى أن مجرد تواجد الناس الآخرين يحسن من أداء ما اسماه "الاستجابات المسيطرة" (أي المتعلمة جيداً) ولكنه يعوق أداء "الاستجابات غير المسيطرة" (أي الجديدة). ولازال البحث مستمراً إلى اليوم في هذا الموضوع.

ج) ابتكار مقاييس للاتجاهات بدء بمقاييس بوجاروس في التباعد الاجتماعي ثم مقياس ثرستون (١٩٢٨)، وليكرت (١٩٣٢) وغيرها من الأدوات الهامة في بحوث علم النفس الاجتماعي.

د) تأسيس معهد جالوب لقياس الرأي العام عام (١٩٣٥) ثم ما تلاه من معاهد أخرى.

هـ) التجارب في المعايير الاجتماعية. نشر مظفر شريف في عام (١٩٣٦) كتابه الى ضمنه تحليلاً نظرياً لمفهوم "المعايير الاجتماعية" وبحوثاً تجريبية مبتكرة في أصول هذه المعايير وقد سلم شريف بوجود عادات وتقاليد وقوانين وغيرها من محكات السلوك ضمنها جميعاً تحت العنوان العام "المعايير الاجتماعية Social Norms" وهو يرى أن هذه المعايير نتاج للتفاعل الاجتماعي كما أنها منبهات اجتماعية لها تأثيرها على عضو الجماعة التي تسود فيها هذه المعايير، ومن ثم يمكن اجراء التجارب على نشأة هذه المعايير وتأثيرها على الأفراد، وقد استعان شريف بمفاهيم علم النفس الجشطالتي في مجال الإدراك فالفرد يدرك الأشياء خلال "الإطار المرجعي" وهو المعيار الاجتماعي بالمعنى السيكولوجي وهو الذي يضيف على الأشياء معناها ويثبت طريقة الاستجابة للبيئة، وهكذا أجرى شريف تجاربه التي استخدم فيها ظاهرة "الحركة الذاتية". وقد اثبتت هذه التجارب انه يمكن اخضاع الظواهر الجماعية للبحث التجريبي، وأوضحت ان للجماعة بوصفها

جماعة خصائص جديد تنشأ في الموقف الجماعي، وأنه يمكن إخضاعها للتجريب المعملی.

(و) الأصول الاجتماعية للاتجاهات: قام نيوكمب بدراسته الشهيرة والمعروفة باسم دراسة بننجتون" ولك بين عامی ١٩٣٥ و ١٩٣٩ ، وقد استخدم فيها جماعات "طبيعية" من طالبات جامعیات لدراسة تأثير اتجاهاتهن بالمعايير الاجتماعية السائدة في الكلية، ولدراسة العلاقة بيم مكانة الطالبة ودرجة الإتقان بين اتجاهاتها والاتجاهات السائدة في مجتمع الكلية، وقد اوضحت هذه الدراسة إمكانية إجراء بحوث علمية في جوانب هامة من الحياة الجماعية.

(ز) دراسات مايو مع روتلسبرجر وديكسون (١٩٣٩) المعروفة باسم "دراسات هاوثورن" وكان ولا زال لها صداها الكبير في التطبيقات الصناعية والإدارية لديناميات الجماعة.

(ح) الضبط التجريبي للجو الاجتماعي: لعل أهم الدراسات تأثيراً في تطور ديناميات الجماعة هي الدراسة التي قام بها هوايت وليبيت تحت اشراف ليفين في جامعة أيو بأمريكا بين عامی ١٩٣٧ و ١٩٤٠ ، والتي أصبحت تعرف بدراسات "الأجواء الاجتماعية" وكان الغرض الرئيسي منها دراسة تأثير "أجواء اجتماعية" أو "أنماط قيادية" أدخلت تجريبياً على مجموعات من الاطفال لعدة أسابيع تحت قيادة رائد راشد هو الذي كان يقوم بخلق "الجو الاجتماعي" المعين. وقد اوضحت هذه التجربة امكان اخضاع الجماعات للتجريب المعملی في امور تتصل أوثق الاتصال بحل مشكلات المجتمع. وقد أكد ليفين أن الهدف من هذه التجارب هو خلق مواقف تلقى الضوء على "ديناميات الجماعة" وربما كانت هذه العبارة هي التي استخدم فيها ليفين عام ١٩٣٩ لأول مرة مصطلح "ديناميات الجماعة" وهكذا عبر ليفين عن اعتقاده بإمكان الوصول إلى مجموعة متماسكة من المعارف الأمبيريقية عن طبيعة الحياة الاجتماعية بحيث يكون لها دلالة عند التطبيق على أي نوع

معين من الجماعات. وكان ليفين يأمل في التوصل إلى نظرية عامة عن الجماعات يمكن تطبيقها في مجالات العائلة أول المدرسة أو المصنع أو الوحدة العسكرية ... إلخ. كما أنه كان ينظر إلى مشكلات معينة مثل القيادة والدور والمكانة والجو الاجتماعي، والمعايير الاجتماعية والاتصال بوصفها أجزاء في مشكلة عامة هي فهم طبيعة ديناميات الجماعة. ونتيجة لذلك قام ليفين وزملاؤه بتجارب كثيرة تهدف إلى تحقيق هذا الفهم العام.

ط) تأسيس مركز البحوث في ديناميات الجماعة: أسس ليفين في عام ١٩٤٥ ول مركز متخصص كلية في بحوث ديناميات الجماعة في معهد ماياشوتس للتكنولوجيا بأمريكا. وقد نقل هذا المركز عام (١٩٤٨) إلى جامعة ميشيجان حيث أصبح جزء من وحدة إدارية جديدة هي البحوث الاجتماعية، وهو لا يتبع أي قسم من أقسام الجامعة بمفرده ولكنه يقيم الصلات معها جميعاً. وكذلك الحال في معظم مراكز البحوث في ديناميات الجماعة مثل مركز البحوث في العلاقات الانسانية بجامعة نيويورك، ومعمل البحوث في العلاقات الاجتماعية بكل من جامعتي مينسوتا وهارفارد، ومثل المعمل القومي في بيثيل في ولاية ماين بأمريكا، وكذلك معهد تافستوك للعلاقات الانسانية بإنجلترا.

ي) السوسيوومترية: نشر مورينو كتابه في "السوسيوومترية" في عام (١٩٣٤) ثم أصدر مجلة "السوسيوومترية" عام (١٩٣٧)، وقد ابتكر مورينو مختلف الأساليب السوسيوومترية بوصفها أدوات لتحليل السلوك داخل الجماعة وطريقة لقياس التفاعل الاجتماعي، وكذلك توسع في التطبيقات السوسيوومترية في مجال العلاج الجماعي وفي السيكدراما.

ك) بحوث هوفلاند وزملائه في جامعة بيل في الاتصال الجماهيري وتطبيقاته في الدعاية والاعلام (١٩٤٥).

ل) ومن الدراسات التي برزت في الخمسينات والستينات بحوث أدورنو وزملائه في الشخصية السلطوية (١٩٥٠). تجارب آش الانصياع والمسايرة (١٩٥١)، نظرية فستنجر

في التنافر المعرفى (١٩٥٧)، كتابات هيدر التي مهدت الطريق إلى نظرية التنسيب (١٩٥٨)، بحوث ثيو وكيلى في سيكولوجية الجماعات وتقديمها لنظرية التبادل الاجتماعى (١٩٥٩)، بحوث ميلجرام في طاعة الأفراد في التجارب المعملية لتعليمات القائمين بها ودلالاتها (١٩٦٣)، ونشر ورقة جونز ودافيز في التنسيب والمعرفة الاجتماعية (١٩٦٥).

وقد كان لهذه البحوث تأثيرها الواضح في تحديد نوعية الاهتمامات وموضوعات الدراسات في علم النفس الاجتماعى وديناميات الجماعة فيما بعد الستينيات. والمتصفح اليوم للمراجع في هذا المجال، يجد بالاضافة إلى الموضوعات المألوفة موضوعات أخرى بعضها جديد نسبياً والبعض الآخر يعرض في أطر وأشكال جديدة. ومن هذه الموضوعات على سبيل المثال لا الحصر : التأثير الشخصى، الصداقة والحب، الطاعة والانصياع والمسايرة، نظرية التوقع - القيمة، السلوك المعرفى في الجماعات، تشغيل المعلومات، الانتماء والالتزام، المآزق الاجتماعية، البيئة والسلوك، سيكولوجية التفاوض، العلاقات بين الجماعات، الفاعلية التنظيمية إلخ.

ويتضح في البحوث الحديثة تأثير علم النفس المعرفى وبخاصة منذ أن أدخل تولمان تعبير "البنيان المعرفى" المأخوذ عن ليفين، وقد اكتسب أهمية جديدة في نظرية التنسيب وفى مفهوم فستنجر عن التنافر المعرفى وفى نظرية المباراة، وتشغيل المعلومات واستقطاب اتجاهات الاعضاء والتصميمات الاجتماعية ... إلخ. ولا يعنى استخدام المفاهيم المعرفية استخدام تقارير الاستبطان لأن البنية المعرفية يمكن استنتاجها بوصفها متغيرات وسيطة. وقد أدى تراخى قبضة السلوكية إلى قدر اكبر من استخدام التقارير الفنمنولوجية الذاتية. فمثلاً قد يسأل الباحث الفرد الذى يتلقى رسالة اتصالية أن يحدد الافكار التي خطررت له خلال تلقى الرسالة الاقناعية أو بعدها كما فعل جرينواند مثلاً. ويغلب أن توصف هذه العمليات الفكرية في لغة معرفية ، إلا أن هذه الحرية في استخدام التقارير

الذاتية لدراسة العمليات العقلية صادفت بعض التحدى، ولا زال النقاش دائراً كما يتمثل في كتابات هيلجارد.

التطبيقات العملية :

من العوامل التي أسهمت في دعم ديناميات الجماعة منذ نشأتها الأولى وجود مهن قائمة اشتدت حاجتها إلى البحث المنظم في الحياة الجماعية. وقد كان من الطبيعي أن يحرص كل من يعمل مع الجماعات على الاستفادة من القوانين التي تحكم الحياة الجماعية سواء كان ذلك في ميادين تنمية المجتمع والخدمة الاجتماعية أو في ميدان العلاقات الانسانية في محيط الصناعة والعمل أو في الإرشاد الزراعى أو في التنقيف الصحى أو في التوجيه الأسرى، أو في اختيار القادة وتدريبهم، أو في العلاقات العامة والدعاية والاعلان، أو في الإدارة أو التربية أو تعليم الكبار، أو العلاج الجماعي، أو في السياسة والحكم إلخ، ونتيجة لزيادة الوعى بإمكان الاستفادة من دراسات ديناميات الجماعة، ازداد الاهتمام بتدريسها في برامج الدراسة في الجامعات وفى معاهد التعليم العالى. كما ازداد الاهتمام باجراء البحوث وتمويلها من جانب مختلف الهيئات، ومنها دراسة جماعات الأسرة والعمل والوحدات العسكرية وتأثيرات هذه الجماعات على سلوك واتجاهات وشخصيات افرادها، وتأثير خصائص الفرد على وظائف الجماعات وكذلك دراسة الجماعات التي تعيش في ظروف مختلفة ودراسة عمل التشريعات الجماعية ومراكز التأثير والضغط والسلوك الانتخابى واتخاذ القرارات المتعلقة بالانفاق والادخار ... إلخ.

والخلاصة، أنه يتضح من عرضنا السابق لنشأة وتطور ديناميات الجماعة أن أصولها ومصادرها متعددة ومتنوعة، وقد وجه علماء النفس وعلماء الاجتماع الانظار إلى أهمية وجود أشخاص آخرين بالنسبة لسلوك الفرد، وأنه كما يمكن دراسة البنيان السيكولوجى للفرد، فإنه يمكن كذلك دراسة البناء السيكولوجى للجماعة.

رابعاً: موقع ديناميات الجماعة من علم النفس الاجتماعي:

تهتم ديناميات الجماعة بالجماعة، والجماعة مكونة من أفراد ولكل فرد سلوكه ومن مجموع سلوك الأفراد يأتي في النهاية مجمل سلوك الجماعة، ولكن من ناحية أخرى فإن سلوك الجماعة ليس فحسب هو مجرد حاصل جمع سلوك أفرادها حيث أن الجماعة كجماعة متميزة عن الأفراد وسلوكها (كجماعة) متمايز عن سلوك الأفراد، فديناميات العلاقة بين الرئيس ومرؤسيه ليست مجرد حاصل جمع سلوك الرئيس على انفراد وسلوك المرؤوس على انفراد فهما معاً يسلكان كجماعة متفاعلة، وجزء من سلوك الرئيس يتحدد بجزء من سلوك المرؤوس والعكس صحيح أيضاً، وهذا الاعتماد المتبادل بين سلوك الفردين يجعلنا في النهاية أما نوع متميز من السلوك لا يمكن أن يكون هو سلوك أى فرد من أفراد الجماعة وليس هو بالتالى مجرد حاصل جمع لسلوك جميع أفراد الجماعة.

إذاً علم ديناميات الجماعة ممكن أن يجد مكاناً على خريطة العلوم الاجتماعية. وإذا ما تصورنا أن هذه الخريطة عبارة عن عدة دوائر أو أفلاك فلاشك أن ديناميات الجماعة هي أحد الكواكب التي تنتظم في أحد هذه الأفلاك.

ولما كان علم ديناميات الجماعة يهتم بسلوك الجماعة فهو من أقرب ما تكون علاقته الأساسية متوجهة نحو علم النفس الاجتماعي، وتفرد الكثير من كتب علم النفس الاجتماعي قسماً خاصاً لديناميات الجماعة باعتبارها أحد أقسام هذا العلم فنلاحظ أن (لندزي وأرونسون ١٩٦٩) قد أفردا المجلد الخامس لمعالجة موضوع الجماعة من كافة جوانبه، والذي يمكن أن نكشف أنه هو نفسه مجال اهتمام علم ديناميات الجماعة، كذلك فإن (كريتش و كريتشفيلد وبلاشى) يخصصون جزء من كتابهم (الفرد في المجتمع) لديناميات الجماعة، وهو نفس ما نلاحظه في كثير من كتب علم النفس الاجتماعي التي كتبت باللغة العربية، وهذا معناه دون تعقيد أن هؤلاء الباحثين يجمعون أن ديناميات الجماعة هي أحد

فروع علم النفس الاجتماعي، وفي نشرة رابطة علم النفس الأمريكية (APA) الأخيرة والخاصة بفروع علم النفس المختلفة جاء موضوع ديناميات الجماعة تحت عنوان " Inter and Inter Group Processes" بوصفها عمليات تدخل في اطار تخصص علم النفس الاجتماعي.

كل ذلك يوضح لنا بما لا يدع مجالاً للشك أن علم ديناميات الجماعة هو أحد فروع علم النفس عموماً وأحد أقسام علم النفس الاجتماعي المتميزة على سبيل التخصص. (مارفن شو ١٩٨٦، ٩٠٨)

خامساً: تعريف الجماعة:

يطلق لفظ الجماعة "Group" على أي تجمع يجمع فردين أو أكثر من الأفراد يحدث بينهما شيء من التفاعل الاجتماعي "Group Interaction" يعتمد فيه أحدهما على الآخر، ويؤدي فيه كل واحد منهما دوراً معيناً في تحقيق الصالح العام أو الأحداث المشتركة للجماعة، وهناك جماعات نفسية كجماعة الأسرة، وجماعة الأصدقاء، وجماعة رفاق النادي، وهناك أشكال أخرى من الجماعات وهي الجماهير التي تتألف من أناس لا يعرف بعضهم بعضاً، وكثيراً ما يشار إليها بوصفها جماعات تجريبية.

وبداية فنحن نقصد بالجماعة فردين أو أكثر يسلكون تبعاً لمعايير مشتركة ولكل منهم دور في الجماعة يؤديه مع تداخل هذه الأدوار بعضها مع بعض للسعي لتحقيق هدف مشترك.

ولذلك يشترط ف الجماعة الآتي:

- (١) أن يكون لكل فرد فيها دوراً يؤديه.
- (٢) أن تكون هناك معايير مشتركة تتحكم في سلوك الأفراد.

٣) تتداخل هذه الأدوار مع بعضها البعض.

٤) أن يكون للجماعة هدف وفلسفة.

وهناك العديد من التعريفات المختلفة للجماعة ومنها ما يأتي:

- يعرف (كريتش وكرتشفيلد) الجماعة بأنها "شخصان أو أكثر توجد بينهما علاقة سيكولوجية مريحة وصريحة، أي أنه بالنسبة لكل عضو في الجماعة يجب أن تكون هناك علاقة سيكولوجية بينه وبين الأعضاء الآخرين، بحيث يتأثر بسلوكهم وخصائصهم".

- يعرف (كاتل) الجماعة بأنها " مجموعة من الكائنات تستخدم تواجد الكل فيها في إشباع بعض حاجات كل منهم".

- ويعرف (نيوكومب) الجماعة بأنها شخصان أو أكثر يشاركان في المعايير المتصلة بموضوعات معينة. وتتشابك ادوارهم الاجتماعية تشابكاً وثيقاً".

- وقد يستخدم لفظ جماعة في أربع نواح على الأقل فيجتمع الناس بعضهم مع بعض على اساس:

١) ظرف موضوعي مشترك مثل المكان الجغرافي أو الدخل المادي.

٢) الاشتراك في مجموعة من القيم أو الاتجاهات مثل معتقدات المحافظين أو الأفراد.

٣) القيام بأعمال أو أدوار سلوكية متماثلة مثل العمل في مصنع.

٤) الشعور المشترك بالانتماء مثل شعور طلبة الجامعة بأنهم والجماعة التي تضمهم شيء واحد، علما بأنه من الخطأ وفقاً لهذا التعريف أن نعطي التجمعات السكانية المختلفة والتي تجتمع على أساس أو آخر صفة سيكولوجية دون إقامة الدليل على صحة ذلك. كما ينبغي البحث عن مدى تشابه الفرد مع الجماعة عن طريق الدراسة المباشرة لمقدار التماثل العقلي بينه وبين الجماعة.

وعلى هذا يمكن تعريف الجماعة بأنها وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة من الأفراد (اثنان فما فوقهما) بينهم تفاعل اجتماعي متبادل (يتميز في الجماعة الانسانية بوجود

اللغة وهي أداة الاتصال الرئيسية)، وعلاقة صريحة (قد تكون جغرافية أو سلافية أو اقتصادية أو وحدة الأهداف أو وحدة العمل والشعور بالتبعية أو الشعور بالنوع أو الشعور بالانتماء إلى وحدة واحدة)، ويتحدد فيها للأفراد ادوارهم الاجتماعية ومكانتهم الاجتماعية، ولهذه الوحدة الاجتماعية مجموعة من المعايير والقيم الخاصة بها والتي تحدد سلوك أفرادها على الأقل في الأمور التي تخص الجماعة سعياً لتحقيق هدف مشترك، وبصورة يكون فيها وجود الأفراد مشبعاً لبعض حاجات كل منهم (حامد زهران، ١٩٧٠، ٦٥).

ومن المحددات الأساسية التي يمكن بواسطتها الحكم على سيكولوجية الجماعة المعايير الخمسة الآتية :

المعيار الأول: أن تتطابق أو تتشابه عقائدهم واتجاهاتهم أو ما يمكن أن نطلق عليه الشعور بالانتماء إلى الجماعة، ويتضمن ادراك الفرد تشابهه مع زملائه، وهذا ما دفع (نيوكومب وشريف) Newcomb & Sherif إلى استحداث مفهوم "جماعة الانتماء ومعنى هذا المفهوم أن الأشخاص كثيراً ما يتخذون من الجماعة التي يودون الاتحاد بها إطاراً دلاليّاً لأفكارهم وزعماء لهم، وليست هذه الجماعة هي تلك التي يكونون فيها اعضاء رسميين بقدر ما هي الجماعة التي يرون أنهم ينتمون إليها حقيقة.

المعيار الثاني: الاشتراك الكلي والجزئي في التجمعات : ظهر هذا المعيار لتحليل الجماعات نتيجة تمييز (آلبورت Allport) بين الروابط التامة والروابط الجزئية، فبعض الجماعات تستحوذ على شخصية الفرد بأكملها في حين أن جماعات اخرى قد لا يخصصها منه إلا القليل، فمثلاً اللاعب المحترف في كرة التنس يكاد لا يفكر في جميع أطوار حياته إلا بأسلوب النادي الذي ينتمي إليه بحيث يتحكم ذلك في طريقة مأكله ومشربه ونومه - فجماعة التنس التي ينتمي إليها هي بالنسبة له كل شيء فتجمع شمله شمولاً كلياً، وقد تكون له ميول

قليلة نسبياً خارج محيط التنس ولكنها ضئيلة الأهمية، فإذا عرفناه كلاعب تنس كان لدينا وصفاً صادقاً لشخصيته. أما العامل المحترف في نجارة المبانى مثلاً فإنه قد ينتمى إلى عدد من المنظمات فجزء من اهتمامه موجه إلى نادى رياضي حيث يلعب الجولف، وجزء صغير إلى حزبه السياسي وجزء ثالث للمسجد، وكل من هذه الجماعات تستأثر بجزء صغير من نشاط هذا الفرد، فإذا رأيناه في دور واحد فقط من أدواره في هذه الجماعات لكانت معرفتنا بشخصيته ضئيلة للغاية.

ومن المهم أيضاً تراعى الناحية الكيفية عند استخدام هذا المعيار لتقرير مدى اندماج شخصية الفرد في جماعة ما، فالفرد قد يعطى قدراً قليلاً نسبياً من وقته لجماعته ويساهم بالقليل في أوجه نشاطها، ومع ذلك قد تكون نفسه منغمسة بها ومنغمس فيها.

المعيار الثالث : الجماعات الأولية والثانوية : من المعايير الأخرى التي يجب مراعاتها في وصف الجماعات من حيث ما إذا كانت أولية أو ثانوية. وقد أكد (كولى Cooley) الفرق بين جماعة يعيش أعضاؤها معاً ومن ثم يمكنهم أن يتفاعلوا ويستجيبوا أحدهم للآخر بطريقة مباشرة، وجماعة أخرى لا يعيش أعضاؤها بعضهم مع بعض. وتتنمى الأسرة إلى النوع الأول، ويكون أعضاء الحزب السياسي جماعة ثانوية، والطفل يتعلم أولاً أن يتكيف مع الجماعات الأولية وبعد ذلك يتأثر بنفوذ الجماعات الثانوية طبقاً لما يتطلبه من التماثل الاجتماعي ومقتضيات الحياة كأن تظهر في المواقف الاجتماعية التي تهيء فرص الاجتماع بالآخرين.

المعيار الرابع: درجة تأثر أعضاء الجماعة بمبادئ الجماعة: وهناك معيار رابع يتلخص فالدرجة التي تكون عندها أفعال الأعضاء داخل الجماعة واتجاهاتهم مطابقة لأحكام تنظيم الجماعة وذلك للأدوار التي يقومون بها وفي كل نظام

اجتماعي تتقيد حرية تعبير الأعضاء عن شخصياتهم بقوانين الجمعية ولوائحها وربما كان الجيش هو الجماعة التي تكون فيها أساليب السلوك أكثر خضوعاً للنظم واللوائح وحتى في الكلية - فإن كان كل فرد فيها من الطالب إلى العميد عليه أن يؤدي دوراً معيناً - وقد يكون هذا الدور مستقلاً عن طبيعة تكوين شخصيته، ودرجة امتثال سلوك الجماعة لنظمها يمكن أن تقاس بمقياس التطابق مع النموذج المعترف به.

المعيار الخامس : العلاقات داخل الجماعة: أما المعيار الخامس فهو نوع العلاقة التكوينية داخل الجماعة وقد ميز (آلبورت Allport) بين الجماعة المتعاونة Coacting حيث يؤدي الأعضاء أدواراً متوازية ويستجيبون لمثير مشترك وبين الجماعة المتفاعلة حيث يكون الأساس هو استجابة كل منهم للآخر، وتنوع الجماعة كذلك من حيث عدد الأدوار المشتركة وأنماطها ومن حيث النظام التعاوني أو الاستبدادي السائد بين القادة والأتباع، ومن حيث تعقد الأنظمة ومن حيث تبلور مجموعة مشتركة من القيم والتصرفات.

سادساً : أنواع الجماعات:

يجتمع الناس لأمر عدة فقد يجتمعون لمشاركة زميل لهم في أفراحه أو في أحزانه وقد يجتمعون لمشاهدة حادث في الطريق العام، فقد يجتمعون للمطالبة بحق ورفع الظلم عن أنفسهم وقد يجتمعون لغير هذا من الأسباب المختلفة (فؤاد البهي، ٣٠٤، ١٩٨٠).

وهناك تقسيمات مختلفة للجماعات من حيث أنواعها ويرجع تعدد تلك التقسيمات إلى تعدد الأسس التي يمكن أن يتم عليها التقسيم والتي يمكن حصرها في الآتي:

(١) من حيث الحجم:

تقسم الجماعات من حيث الحجم إلى جماعات صغيرة وجماعات كبيرة، فالجماعات الصغيرة هي التي لا يكاد يتجاوز عددها ٣٠ فرداً، والكبيرة هي التي يجاوز أفرادها ذلك الحد، والجماعات الصغيرة إما أن تكون ثنائية أو ثلاثية أو أكثر من ذلك كالاتي:

(أ) **الجماعات ثنائية الأفراد** : حيث يطلق على الجماعة التي تتألف من فردين فقط ثنائية الأفراد، وبصفة عامة تتسم التفاعلات الاجتماعية داخلها بالتعاون والإيجابية تبعاً لحجمها وقلة أفرادها، وتتمو الجماعة ثنائية الأفراد والتي تتكون بصفة تلقائية عن طريق التبادل الاجتماعي الذي يعنى تبادل الأخذ والعطاء بما يفيد التأثير المتبادل بين أولئك الأفراد إذ يبدو أن كل فرد قد يحس بالتفوق في بعض مجالات حياته وبالنقص في البعض الآخر.

(ب) **الجماعات ثلاثية الأفراد**: وتتألف تلك الجماعات من ثلاثة أفراد وتوضح البحوث في هذا الصدد أن مثل هذه الجماعات غالباً ما تكون غير مستقرة وتنمى المنافسة بين أفرادها، ولذا غالباً ما تنقسم إلى جماعة ثنائية الأفراد وشخص خارجي، عادة ما يكون غير راضى عما آل إليه حال الجماعة.

(ج) **جماعات تتألف من أكثر من ثلاثة أفراد** : أوضحت دراسة الجماعات التي تتألف من أكثر من ثلاثة أفراد أنه كلما زاد حجم الجماعة زادت المنافسة داخلها. ومن ثم غالباً ما

تحقق الجماعات التي تتألف من أربعة أو خمسة أفراد قدرًا من الإشباع لأفرادها أكثر مما تحققه الجماعات الأكبر عددًا. ومن أمثلة الجماعات الصغيرة: الأسرة، ومن أمثلة الجماعات الكبيرة : الجمهرة.

(٢) من حيث الشكل:

يمكن تقسيم الجماعات من حيث الشكل إلى جماعات متلازمة إلى جماعات متلازمة وجماعات غير متلازمة، ونعني بالتلازم أن يوجد أفراد الجماعة في مكان واحد أغلب الوقت كشرط لانتمائهم للجماعة، كما يحدث بالنسبة للأسرة والجيش والقبيلة، أما الجماعات غير المتلازمة فتعني بها تلك الجماعة التي تتكون من أفراد مبعثرين يجمعهم هدف واحد، أو مبدأ واحد كأعضاء الجمعيات العلمية أو الفنية أو الدينية.

(٣) من حيث فترة دوامها:

يمكن تقسيم الجماعات أيضاً من حيث فترة دوامها إلى جماعات مؤقتة وأخرى دائمة وينبغي ألا نخلط بين الجماعة المؤقتة والحشد، فما نعنيه بالجماعة المؤقتة هي تلك الجماعة ذات الهدف المحدد الواحد والتي قد ينتهي وجودها بتحقيق ذلك الهدف مثل جماعات المقاومة الشعبية في حالة وقوع عدوان أجنبي التي يكون لها كل مقومات الجماعة ولكنها بعد انتهاء العدوان سرعان ما ينتهي وجودها. أما ما نعنيه بالجماعة الدائمة في الجماعة التي يرتبط وجودها بوظائف دائمة في المجتمع كالأسرة والجيش مثلاً.

(٤) من حيث التفاعل :

يمكن أن نقسم الجماعات من حيث التفاعل أو من حيث قوة العلاقات المتبادلة بين أفرادها إلى جماعات أولية وجماعات ثانوية.

الجماعة الأولية:

هي اللبنة الأساسية في صرح المجتمع وهي عريقة في القدم تمتد جذورها إلى نشأة الحياة الانسانية وتعاصر نشأة الإنسان الأول وهي أساسية جوهرية في تكوين الفرد لأنها تشبع حاجاته الرئيسية، وهي عامى بين أفراد النوع الإنسانى كافة في مختلف بقاع الأرض، وخلال الأجيال المتعاقبة ومن أمثلة الجماعة الأولية الأسرة، ورفقاء اللعب، والجيران.

وتتميز مثل هذه الجماعات بتكوينها التلقائي في بيئة يسكنها أناس يجمعهم تجانس قريب في صلة الدم حيناً وفي الثقافة أحياناً وفيهما معاً أحياناً أخرى، وفي تلك الجماعة تبرز شخصية الفرد وتتشكل إلى حد كبير، وفي نطاقها الضيق يتلقى الفرد مؤثراته الاجتماعية الأولى ويتلقى لأول مرة مؤثرات الثقافة، وتتشرب نفسه المعايير الاجتماعية والخلقية، والاتجاهات النفسية الهامة.

وتتميز المؤثرات والعلاقات الاجتماعية بأنها مباشرة قريباً، ومستواها أولى جوهرى، يقوم على لقاء ومقابلة الأفراد بعضهم مع بعض، ووجهها لوجه وصوتاً لصوت، في أحاديثهم المتبادلة، ميولهم مشتركة وأذواقهم قريبة وصلاتهم قوية عميقة. وتتلخص أهم خصائص الجماعة الأولية فيما يلي:

أ) نوع الاتصال الاجتماعي: وجهاً لوجه، اتصال مباشر للسمع والبصر والشم، وتتميز هذه الجماعة بصغر عدد أفرادها.

ب) درجة الاتصال الاجتماعي: اتصال كثير التكرار في مراحل الطفولة ثم نقل مرات التكرار في المراحل التالية.

ج) الحدة الانفعالية للاتصال: اتصال يترك في نفوس الأفراد طابعاً خاصاً وذكريات تبقى مدى الحياة.

د) مدى الارتباط ومدى الاستقلال: أفكار مشتركة، طموح متقارب، استقلال عاطفى نوع ما، هدف مشترك يربط بين أفرادها بروابط متينة، ومن ثم فالجماعة الأولية هي تلك الجماعة التي يكون بين أفرادها علاقات وطيدة بين بعضهم البعض (فؤاد البهي، ١٩٨٠، ٣١١، ٣١٢).

الجماعة الثانوية:

فهي تلك الجماعة التي تضعف فيها العلاقات المتبادلة بين الأفراد، ولا تستمر طويلاً وبالتالي لا تشكل الجماعة أثراً كبيراً في حياتهم.

ويتميز تكوين الجماعات الثانوية عن الجماعات الأولية بالقصد والاختيار وتمثل هذه الجماعات الرغبات والحاجات العامة للأفراد. ولا تعتمد دائماً على العلاقات الاجتماعية المباشرة بين الأفراد التي تقوم على مقابلة أفرادها بعضهم مع البعض الآخر وجهاً لوجه بين الحين والآخر، بل تعتمد على وسائل الاتصال غير المباشرة كالصحف.

ومثال ذلك : الهيئات العلمية، فقد ينتسب الفرد إلى جمعية علمية ويصبح عضواً فيها دون أن يقابل جميع أعضائها، كذلك الأحزاب السياسية والنقابات المهنية.

وبالرغم من أن هذه الجماعات تمثل رغبات إلا أنها تتطلب من أفراد الجماعات تنظيماً وتنسيقاً يفوق ما تتطلبه الجماعات الأولية، وتتلخص أهم خصائص الجماعات الثانوية فيما يلي :

أ) نوع الاتصال الاجتماعي: غالباً ما يكون الاتصال غير شخصي وغير مباشر وضعف العلاقات بين الأفراد بعضهم البعض. وقوام هذا النوع من الجماعات الاتصال الآلي الميكانيكي، ومن أمثله الاتصال الصحفى والدوريات العلمية، والتليفونات والتليغراف والراديو.

ب) درجة تكرار الاتصال الاجتماعي : اتصال نادر بالنسبة للزمان والمكان.

ج) مدى الارتباط ومدى الاستقلال: آراء لفظية مشتركة تحفظ تام بالنسبة للأهداف وضروب الطموح المختلفة، استقلال عاطفى اللهم إلا في الأزمات التي تمس جميع أفراد الجماعة (المرجع السابق، ٣١٣ ، ٣١٤).

وينبغى أن نوضح ان العلاقة بين الجماعة الأولية والجماعة الثانوية ليست علاقة جامدة فكلما اشتدت العلاقات التي تربط بين أفراد الجماعة الثانوية واستدامت صارت أقرب إلى الجماعة الأولية، وعلى العكس من ذلك، كلما ضعفت تلك العلاقات وقلت وقصرت

مدتها في جماعة من الجماعات صارت أقرب إلى الجماعة الثانوية (قدرى حفى، ١٩٨٦، ٥٢).

٥) من حيث طبيعة العلاقات واتجاهها:

ومن الأسس التي يمكن تقسيم الجماعة على أساسها طبيعة العلاقة التي تربط أفراد الجماعة من حيث اتجاه تلك العلاقة ويمكن تقسيمها إلى جماعات داخلية وجماعات خارجية.

فالجماعات الداخلية: هي تلك الجماعة التي يكون بين أفرادها علاقة جذب وتعاون للوصول إلى هدف معين ومن الأمثلة الواضحة للجماعة الداخلية فرقة الجيش التي تقاتل، فالعلاقة التي تربط بين الجنود المقاتلين هي علاقة جذب وتعاون للوصول إلى هدف معين هو النصر.

أما الجماعة الخارجية: فنحنى بها تلك الجماعة التي يكون بين أفرادها علاقة تنافس للوصول إلى هدف معين، ومن الأمثلة الواضحة للجماعة الخارجية جماعة الرياضيين الذين يتبارون ويتنافسون في رياضة فردية مثل حمل الأثقال مثلاً ومن ثم فالعلاقة بينها حينئذ علاقة تنافس لتحقيق الفوز. (المرجع السابق، ٢٥).

٦) من حيث طبيعة انتماء الأفراد والوظيفة:

لقد ألفت الدراسات السوسيومترية الضوء على وجه آخر لخصائص الجماعة والتي تعطينا بدورها رؤية أوضح لوظيفتها، وتميز هذه الدراسات بين نوعين مختلفين من الجماعات الرسمية والجماعات غير الرسمية.

فالجماعات الرسمية: تكون فيها الأهداف معلنة، والقواعد والاجراءات رسمية، ويعتبرها المشتركون فيها جماعات لتحقيق هدف معين، وتسمى هذه النوعية بالجماعات الاجتماعية، ويميل تكوين أعضائها إلى الاختلاف تبعاً للمكانيات المطلوبة لإنجاز عملهم،

وفى الغالب يجمعهم الإحساس بأداء واجب ويقاس نجاح هذه النوعية بكمية العمل الذى تنتجته، ومن أمثلة هذه الجماعات المجالس واللجان وجماعات المناقشة.

أما الجماعات غير الرسمية: فلها اجراءات قليلة جداً وليس لها أهداف محددة مثل جماعة النادي والمقهي ويطلق عليها اسم الجماعات النفسية، والعضوية في هذه الجماعات اختيارية وتكوينها في الغالب متناسق ويقاس مدى نجاحها بمدى كونها ممتعة لأعضائها، وينتمى الناس إليها من أجل الإشباع العاطفى.

وهذين النوعين من الجماعات يمثلان طرفى خط متصل يقع بينهما الكثير من الجماعات التي تجمع بين بعض من صفات كل طرف ونادراً ما توجد الجماعات النفسية فقط أو الاجتماعية فقط، فكل جماعة مهما كان هدفها تحتاج إلى البعد النفسى كالانتماء والاندماج العاطفى وغيره، وإلى البعد الاجتماعى مثل الاستقرار والتحرك في اتجاه الهدف والاحساس بالانجاز ، فبدون هذا العمل وهذا الانجاز يشعر الأعضاء بعدم الإشباع وبالذنب لعدم قيامهم بأى عمل ، وبدون البعد النفسى يشعر الأعضاء بثقل الجماعة وبرودها وعدم الرغبة في الاستمرار فيها. (لطفى فطيم، ١٩٩٥، ١٢٢).

٧) من حيث الجزئية والكلية:

وتنقسم الجماعات بالنسبة للسلوك الاجتماعى للفرد إلى نوعين:

أ) الجزئية: وتتمثل في الجماعات التي تسيطر على جزء محدود من النشاط الاجتماعى للفرد، فاننسب الفرد إلى أندية عدة واشترাকে في نشاط جماعات مختلفة هو في جوهره انتساب واشتراك جزئى، ومشاركة الفرد الجزئية في نشاط الجماعة التي ينتسب لها تختلف باختلاف مدى هذا النشاط، فقد يهب الفرد جماعة ما يساوى (٩٠%) من مجموع نشاطه الاجتماعى، وقد يهبها الفرد ما يساوى (١٠%) فقط، وقد يمضى الفرد أغلب وقته مع أفراد جماعة ما، بينما ذاته أو أنيته تحلق به في جو جماعة أخرى.

ب) الكلية: وتتمثل الكلية في سيطرة إحدى الجماعات سيطرة مطلقة على جميع نواحي الفرد حتى تقنى فيها شخصيته وتصبح الجماعة بمثلها العليا وبمبادئها وبدستورها هي كل ما يحيا له الفرد ويجاهد في سبيله، ومن أمثلة هذا النوع جماعة الفدائيين، والتنظيمات أو الجماعات السرية.

(٨) التقييد والحرية:

تستلزم بعض أنواع الجماعات خضوع الفرد لاتجاهات ثابتة، ومسالك محددة ومعايير مقننة، ولعل أوضح مثل لهذا النوع من الجماعات جماعة الجنود في خضوعهم للنظام العسكرى وفى احترامهم لتقاليدهم، ومن أمثلتها أيضاً الخضوع المطلق للطقوس الدينية التي تهيمن على جماعة ما، والمغالاة والتعصب لحزب سياسى معين، والبعض الآخر من الجماعات يحزر الفرد من أغلب القيود مثل جماعة المناقشة، وقد لا تمنح المناقشة أو التفكير الجماعي دون هذا التحرر. (فؤاد البهي، ١٩٨٠، ٣٠٧، ٣٠٨)

(٩) من حيث التجانس :

يمكن تقسيم الجماعات إلى جماعات متجانسة وجماعات غير متجانسة ومن أمثلة الجماعات المتجانسة جماعة طلاب يدرسون مادة متخصصة ومن أمثلة الجماعات غير المتجانسة الطلاب الجدد القادمون إلى الجماعة قبل توزيعهم.

(١٠) من حيث الجنس:

أى يمكن تقسيم الجماعات إلى جماعات الذكور وإلى جماعات الغنث أى حسب النوع والجنس. (حامد زهران ، ١٩٧٩ ، ٧٠ ، ٧١)

وفى الواقع أنه إلى جانب هذه التقسيمات الثنائية يوجد تقسيم أكثر شمولاً وأهمية يتخذ أساساً له طبيعة ونوع الوظيفة التي تقوم بها الجماعة للمجتمع، وأهم الجماعات التي يتكون منها المجتمع وفقاً لهذا التقسيم هي:

أ) الجماعة الأسرية:

ونعنى بها الأسرة وهي تقوم بأكثر الوظائف تنوعاً في المجتمع، فلها وظائفها البيولوجية والاجتماعية والاقتصادية والنفسية، ولكن طريقة تأديتها لتلك الوظائف تختلف من مجتمع لآخر، كما يختلف أيضاً ترتيب تلك الوظائف من حيث الأهمية من مجتمع لآخر.

ب) الجماعة الثقافية:

وهي جماعة وظيفتها الأساسية تعليم من يلتحقون بها ألواناً من المعرفة حسب سياسة مرسومة يصفها المتخصصون في التعليم، وقد وجدت تلك الجماعة دائماً وفي كل العصور وما زالت توجد في كل المجتمعات المعاصرة حقا أن الاشكال التي تراها للجماعات الثقافية في المجتمعات المعاصرة تختلف وتتنوع من مجتمع لآخر ولعل أبرز أشكالها المدارس والمعاهد، والجامعات على اختلاف أنواعها ويمكننا أن نلحق بتلك الأشكال الجمعيات العلمية المتخصصة.

ج) الجماعة الترفيهية:

وهي جماعة وظيفتها الأولى شغل وقت فراغ الأفراد على اختلاف اعمارهم، وأبرز أشكال تلك الجماعة في المجتمعات المعاصرة جميعاً الهوايات المختلفة والنوادي الرياضية، وكذلك جماعات الأصدقاء المختلفة.

د) الجماعة الدينية:

وتقوم تلك الجماعة بنشر التعاليم الديمية بين أفراد المجتمع، وقد اختلفت وتعددت الطرق التي اتبعتها الجماعات الدينية لنشر رسالتها باختلاف العصور، واختلفت المجتمعات.

هـ) الجماعة العسكرية:

وتتكون من مجموعة الأفراد المسلحين المنظمين ووظيفتها استخدام القوة لخدمة مصلحة الدولة في الداخل والخارج.

و) الجماعة القضائية:

ووظيفتها الفصل في المنازعات التي تقوم بين أفراد المجتمع وفقاً للقانون، وتكون الجماعة القضائية عادة من القضاة والمحامين.

ز) الجماعة السياسية:

ووظيفتها الأساسية التعبير السياسي عن مصالح فئة أو مجموعة فئات من أبناء المجتمع.

ح) الجماعة الإدارية:

وتتكون من الموظفين ووظيفتها الأساسية إدارة شئون الدولة داخلياً عن طريق الوزارات والمصالح والإدارات المختلفة.

ط) الجماعة المهنية:

والوظيفة الأساسية لتلك الجماعة هي إنتاج السلع وما يرتبط بذلك من نقل وتسويق تلك الجماعة إلى طوائف متعددة أهمها تلك التي تشتغل بالزراعة والتجارة والصناعة.

والجدير بالذكر إننا يمكننا أن نطلق على تقسيم المجتمعات من هذا النوع اصطلاح التقسيم الوظيفي للجماعات. ورغم شمول هذا التقسيم إلا أن هناك اعتراضات كثيرة يمكن أن توجه إليه من أبرزها أنه من الصعب إذا لم يكن من المستحيل أن نقصر نشاط جماعة معينة على وظيفة بذاتها، فما يحدث بالفعل في المجتمع هو أن تقوم الجماعة بأداء عدة وظائف لإشباع حاجات أفرادها ومن النادر أن تقوم الجماعة بأداء وظيفة واحدة.

فعلى سبيل المثال: الجماعة الثقافية مثلاً لا يقتصر دورها على تعليم بل عادة ما تقوم بوظائف ترفيهية ودينية بل وعسكرية أحياناً، وهذا هو نفس ما يحدث بالنسبة للجماعات الأخرى، وعلى أى حال فإن ميزة التقسيم الوظيفي للجماعات أنه يصنف لنا الوظائف التي تقوم بها الجماعات في المجتمع (قدرى حنفى، ١٩٨٦، ٢٧، ٢٨).

سابعاً : أهمية الجماعة بالنسبة للفرد والمجتمع:

تعد الجماعة ضرورة حيوية لدى الإنسان، والجماعة الانسانية تختلف عن غيرها من الجماعات، لذلك تشكل دراسة الجماعة الإنسانية أساساً هاماً من الأسس التي يقوم عليها علم الاجتماع، وللجماعة أهمية حيوية بالنسبة للفرد وبالنسبة للمجتمع كالاتى:

أ- أهمية الجماعة بالنسبة للفرد:

تتبلور أهمية الجماعة بالنسبة للفرد في نموه الاجتماعي، ففي الجماعة:

- ١) تتكون الصداقات الجديدة المتعددة عن طريق التفاعل الاجتماعي.
- ٢) يكتسب الفرد المعايير الاجتماعية للسلوك وتتبلور آراؤه (الشخصية) التي ليست في الواقع سوى آراء اجتماعية تعبر عن الجماعة التي ينتسب إليها الفرد أو يرغب في الانتماء إليها.
- ٣) يتعلم الفرد السلوك الاجتماعي المناسب عن طريق الجماعة.
- ٤) يتعلم الفرد الكثير عن نفسه وعن زملائه، فالجماعة معمل ممتاز لإمكانيات التعلم.
- ٥) يجد الفرد المتعة والرضا في عمله في الجماعة.
- ٦) تنمو المهارات بدرجة أكبر في صيانة الجماعة، فكل مهارات وفنون الاتصال الإنساني تنمو في تناسق مع بعضها البعض.
- ٧) ينمو التفكير والتعبير عن النفس والقدرة على حل المشكلات، لأن نشاط الجماعة نشاط حي يستثير مثل هذا النمو.

- ٨) تكتسب الاتجاهات وتتغير وتنمو فلسفة الحياة وتعدل وتكتسب القيم وتنمو المبادئ كنتائج الحياة مع الآخرين وعن طريق التفاعل الاجتماعي.
- ٩) يشعر الفرد بالاعتزاز بالمشاركة في الجماعة والقيام بمسئوليته وتحقيق المكانة الاجتماعية كمواطن صالح.
- ١٠) يستمد الفرد قوة هائلة وشعوراً بالأمن والاطمئنان وإشباعاً لحاجته للانتماء إلى الجماعة.

ب- أهمية الجماعة بالنسبة للمجتمع:

تسهم الجماعة في المجتمع الحديث بدور فعال ومن ذلك:

- ١) الإسهام في نمو وتقديم وتحسين المجتمع، وضمان استمرار الحياة الاجتماعية.
- ٢) لا يستطيع أفراد المجتمع العيش من غير الاشتراك الفعلي الفعال في الجماعات.
- ٣) جميع المؤسسات الاجتماعية كالمدارس ودور العبادة والمصانع وغيرها إنما هي نتيجة لجهود الجماعة.
- ٤) جميع أوجه النشاط الاقتصادي تقوم على أساس التفاعل الاجتماعي.
- ٥) الحكومة والنظام الإداري والمعايير الاجتماعية والقيم الاجتماعية ما هي إلا نتاج الجماعات.
- ٦) سعادة الإنسان لا تتحقق إلا عن طريق التفاعل الاجتماعي الصحي.
- ٧) البلد والمدينة والإقليم والوطن ثمرة جهد الجماعة على المستوى الصغير والكبير (حامد زهران، ١٩٧٧، ٦٦، ٦٧).

ثامناً: بعض خصائص الجماعة:

هناك الكثير من الجماعات التي ننتمي إليها مثل جماعة الأسرة، وجماعة العمل، وجماعة النادي، وجماعة الأصدقاء المقربين وتتشترك هذه الجماعات في بعض الخصائص مثل:

(١) التاريخ المشترك:

قد يوجد للجماعة تاريخ مشترك أو لا يوجد وهذا يؤثر على سلوكها، ففي حالة الجماعة الجديدة نجد الأعضاء يبذلون جهداً كبيراً في التعرف على بعضهم البعض والتعرف على هدف الجماعة، ووضع الوسائل التي تجعلهم يعملون معاً بكفاءة، أما في حالة الجماعة التي مضى على تكوينها فترة من الزمن فإنها تعرف ما الذي تتوقعه من كل عضو وما هي الاحتياجات المطلوب توفيرها وكيفية ذلك، ولكن قد تنمو في هذه الجماعة بعض العادات التي تعوق كفاءتها مثل المجادلة الزائدة والسلبية وتضييع الوقت، وكثيراً ما يحضر أعضاء الجماعة اللقاءات ولديهم بعض التوقعات، فقد تكون لديهم دراسة تامة بما يحدث، أو تكون فكرتهم عن ذلك مشوشة، وربما تكون رغبتهم قوية في الاجتماع وربما العكس.

(٢) نمط المشاركة:

في كل لحظة معينة يوجد لكل جماعة نمط خاص في المشاركة، فعلى سبيل المثال: قد تكون المشاركة في اتجاه واحد حين يتحدث القائد للأعضاء كما في المحاضرات أو في اتجاه ثنائي حيث يتحدث القائد للأعضاء ويتلقى منهم الردود أو تكون متعدد الاتجاهات.

وتوضح العديد من الدراسات أنه كلما زادت المشاركة بين أعضاء الجماعة زاد معها عمق الاهتمام بالجماعة والاندماج فيها.

(٣) المعايير:

تميل كل جماعة إلى تكوين مجموعة من الأخلاقيات والمعايير عن السلوك المناسب والمقبول وعن الموضوعات التي يمكن مناقشتها والأخرى المحرمة، وعن الصراحة في التعبير عن المشاعر ومدى ملائمة الاسهامات التطوعية، والمدى المسموح به للحديث من حيث عدد المرات والمدة وما إذا كانت المقاطعة مسموحاً بها أم لا، كل هذا وغيره من القواعد والمعايير بشأن المسموحات والممنوعات تصبح مغروسة في الجماعة، وقد يصعب على العضو الجديد أن يدركها و أن ينسجم معها، خاصة إذا كانت مختلفة عن المعايير التي عاشها في جماعات سابقة، أو كانت غير ظاهرة وغير معروفة له قبل دخول الجماعة، وفي بعض الأحيان تكون هذه المعايير غير واضحة لأعضاء الجماعة، وقد تكون متضاربة مما يسبب الكثير من الإعاقة والتوتر.

(٤) النمط السوسيو مترى:

يميل الأعضاء في كل الجماعات إلى تحديد افراد يحبونهم أكثر من غيرهم في الجماعة وآخرين لا يحبونهم بنفس الدرجة أو قد يكرهونهم، هذه العلاقة الدقيقة من الميل والنفور لها تأثير عام على نشاطات الجماعة، وتشير بعض الأبحاث إلى أن الناس يميلون إلى الاتفاق مع من يحبونهم والاختلاف مع من لا يحبونهم، حتى ولو كانوا يعبرون عن نفس الأداء.

(٥) البنية والتنظيم:

للجماعات تركيب منظم مرئى وآخر غير مرئى والتركيب المرئى يبدو رسمياً قبل تحديد أعضاء اللجان والمناصب ووضع الحاضرين، أو غير رسمى، أما التركيب غير المرئى فهو من وراء الكواليس وبطريقة خفية يرتب فيه الأعضاء حسب المكانة والتأثير والقوة والأقدمية والقدرات وما شابه ذلك.

٦) الإجراءات:

تحتاج كل جماعة إلى أن تستخدم الإجراءات (طرق العمل) لتنفيذ الأهداف، وقد تستخدم ترتيبات وإجراءات محددة وصارمة كما في اللقاءات الرسمية، أو تكون أقل صرامة كما في الجماعات غير الرسمية، ويؤثر نوع الإجراء مباشرة على باقى نواحي الديناميات في الجماعة مثل الترابط والمناخ والمشاركة وغيرها، ويجب أن يكون هناك قدر من المرونة والابتكار لكي يسهل على الجماعة أن تختار الإجراءات التي تتناسب مع احتياجات المواقف المختلفة.

٧) الأهداف:

لكل جماعة أهداف سواء على المدى الطويل مثل تنمية البيئة أو المدى القصير مثل عمل بحث ميدانى عن مشكلة بيئية محدودة، أو أهداف وقتية مثل تحديد المتحدث في الجلسة. وفي بعض الأحوال تكون الأهداف واضحة ومحددة ومعلنة، ولكن في أحوال أخرى تكون مشوشة وعامة وغير واضحة، وربما يشعر الأعضاء بالتزاماتهم تجاه هذه الأهداف أو ربما يسايرونها فحسب (لطفى فطيم، ١٩٩٥، ١١٨ - ١٢١).

تاسعاً: دوافع انضمام الأفراد إلى الجماعات:

إذا ما سلمنا بأن الأفراد ينضمون إلى الجماعات بإرادتهم فإن التساؤل الذى يطرح نفسه عندئذ هو:

لماذا ينضمون إليها؟ ويمكن بالطبع الإجابة عن هذا التساؤل على مستويات مختلفة، فمن التفسيرات العامة ما قدمه (تیبو وكیلی Thibaut & Kelley) على سبيل المثال، وهو التفسير الذى يشير إلى أن الأفراد ينضمون إلى الجماعات لاشباع حاجاتهم خاصة، ولم يحدد هذا التفسير على نحو مفصل طبيعة تلك الحاجات، وإن أكد الباحثان أن الفرد يقيم الاشباعات التي يحصل عليها من الجماعة في ضوء محكين رئيسيين هما:

(أ) **محك المقارنة الشخصي:** ويعنى أن الفرد يحافظ على عضويته في الجماعة التي تحقق له الحد الأدنى من الإشباع كما يتصوره هو، أى بمقارنة الاشباعات بمحك شخصي، فإما أن يقنع الشخص بالاشباع التي توفرها له الجماعة فيرضى عن الجماعة، أو لا يقنع بما تمنحه من اشباع فينصرف عن الاشتراك فيها.

(ب) **محك المقارنة بين البدائل:** ويقصد به أن الفرد يقارن الاشباعات التي يحصل عليها من علاقة معينة، بكم ونوع الاشباعات التي يمكنه أن يحصل عليها من علاقة أخرى بديلة، والمسلم به أن الرد يسعى إلى العلاقة التي توفر له أعلى مستوى من الإشباع ويستمر في الحفاظ عليها، مالم تتفوق عليها علاقة بديلة مع جماعة أخرى.

ولقد عنى الباحثون في التفسيرات النوعية بتصنيف مصادر التدعيم أو أنواع الاشباع التي تتيحها الجماعة للأفراد، والتي تشجع على الانضمام إليها، والحفاظ على عضويتهم فيها، ومنها صور الاشباع للدوافع أو الحاجات النفسية التالية:

(١) الحاجة إلى الانتماء.

(٢) الجاذبية بين أعضاء الجماعة.

(٣) جاذبية نشاطات الجماعة وأهدافها.

وسوف نفصل القول حول كل دافع كالاتى:

(١) **الحاجة إلى الانتماء:**

يؤكد الباحثون أن الإنسان كائن حى اجتماعي ولذا فهو في حالة سعى دائم إلى الانتماء والارتباط بالآخرين، بهدف خفض التوترات الانفعالية التي تعتريه عندما ينعزل أو ينأى عن الجماعة، وتكشف دلائل واقعية متعددة أن حاجة الفرد إلى الانتماء تقوى وتشتد كلما زاد شعوره بالتهديد.

ونعرض فيما يلي لنماذج من الدراسات التي تؤكد حاجة الأفراد إلى الانتماء كما يمكن أن نستخلص منها بعض الآليات أو العمليات التي تخفف الجماعة من خلالها شعور أعضائها بالتوتر، مما يزيد من انجذابهم إليها وتمسكهم بها.

وتعد بحوث "شاشتر Schchter" من أهم البحوث التي أبرزت دور التجمع في خفض درجة القلق، هي بحوث قام فيها بتنويع مقدار التهديد الذي يعانيه أعضاء الجماعة، وتوصل هو وزملاءه إلى أن التهديد المرتفع يسبب قدراً أكبر من الجاذبية لأعضاء الجماعة بالمقارنة بالتهديد المنخفض، وقد قام "شاشتر" في إحدى تجاربه بإثارة قلق مجموعة من الطالبات بطريقة تجريبية متعمدة بأن أوهمهن أنهم سوف يتلقين صدمة كهربائية، وقام بتنويع درجة القلق، فأخبر بعض الطالبات بأن الصدمة ستكون مؤلمة، غير أنها لن تحدث أثراً جسماً دائماً (مجموعة القلق المرتفع) وأخبر المجموعة الثانية بأن الصدمة ستكون خفيفة، ولن تحول دون استمتاعهن بالتجربة (مجموعة القلق المنخفض).

كما أخبر الطالبات في كلتا المجموعتين، ضرورة الانتظار لمدة عشرة دقائق قبل تقديم الصدمات، وخيرهن بين الانتظار بمفردهن أو مع بعضهن البعض، وكشفت التجربة أن ٦٢.٥% من الطالبات المتوقعات للصدمة المؤلمة فضلن الانتظار معاً، في مقابل ٣٣.٣% فقط من الطالبات المتوقعات للصدمة الخفيفة، وبالتالي تؤكد هذه التجربة أن الأفراد يتجمعون معاً بهدف خفض القلق، وأن مواقف الشدة تزيد من الرغبة في الصحبة.

وافترض "شاشتر" فيما بعد أن هذا الميل إلى التجمع يرجع إلى رغبة الأفراد في عقد مقارنات اجتماعية بينهم وبين الآخرين عندما يواجهون حالات انفعالية جديدة أو غير مألوفة، رأو عندما يتصف الموقف بالغموض، وقد تحقق من صحة فرضه هذا بعد أن أجرى تجربة أخرى أخبر فيها كل المبحوثين بأنهم سوف يتعرضون لصدمة كهربائية شديدة، وخير بعضهم بين الانتظار بمفردهن أو مع زملاء لهم يمرون بالتجربة نفسها، وخير البعض

الآخر بين الانتظار بمفردهم أو مع طالب لا يمر بتلك التجربة، وإنما تصادف وجوده في المكان الذي تجرى فيه الدراسة، وأوضحت النتائج أن المبحوثين في الظرف الأول فضلوا الانتظار مع زملائهم الذين يمرون بظروف مماثلة عن الانتظار بمفردهم، أما في الظرف الثاني فقد فضل المبحوثون الانتظار بمفردهم عن الانتظار مع شخص لا تتشابه حالته الوجدانية مع حالتهم.

وتشير دراسات واقعية أخرى إلى أن الرغبة في المقارنة تتعدى حدود السمات المزاجية (الشعور بالقلق على سبيل المثال) لتشمل القدرات العقلية أيضاً، بمعنى أن الأفراد قد يتجمعون معاً لكي يقارنوا بين قدراتهم وقدرات الآخرين، وقد أجريت تجربة في هذا الصدد تم فيها توزيع ٣٩ طالباً بطريقة عشوائية في ظرفين تجريبيين مختلفين، في أولها قدمت للمبحوثين معلومات عن مستوى أدائهم لمهمة تجريبية معينة، أما في الظرف الثاني فلم تقدم للطلاب معلومات عن مستوى أدائهم، ثم طلب من المبحوثين الانتظار لحين بدء الجزء الثاني من التجربة، وسمح لهم بالانتظار كما يشاؤون، إما بمفردهم أو مع زملائهم، وكشف التجربة أن الطلاب الذين لم تتح لهم فرصة الاطلاع على مستوى أدائهم فضلوا بدرجة أكبر الانتظار مع زملائهم وذلك لرغبتهم في مقارنة أدائهم أو قدراتهم بقدرات الآخرين.

ويفسر بعض الباحثين تلك الرغبة في عقد مقارنات اجتماعية بين الذات والآخرين بأنه في أوقات الأزمات، أو تحت وطأة الشعور بالعزلة تهتز ثقة الأفراد في قدراتهم على تحمل الضغوط، وهنا يصبح الشخص أكثر استعداداً للاعتماد على الآخرين، إما بهدف مقارنة نفسه بهم، والتحقق من صحة آرائه وتصرفاته، أو التماساً للمساندة النفسية من جانبهم.

٢) الجاذبية بين أعضاء الجماعة:

ربما كانت المتغيرات المؤثرة في جاذبية شخص لآخر من أكثر محددات تكون الجماعة، ويمثل التجاذب بين أعضاء الجماعة حاجة نفسية اجتماعية دافعة إلى تكوين الجماعة ويشير التجاذب بين الأفراد في معناه العام إلى "الاتجاه الإيجابي الذي يشعر به شخص ما نحو شخص آخر، ويمكن أن يعرف التجاذب بأنه نمط خاص من الاتجاهات يتضمن توجيهاً نحو (أو بعيداً عن شخص ما). ويمكن أن تكون وجهة هذا التجاذب إيجابية أو سلبية أو محايدة، ويقوم هذا التجاذب (بوصفه اتجاهاً) على ثلاثة مكونات رئيسية وهي: المكون المعرفي ويتضمن المعتقدات والمعلومات عن الشخص المرغوب فيه، والمكون الوجداني ويتعلق بمشاعر الحب أو الكراهية نحوه، والمكون السلوكي ويفصح عن نفسه من خلال الميل إلى الاقتراب أو الابتعاد عن الشخص موضوع هذا الاتجاه.

ولقد اهتم الباحثون بدراسة المحددات التي إذا توافرت فإن من شأنها أن تؤدي إلى

الجاذبية بين الأفراد ومنها ما يلي:

أ) التقارب والاتصال والتفاعل.

ب) الجاذبية الجسمية.

ج) التماثل في القدرات العقلية وسمات الشخصية والظروف الاجتماعية والاقتصادية والعنصرية.

أ) التقارب والاتصال والتفاعل:

وتتصل هذه العوامل بعضها ببعض كما أنها تمثل فيما بينها درجات مختلفة من

الارتباط أكثر من كونها متغيرات متميزة.

وقد استخدم مفهوم التقارب بصفة عامة ليشير إلى البعد الفيزيقي بين الأفراد، واستخدم مفهوم الاتصال ليشير إلى المواقف التي يحتمل أن يتواجد فيها الأفراد دوماً في وجود بعضهم البعض. واستخدم مفهوم التفاعل ليشير إلى المواقف التي يؤثر فيها سلوك كل شخص في الشخص الآخر.

وقد تبين في عدد من الدراسات الميدانية ارتباط البعد الفيزيقي بين الأفراد بالانتماء، فقد كشفت بجلاء الدراسة الكلاسيكية الخاصة بتكون الصداقات في مبنى سكني للطلاب عن دور التقارب في إرساء العلاقات بين الأفراد، حيث حدد المكتب الجامعي لاسكان الطلاب أماكن الإقامة لثنائيات من المتزوجين وفقاً لترتيب تقديم الطلبات دونما اعتبار للتخصص الدراسي أو التصنيف، أو أية متغيرات أخرى قد يؤثر في تكون الصداقات. فوجد (فستجر وزملاؤه) أن هذه العلاقات قد تحددت إلى حد كبير من خلال التقارب - فالأشخاص الذين قطنوا متجاورين غدوا في الغالب أصدقاء. كما أن الأزواج الذين شغلوا الأركان أو الأماكن المتطرفة التي تطل على قارعة الطريق أصبحوا في معظم الأحوال منعزلين اجتماعياً، وتتفق نتائج بحوث أخرى في كشفها عن علاقة إيجابية بين الجاذبية والتقارب، فقد لاحظ (مايسونيف وبالميد وفوررمنت) ارتباط التقارب باختيارات الرفقاء المحبين في حجرات المدارس الداخلية، كما وجد (بيرن وبوهلر) أن المتجاورين في مقاعدهم في قاعات المحاضرات أصبحوا معارف في غالب الأمر، كما أشار (سومر) إلى أن الأشخاص الذين جلسوا على مقربة من بعضهم البعض في كافتيريا إحدى المستشفيات العقلية الكبرى قد تفاعلوا مع بعضهم البعض بدرجة أكبر من الأشخاص الذين جلسوا على مبعده من بعضهم، ومن ثم يتضح إسهام التجاور في تكوين الجماعات.

ولا يزال هنا اهتمام كبير بالدرجة التي يؤثر بها الاتصال بين جماعات الأقليات على العلاقات بين مثل هذه الجماعات، فيكشف العديد من البحوث عن أن الاتصال يؤدي إلى خلق مزيد من الاتجاهات المحمودة حيال أعضاء جماعات الأقليات وإلى رغبة متزايدة

في الانتماء إليهم، كما تم احراز نتائج تتسق مع هذه النتيجة في عدد مختلف من المواقف، فقد قارن (دوتش وكولينز) علاقات البيض مع السود في مشروع سكنى أسكنت فيه عائلات من السود والبيض في مبان مقامة في مناطق منعزلة في مبنى سكنى يضمهما سوياً، وكشفا عن قيام علاقات حميمة بين السود والبيض في ظل سكتاهما في مبنى يجمعهما سوياً، أكثر مما قام بينهما من علاقات في ظل سكتاهما بمعزل عن بعضهما، وأكثر من هذا فقد استطاعا أن يبينا أن هذا الفرق لم يكن له وجود قبل إقامتهما معاً في المشروعات الإسكانية.

وبالمثل وجدت (جاهودا) انخفاضاً واضحاً في تفضيل العزلة السكنية عقب اتصال السود بالبيض كحيران سكن أو عمل ، كما وجد (هاردنغ وهوجريف) أن الأشخاص البيض الذين عملوا مع الزوج على أساس مكافئ كانوا أكثر رغبة في تكرار ذلك مرة أخرى من أولئك البيض الذين لم يعملوا مع الزوج.

وليست مفاهيم التقارب والاتصال والتفاعل - كما افترض توأ - بالمحددات الأساسية للجاذبية، ويعنى ذلك أن التقارب يجعل بإمكان الأفراد أن يتصلوا ويتفاعلوا مع بعضهم البعض، ويمكنهم هذا التفاعل من إدراك خصائص الآخرين التي تجعل منهم ذوى جاذبية (مثال ذلك جاذبيتهم البدنية واتجاهاتهم وما إلى ذلك) . وهذا التفسير يدعمه دليل مؤداه أن التقارب والتفاعل لا ينفضان دائماً إلى مزيد من الجاذبية، فقد وصف (فستجر) مشروعاً سكنياً لا يقوم بين قاطنيه إلى القليل من ضروب العضوية في جماعات، حيث كانوا يشعرون أنهم اجبروا على المعيشة في هذا المشروع من جزاء أزمة الإسكان، كما كانت اتجاهاتهم حيال حيرانهم سلبية تماماً. وقد أورد (جندلاش) اتجاهات سلبية مماثلة من جانب عاملات من البيض كلفن بالعمل مع زوجيات من نفس تعليمهن وخلفياتهن، كما أفضت الدراسات التجريبية التي لم يكشف فيها التفاعل عن أى دليل فيما يختص بخصائص الآخرين إلى نتائج سلبية في عمومها أيضاً- ويعنى ذلك عدم وجود علاقة بين حجم التفاعل والمحبة.

وجدير بالذكر أنه ليس من الضروري أن يتأتى التفاعل من خلال التقارب حيث تكشف دراسة حديثة عن التفاعل بين سلالتين في مدرسة أولية عن بعض العوامل المؤثرة في التفاعل بين البيض والزوج حال تقاربهم ومن ثم إتاحة فرصة التفاعل بينهما، فقد قام اثنان من الملاحظين بلاحظة تلاميذ مدرجين في الصف الأول وحتى الصف السادس لمدة عشر دقائق في خمس مناسبات متفرقة كان يتم فيها تسجيل عدد التفاعلات بين أفراد الجنس الواحد (أبيض مع أبيض، أو زنجي مع زنجي) أو بين السلالتين (زنجي - أبيض)، وتبين وقوف تكرار التفاعل بين السلالتين كدالة لنسبة التلاميذ الزوج في حجرة الدراسة، بمعنى أنه كلما زاد عدد التلاميذ الزوج عن عدد البيض قل تكرار التفاعل بينهما، وربما يرجع هذا إلى زيادة فرصة التفاعل بين أفراد السلالة الواحدة عندما يزداد عدد الزوج نظراً لتأثر التماثل، كما سنرى بعد ذلك، على قيام الجاذبية بين الأفراد.

وإذا كنا على صواب في اعتقادنا بأن الاتصال والتفاعل يتيحان للأفراد مجرد فرصة المعرفة بخصائص الآخرين التي تجعلهم ذوى جاذبية، فمن الأهمية بمكان أن نعرف ماهية هذه الخصائص الأخرى، وأن نكتشف كيفية قيامها بدورها في تحديد الجاذبية (مارفن شو، ١٩٨٦، ١٤٠ - ١٤٢).

(ب) الجاذبية الجسمية:

ونقصد مستوى الجمال والوسامة أو تناسق الملامح الذى يتصف به أحد الأشخاص، ذكراً أو أنثى كعامل مؤثر في تحديد درجة التجاذب بين الأفراد، ويتوقع أن يزداد هذا التأثير في حالة العلاقات بين الجنسين بصفة خاصة.

فعندما تتجسد في شخص معين الخصائص الجسمية التي تسهم في إدراك الجمال أو الوسامة (في ثقافة معينة) يميل الآخرون إلى الانجذاب إليه كما تحوهم الرغبة في الارتباط به أو (بها).

وقد أوضحت إحدى الدراسات الدليل على أهمية الجاذبية الجسمية بالنسبة لسلوك التواعد على اللقاء مع الجنس الآخر، حيث تم في الدراسة الميدانية التزويج عشوائياً بين المفحوصين في إحدى الرقصات، فوجدوا أنه بصرف النظر عن الجاذبية الخاصة للمفحوص، توقفت المدة التي أحب فيها المفحوص رفيقته، ومدى رغبته في لقائها مرة أخرى، ومدى تكرار طلبه إياها للخروج معه ثانية كدالة لجاذبيتها الجسمية (مارفن شو، ١٩٨٦، ١٣٩ - ١٤٣)

كما أوضحت دراسة أخرى أن هناك ميلاً عاماً لدى معظم الأفراد لإدراك الأشخاص المتمتعين بالجاذبية الجسمية على أنهم أفضل في وجوه متعددة من الأشخاص الأقل جاذبية أو جمالاً أو وسامة، ففي تلك الدراسة عرضت على مجموعة من المبحوثين صوراً لثلاثة أشخاص متفاوتين في الجاذبية الجسمية (الأول منخفض في درجة الجاذبية، والثاني متوسط، والثالث على درجة عالية من الجاذبية الجسمية) وطلب من كل مبحوث شارك في التجربة النظر إلى الصور الثلاثة، ثم تقدير بعض الخصال الشخصية التي يرى أنها تميز صاحب كل صورة منها، وبدون توافر أية معلومات إضافية عنه وأوضحت النتائج أن المبحوثين قد نسبوا إلى الأشخاص مرتفعي الجاذبية الجسمية أن الأفراد ذوي الجاذبية العالية أكثر نجاحاً في عملهم، وأكثر سعادة في حياتهم الزوجية وأفضل توافقاً في حياتهم الاجتماعية بصفة عامة، وكل هذا التقدير قائماً وثابتاً سواء كانت الصور لأشخاص من نفس الجنس أو من الجنس الآخر.

كذلك تبين من خلال دراسات أخرى أن الجمال يمكن أن يؤدي إلى التحيز في الحكم على جودة الأعمال من الشخص الجميل أو الوسيم في اتجاه المبالغة في تقدير كفاءتها.

كما عنى الباحثون بالتعرف على حدود وظروف تأثير الجاذبية الجسمية في تشكيل علاقات الأفراد وتوصلوا إلى خلاصة مؤداها: أن الجاذبية بين الأشخاص عند بدء التعارف، وفى بدايات التفاعل الاجتماعي فيما بينهم، وعندما لا تتوافر لديهم معلومات كافية عن الآخرين حيث يصبح الشكل أو المظهر الخارجى هو المعيار الذى يعتمد عليه في إدراك خصائصهم، ولكن بمرور الوقت ومع تراكم خبرات التفاعل الحقيقى فيما بين أعضاء الجماعة يقل التركيز على الجوانب الجسمية أو المظهرية، ويزداد تأثير المتغيرات الشخصية الجوهرية في تحديد درجة التجاذب فيما بينهم (زين العابدين درويش وآخرون، ١٩٩٣، ١٢٨، ١٣٠)

(ج) التماثل:

يعتبر التماثل من أكبر المحددات تأثيراً في الجاذبية بين الأفراد، حيث أنه عادة ما يجذب الأفراد إلى أولئك الذين يتماثلون معهم أو يشبهونهم سواء في السمات الشخصية أو القدرات العقلية أو الميول أو الاهتمامات أو العادات أو المستوى الاجتماعي الاقتصادي أو الجنس أو العنصر، وربما يرجع ذلك إلى أن الأفراد المتماثلين يكونون أكثر تفاهماً حيث أن هناك تشابه في أفكارهم ومعتقداتهم حول العديد من الموضوعات الأساسية في الحياة، وبالتالي من خلال التأييد والتدعيم لوجهة نظر كل منهم تنمو روابط المحبة والمودة والارتباط.

وهناك بعض الأنماط من التماثل كما يلي:

(١) التماثل في الاتجاهات:

فقد تبين من العديد من الدراسات التي أجراها (بيرن وزملاؤه Byrne et al) أن التماثل في الاتجاهات يعد كمحدد للجاذبية وكانت دراساته تهدف إلى الكشف بوضوح عن علاقة التماثل بالتجاذب حيث قدم لمجموعة من المبحوثين من طلاب الجامعة اختباراً يقيس سماتهم الشخصية واتجاهاتهم نحو بعض الموضوعات، وبعد أن صحح الباحث

الاستخبار أعد مجموعة من الاستخبارات المماثلة، وراعى في إعدادها تنوع وجه التماثل بينها وبين اجابات المبحوثين، بمعنى أن تكون متماثلة تماماً مع إجاباتهم أو غير متماثلة على الإطلاق، ثم قدم الاستخبارات الزائفة والمجاب عنها إلى المبحوثين، وادعى أن بعض الأشخاص قد اجابوا عنها وطلب منهم أن يعبروا عنها.

(٢) التماثل الاقتصادي:

لقد كشف (بيرن وآخرون) عن وقوف التماثل الاقتصادي كمحدد للجاذبية فقد قام مفحوصون من مستويات اقتصادية مرتفعة ومنخفضة بتقويم الغرباء مستنديين في ذلك إلى استجابات هؤلاء الغرباء على بنود ذات طبيعة اقتصادية تتعلق بانفاق النقود واتضح من النتائج أن تقديرات الجاذبية كان أعلى عندما أشارت استجابات الشخص الغريب إلى مستوى اقتصادى مماثل لمستوى المفحوص.

(٣) تماثل العرق وتماثل الجنس:

لقد كشفت دراسات (سميث وآخرون) عن تماثل العرق وتماثل الجنس أن من شأن هذين العاملين أن يقفا كمحددين للجاذبية ومن هذه الدراسات الدراسة التي طلب فيها من المفحوصين (من البيض والزنج) تقدير شخص منبه من حيث إمكان قبوله كصديق ووصف الشخص المنبه من حيث العرق والجنس والتطابق في المعتقدات بالنسبة للمفحوص، فتبين ارتباط العرق والجنس بالجاذبية وإن لم يكن لأيهما نفس قوة التطابق في المعتقدات، واتضح أيضاً أن كلاً من البيض والسود في الفصول المختلفة أبدوا تقبلهم في أن يكونوا مع أفراد عرقهم أكثر من وجودهم مع أفراد عرق آخر. (المرجع السابق، ١٤٣، ١٤٨)

عاشراً: تماسك الجماعة:

تتعدد معانى تماسك الجماعة فنجده يتضمن شعور الأفراد بانتمائهم إلى الجماعة والولاء لها وتمسكهم بعضويتها ومعاييرها وتحديثهم عنها بدلاً من تحديثهم عن ذواتهم، وعملهم معاً في سبيل هدف مشترك، واستعدادهم لتحمل مسئولية عمل الجماعة والدفاع عنها

ويتضمن تماسك الجماعة أيضاً التقارب الشديد بين مكونات الجماعة، والروح المعنوية والاتحاد والقوة والانتاج والعمل الجماعي بروح الفريق والاندماج في العمل والتكامل وجاذبية الجماعة ... إلخ.

ويمكن تعريف التماسك على أنه "محصلة القوى الناتجة والتي تجذب الأفراد نحو الجماعة" وهذا التعريف يتركز حول جاذبية الجماعة لأفرادها أو أنها "محصلة القوى التي تمارسها الجماعة لكي تحافظ على عضوية أفرادها".

فعلى سبيل المثال: نجد مشاحنات بين الفرق الرياضية في مصر مثلاً، ولكن في المباريات الدولية لا تظهر هذه المشاحنات داخل المنتخب المصري برغم تـكونه من هذه الفرق وذلك عند مواجهة فريق آخر من بلد آخر.

ويؤثر تماسك الجماعة تأثيراً ملحوظاً في مختلف أبعاد وجوانب الجماعة، ومن هذه الجوانب ما يلي:

(أ) التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء:

حيث أنه كلما زادت جاذبية الجماعة وتماسكها زادت معدلات التفاعل الاجتماعي الودي بين أعضائها، وزاد الاستمتاع بالتفاعل لدى كل عضو من أعضاء المجموعة.

(ب) التأثير الاجتماعي:

حيث تمارس الجماعة المتماسكة تأثيراً أكبر على سلوك أعضائها، يظهر في حرصهم على الامتثال لمعاييرهم والالتزام بالقواعد التي تفرضها لتنظيم سلوكهم.

(ج) الشعور بالسعادة والرضا:

حيث يشعر أعضاء الجماعات المتماسكة بقدر أكبر من السعادة والرضا عن أنفسهم لقدرة هذه الجماعات على اشباع الحاجات الأساسية لأعضائها، وتقديم المساندة

النفسية لهم في أوقات الشدة، كما يتميز المناخ الاجتماعي فيها بخصائص إيجابية تساعد الأعضاء على الاستقلال وتحقيق الذات.

د) انتاجية الجماعة:

على الرغم من أن الجماعة المتماسكة قد لا تكون بالضرورة أفضل من الجماعة غير المتماسكة من حيث كم الوحدات المنتجة، إلا أن أغلب الدراسات توضح أن الجماعة المتماسكة تفوق غيرها من حيث جودة الإنتاج.

ويمكن قياس درجة تماسك الجماعة باستخدام عدة طرق منها:

١) أحاديث الأعضاء:

وذلك بملاحظة عدد المرات التي يستخدم فيها أعضاء الجماعة كلمة "نحن" وكلمة "أنا" في أحاديثهم، وكذلك العبارات المعبرة عن الشعور بالرضا أو عدمه إلى غير ذلك من علامات التماسك، ويتضح ذلك في مجتمع القرية أكثر حيث تسود كلمة "نحن" في أحاديث الناس والأفراد. (حامد زهران، ١٩٧٧، ٨٦)

٢) المقاييس السوسيومترية:

وتستهدف هذه المقاييس الكشف عن نمط اختيارات الحب أو الكراهية بين أعضاء الجماعة، وفيها يطلب من كل عضو أن يذكر أسماء أحب الأعضاء إلى نفسه، أو أن يحدد مجموعة الأعضاء الذين يفضل أن يعمل معهم، وفي اختبارات أخرى يطلب من كل عضو أن يرتب بقية أعضاء الجماعة وفقاً لشعوره بالانجذاب نحوهم، والمفترض أن يزيد تماسك الجماعة كلما ارتفعت نسبة الاختيارات الايجابية التي تتضمن مشاعر الحب والتفضيل والتقبل والصداقة بين الأعضاء.

٣) مسايرة أعضاء الجماعة لمعاييرها:

حيث وجد أن التزام الأعضاء بمعايير الجماعة ومسايرتها يزيد من تماسكها وبالتالي يكون ذلك دليل على تماسكها.

٤) المواظبة على اجتماعات الجماعة:

حيث يمكن قياس تماسك الجماعة من خلال المواظبة على اجتماعات الجماعة وفترات العمل التي تحددها، حيث تعكس المواظبة مدى دافعية الأعضاء ومقدار حرصهم على نجاح الجماعة وتماسكها.

٥) المشاركة البناءة في المناقشة والأنشطة:

ويمكن قياس تماسك الجماعة من خلال معرفة المشاركة البناءة في المناقشات التي تقام في داخل الجماعة، ومدى مشاركة الأفراد في الأنشطة التي تجرى داخل الجماعة.

فعلى سبيل المثال: وجد أن (٦٢%) من أفراد الجماعات (ذوى المهن الراقية) التي يقل فيها الغياب، قرروا في إجاباتهم عن استفتاء أن جماعاتهم أكثر تماسكاً من أفراد الجماعات الأخرى، بينما لم يقرر ذلك غير (٢١%) فقط من أفراد الجماعات الأخرى التي يكثر غياب أفرادها وهذا يدل على أثر ادراك الأفراد لتماسك جماعتهم.

٦) سؤال الأفراد بشكل مباشر:

حيث يمكن سؤال الأفراد بشكل مباشر عن مدى رغبتهم في الإبقاء على عضويتهم في الجماعة.

٧) الحالة الانفعالية للأفراد:

إذا افترضنا أن البيئة المباشرة تؤثر في الحالة الانفعالية لأفراد الجماعة يمكن أن تصبح هذه الحالة مؤشراً ومقياساً لتماسك الجماعة.

٨) تماسك الجماعة في أوقات الأزمات:

وجد أن الجماعات المنظمة (كفرق السلة وكرة القدم وجماعات الأندية) تكون أكثر تماسكاً وأقل تفككاً من الجماعات غير المنظمة (مثل الجماعات التجريبية من الطلبة الذين

لم يسبق لهم التعارف) ومن الجماعات في حالة الاحباط نتيجة لوجود مشكلة غير قابلة للحل أو معقدة. (حامد زهران، ١٩٩٧، ٨٧)

إحدى عشر: بناء الجماعة:

عندما يتكرر تفاعل أفراد يشتركون في الدوافع والأهداف خلال فترة من الزمن يبدأ بناء الجماعة، والتفاعل بين أعضاء الجماعة لحل مشكلة عامة أو تحقيق هدف مشترك يدعو إلى التعاون بينهم، وتمايز الأدوار وتضافر الجهود ويتضح في هذا البناء نوع العلاقات الاجتماعية بين أعضاء الجماعة وطريقة الاتصال بين الأعضاء.

ويتكون بناء الجماعة من المراكز المتميزة فيها وترتيبها بعضها بالنسبة للبعض الآخر، ويقوم بناء الجماعة لضمان الكفاءة الموضوعية للجماعة (أى درجة نجاحها في تحقيق أهدافها الجماعية) ولضمان الكفاءة الذاتية (أى درجة نجاحها في إرضاء أفرادها) ويهتم علماء النفس الاجتماعي بتنظيم بناء الجماعة بحيث يؤدي إلى أقصى درجات الكفاءة فتحدد وظائف كل مركز من المراكز، وتوضح مسؤولياته نحو المراكز الأخرى، وسلطاته عليها، وطرق اتصاله بالمراكز الأخرى في شبكة الاتصال الاجتماعي، ويقوم بناء الجماعة أيضا نتيجة لاختلاف الأعضاء في دوافعهم وفى قدراتهم وفى خصائصهم الشخصية فبينما يسعى البعض إلى مراكز القيادة نجد البعض يفضلون أن يكونوا تابعين.

ويتأثر بناء الجماعة بعدد من العوامل البيئية الطبيعية والاجتماعية مثل: المساحة التي توجد فيها الجماعة للقيام بتفاعلها، وكذلك وفرة وسائل الاتصال بين الأفراد، كذلك فإن ترتيب وطريقة جلوس الأفراد أثناء التفاعل الاجتماعي وامكانية رؤية وسماع الأفراد بعضهم لبعض له تأثير واضح أيضاً.

وللبينة الاجتماعية تأثيرها في بناء الجماعة، فالتركيب الطبقي أو العنصرى قد ينعكس أثره في بناء العلاقات الاجتماعية للجماعات المختلفة في الجيش وفي المدارس وفي المصانع وفي مرافق الحياة.

ويتأثر بناء الجماعة أيضاً بحجم الجماعة، ففي الجماعات الكبيرة تكون الفرصة أمام الأعضاء للمشاركة والتفاعل الاجتماعى أقل، ويكونون أقل رضا عن الاجتماع، ويستغرقون وقتاً أطول للوصول إلى اتفاق، وقد ينقسمون إلى جماعات متصارعة، ويلاحظ أن القادة في الجماعات الصغيرة يغلب أن يكون لهم تأثير في القرار الجماعى المتخذ أكبر من تأثير القادة في الجماعات الكبيرة، وأن القادة في الجماعات الكبيرة يجب أن يكونوا أكثر مهارة (المرجع السابق، ٧٢، ٧٣) ويتميز بناء الجماعة بعد خصائص من بينها ما يأتى :

(١) التدرج الهرمى:

حشيت يتفاوت الأفراد في المواضع أو المناصب التي يشغلونها في بناء الجماعة، وفي المكانة التي يتمتعون بها، والدور المتوقع في كل منهم، ويعتبر مفهوم المكانة هنا عن درجة الأهمية أو النفوذ أو الاحترام الذى يحظى به أحد الأشخاص من جانب بقية أعضاء الجماعة وتتناسب المكانة العالية التي يتمتع بها شخص ما مع ما يميزه من خصال إيجابية، أو ما يتوفر له من ظروف اجتماعية تجعله مرموقاً في جماعته ومن ذلك مستوى التعليم المرتفع، والخبرة النادرة في مجال العمل والثروة الطائلة إلى غير ذلك من جوانب تقدرها الجماعة.

أما مفهوم الدور فيشير إلى ضروب السلوك المتوقعة من الشخص الذى يشغل موضوعاً ما أو وظيفة معينة في الجماعة.

(٢) طبيعة البناء:

أى رسمى أم غير رسمى، حيث يمكن التمييز بين نوعين من البناء وهما البناء الرسمى والبناء غير الرسمى، ويقصد بالبناء الرسمى ذلك الذى تحدده المؤسسة الكبرى التى تنتمى الجماعة إليها، وهو بناء مكتوب ومعلن ويسبق أحياناً تكوين الجماعة وكمثال للبناء الرسمى : المدير - نائب المدير - الموظفين ... وهكذا.

أما البناء غير الرسمى فيقصد به البناء الضمنى أو غير المكتوب والذى لا يعنى به أعضاء الجماعة رغم وعيهم به، ومن أمثلته "بناء التجاذب" فى جماعة الأصدقاء، أى الفروق بينهم فى درجة الحب والجاذبية الشعبية... إلخ.

(٣) استقلال بناء الجماعة عن الأفراد:

حيث يفرض بناء الجماعة أدواراً معينة على الأفراد بحسب مواضعهم وبحسب ما يتوفر فيهم من مؤهلات تتناسب وطبيعة الدور المنوط بهم بصرف النظر عن هويتهم أو شخصياتهم.

(٤) الثبات النسبى:

ويتميز بناء الجماعة بالثبات النسبى عبر فترات زمنية طويلة رغم التغير المستمر فى أعضاء الجماعة، بمعنى أن قيم الجماعة ومعاييرها المنظمة لسلوكها تظل رغم خروج بعض الأشخاص من عضويتها أو انضمام أشخاص جدد إليها.

اثنى عشر: طرق اتخاذ القرار فى إطار الجماعة:

يصف (جوردن Jordan) أربع طرق لاتخاذ القرار هي:

(١) التصويت Voting

٢) الإجماع Consensus

٣) تأجيل اتخاذ القرار Postponing Decision

٤) تفويض السلطة في اتخاذ القرار Delegation of Decision Making Authority

وسنفصل القول عن كل منها كالاتي:

(١) التصويت:

هو أسلوب شائع وطبيعي الجماعات الديمقراطية، يلجأ إليه أفراد الجماعة حتى لا يكون هناك اختلاف حول الموضوع، ولا يمكن التصويت من قبل الجماعة في المسائل الهامة المختلف عليها.

وتشير بحوث جوردين في هذا الموضوع إلى أن التصويت طريقة لا يعتمد عليها كثيراً في الوصول إلى قرار في (الجماعة المتمركزة حول الجماعة) أن الجماعة التي تتوزع فيها المسؤوليات على أعضاء الجماعة بناء على تخطيط صادر منهم ، بدلاً من أن يتمركز في قائد الجماعة بصورة يغلب أن تكون مفروضة على الجماعة.

(٢) الإجماع:

ويعنى تقديم اقتراح من جانب بعض الاعضاء، ويدفع ذلك تقويم لهذا الاقتراح من جانب الأعضاء الآخرين، وتدور المناقشة حوله حتى يشعر الأعضاء بأن الجماعة على وشك أن تتخذ القرار ويتم ذلك بصورة مرنة جداً وغير رسمية، ومعنى ذلك أن الجماعة هي التي تسيطر فعلاً على اتخاذ القرار.

٣) تأجيل اتخاذ القرار:

وتلجأ الجماعة إلى هذه الطريقة غالباً حين تشعر أن هناك نزعة من جانب بعض الأعضاء إلى فرض سلوك معين يشارك فيها الكل، فقد يحدث في مثل هذه الحالات وبالرغم من عدم اعتراض الجماعة على السلوك في حد ذاته إلا أنهم يقاومون محاولة فرض سلوك معين عليهم من جانب البعض منهم وهكذا فهي طريقة تحمي بها الجماعة الأقلية من إرادة الأغلبية.

٤) تفويض السلطة في اتخاذ القرار:

كثيراً ما تلجأ الجماعة الديمقراطية لتيسير أعمالها والاسراع في اتخاذ القرارات إلى تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى فرد أو لجنة صغيرة تستطيع أن تتخذ القرار بسرعة أكبر، وكثيراً ما يكون ذلك في ظروف خاصة.

ويشير كثير من الباحثين إلى أنه ليس من المعقول أن يتوقع من أعضاء الجماعة أن يحسنوا اتخاذ القرار إذا لم يكن قد أعطيت لهم فرص سابقة لتحمل المسؤولية ذلك أن اتخاذ القرار مهارة يجب أن تتعلم، ويجب توخي الصبر والمثابرة في تعلمها في المراحل الأولى.

الفصل الثاني

الاتصال داخل الجماعات

مقدمة:

يعد الاتصال بمثابة القلب من المجتمع يمده بالحياة والنشاط والحيوية، فأبي جماعة بلا اتصال نراها جامدة هامة بلا حركة ولا فاعلية ولا تعاون، فالإنسان كائن اجتماعي بطبعه، ما أن يتواجد مع أفراد آخرين إلا ويبدأ في التعامل معهم حتى يكون عضواً في جماعة متعاونة متفاعلة سواء كانت جماعة الأقران أو الأصدقاء أو العمل.

ولا شك أن أعضاء أي جماعة يهدفوا أساساً من وجودهم داخلها إلى التعاون والتكامل من أجل الوصول إلى الأهداف المحدودة التي نشأت الجماعة من أجلها.

ويمثل الاتصال صلب عملية التفاعل الاجتماعي بين الأفراد في أية جماعة أو مجتمع، فالتفاعل عملية تأثير متبادل بين فردين أو أكثر لا يمكن أن يتم دون تواصل أو اتصال على أي مستوى لفظي أو غير لفظي.

ويعد الاتصال من أقدم أوجه نشاط الإنسان، ومن الظواهر المألوفة لدى المجتمع البشري، ولو نظرنا إلى تاريخ الإنسانية لرأينا كيف استعان الإنسان منذ بدء الخليقة بأساليب متنوعة ووسائل كثيرة للتعامل في الحياة والتفاهم مع الناس وفي التعبير عن أفكاره وآرائه وما يجول في نفسه من أحاسيس ومشاعر، وبتطوير الإنسان تطورت معه أفكاره وأدواته في الاتصال بصورة تخطت فيها تكنولوجياته للاتصال والمعلومات حواجز الزمان والمكان لتجعل من العالم قرية صغيرة بلا حدود أو عوائق حتى يصبح الإنسان في عصر الانفتاح الجماهيري - عصر ثورة الاتصالات- يعيش في بحر من المعلومات التي تحيط به من كل جانب.

ويستخدم الباحثون مفاهيم الاتصال والتخاطب والإعلام، للإشارة إلى عملية إرسال أو استقبال معلومات أو إشارات أو رسائل ورموز، يتم متبادلاً بين شخصين أو أكثر سواء

بشكل مباشر أى المخاطبة وجهاً لوجه، أو بشكل غير مباشر وذلك بالتخاطب عن بعد عبر وسائل الاتصال السلكى أو اللاسلكى أو وسائل الإعلام الجماهيرى.

وبشكل عام عام فعندما يتفاعل الإنسان أو يتواصل مع الآخرين، فإن فعل الاتصال لا ينفصل عن تكوينه النفسى أو العضوى فهو محدد كظاهرة سلوكية بمحددات عمليات الإدراك والتعلم والحاجات والدوافع والانفعالات والاتجاهات والمعتقدات والقيم والمواقف الاجتماعية ومضمون الرسالة ... إلخ. ومن ثمة فالاتصال الإنسانى عملية مركبة ومعقدة تسهم في تشكيلها عوامل كثيرة نفسية ومقفية وعضوية ... إلخ.

أولاً: تعريف الاتصال:

هناك العديد من التعريفات التي تم وضعها لتحديد مفهوم الاتصال ومن بين تلك التعريفات هذا التعريف الذى يشير إلى الاتصال على أنه "هو العملية التي يتفاعل بها المرسل والمستقبل للرسائل في سياق اجتماعي معين.

ويتضمن هذا التعريف عدة جوانب:

١- أن الحدث الاتصالي أو العمل الاتصالي يتضمن مصدراً أو شخصاً مرسلًا (ينقل الإشارة أو الرسالة) من خلال قناة إلى المكان المقصود أو الشخص المستقبل.

٢- أن الاتصال نشاط قائم على ترجمة الرسالة إلى رموز أو إشارات يجرى نقلها للآخرين، ثم ترجمة الرموز والاشارات المنقولة في شكل رسالة (وتهتم بهذا البعد خاصة النظم الاجتماعية للاتصال) (Encoding Decoding)

٣- الاتصال كتفاعل هو عملية وصل بين المرسلين والمستقبلين للرسائل، وفى هذه العملية تتداخل عوامل ومتغيرات كثيرة خاصة بكل عنصر من عناصر هذه العملية (المرسل - المستقبل - الرسالة)

٤- يشير السياق الاجتماعي "Social Context" الذي يتم فيه الاتصال إلى تحكم تدفق المعلومات.

وهكذا فالالاتصال كعملية يفترض أن مكونات التفاعل فيه دينامية وليست استاتيكية في طبيعتها، وأنه لا يمكن اعتبارها كعناصر غير متغيرة من حيث الزمان والمكان، كما أنه لا يمكننا أن نفهم جانباً واحداً من جوانب الاتصال بمعزل عن المكونات الأخرى للسلوك، كما أن التغير في جانب من جوانب العملية الاتصالية قد يؤدي إلى التعديل في الاتصال ككل، وطالما أن هذه التغيرات المتوارثة تتضمن استجابات المرسل والمستقبل على حد سواء فلا يمكن اعتبار مبدأ التفاعل على أنه عملية نقل من جانب واحد، فالتفاعل هو بالدرجة الأولى عملية تبادلية في طبيعتها، ومن ثم إذن، فمفهوم الاتصال ينبغي أن يقوم على تصور شمولي يضع في الاعتبار كل المحددات المتعلقة بالفرد والجماعة في عمل اتصال معين.

ثانياً: أهمية الاتصال:

للاتصال الإنساني أهمية كبيرة في حياتنا يمكن إيجازها فيما يلي:

١- الاتصال هو لغة الحوار والإقناع والتعبير عن الآراء والأفكار فيما يدور حول الناس من أحداث تؤثر في حياتهم بشكل مباشر.

٢- أن اللغة من حيث هي أداة اتصال تعتبر عاملاً أساسياً ووسيلة هامة من عوامل ووسائل التماسك والتضامن والتكامل الاجتماعي.

٣- أن اللغة باعتبارها أداة الاتصال الرئيسية في المجتمع الإنساني لها أهميتها في تمكين الفرد من الدخول في علاقات وتفاعلات اجتماعية مختلفة، مثلما هي أدواته الرئيسية في عملية التكامل مع الثقافة التي ولد فيها، أي أن اللغة التي يكتسبها الفرد أثناء عملية التنشئة الاجتماعية هي الأداة الأساسية في عملية التنشئة أو التطبيع الاجتماعي ذاتها.

٤- أن التجمع الحديث المعقد يعتمد اعتماداً كبيراً على أساليب ووسائل الاتصال الجماهيري -الإعلام الجماهيري- في نقل مادة الاتصال التي يريد توصيلها إلى الجماهير العريضة على نطاق أوسع بكثير من كل ما عرف خلال التاريخ، وتقوم بهذه العملية مؤسسات ضخمة مستعينة بأجهزة متطورة وفعالة (الصحافة - الإذاعة - التلفزيون - السينما) لنشر تلك المواد الاتصالية. ومن هنا جاءت أهمية وخطورة هذه الوسائل التي تفيد بلا شك فائدة كبرى في تقدم العلم وتطبيقاته في مجال تكنولوجيا الاتصال.

ثالثاً: أهداف الاتصال:

- ١- الاتصال وسيلة الفرد لنقل خبراته وآرائه ووجهات نظره إلى الآخرين.
- ٢- الاتصال في نفس الوقت يعتبر وسيلة الآخرين في نقل خبراتهم وآرائهم ووجهات نظرهم إلى الفرد.

ولولا الاتصال الإنساني والاتصال بين شعب وآخر لما أمكن نقل خبرات وأفكار ومبتكرات شعب معين إلى آخر، وبالتالي تصبح الدولة المختلفة منفصلة عن بعضها تماماً في الخبرة والثقافة، ولولا الاتصال الإنساني بين جيل وجيل لما تمكن الجيل الماضي من نقل خبراته وفلسفاته وتقاليده ومعتقداته إلى جيل الحاضر. ويمكن تقسيم أهداف الاتصال عامة وأهداف خاصة.

١- الأهداف العامة:

هي عبارة عن أهداف عامة لكل عملية الاتصال أيّاً كان نوع الاتصال والمجال الذي يتم فيه وهي أهداف معرفية، أهداف إقناعية، أهداف ترويجية.

٢ - الأهداف الخاصة:

وهي تختلف حسب الظروف والمكان الذي يتم فيه هذا الاتصال، حيث أن لكل جماعة أهدافها الخاصة بها، فهناك مثلاً أهداف اتصال خاصة بالعاملين، أهداف اتصال خاصة بالقيادات، أهداف اتصال خاصة بالجمهور وهكذا.

وترى "جيهان شتى" أن المهام التي يؤديها الاتصال للمجتمع حالياً أو كان يؤديها في الماضي لا تخرج عن الآتى:

- ١- توفير المعلومات عن الظروف المحيطة بنا.
- ٢- نقل التراث الثقافى من جيل إلى جيل والمساعدة على تنشئة الجيل الجديد من الأطفال أو الوافدين الجدد على المجتمع.
- ٣- الترفيه عن الجماهير وتخفيف أعباء الحياة عنهم.
- ٤- مساعدة النظام الاجتماعى وذلك بتحقيق الإجماع أو الاتفاق بين أفراد الشعب الواحد عن طريق الإقناع وليس العنف، بمعنى الاعتماد أساساً على الإقناع من أجل السيطرة على الجماهير وضمان قيمها بالأدوار المطلوبة منهم.

أى أن هدفنا الأساسى في الاتصال هو أن تصبح عوامل أو قوى مؤثرة أى تؤثر في الآخرين وفى الظروف المادية المحيطة بنا وأن يصبح لنا صوت فى الطريقة التي تدار بها الأمور وباختصار نحن نتصل لنؤثر ونؤثر بهدف.

رابعاً: وظائف الاتصال:

يستخدم الانسان نظام الاتصال لتحقيق عدة وظائف:

- ١ - استقبال ونقل الرسائل والاحتفاظ بالمعلومات.

٢- القيام بعمليات على أساس المعلومات المتاحة بهدف استقامة نتائج من جديد لم يكن يدركها الفرد مباشرة، وكذلك بهدف إعادة بناء الأحداث الماضية والتنبؤ بالمستقبل.

٣- التأثير في العمليات الفسيولوجية داخل الجسم وتعديلها.

٤- التأثير في الأشخاص الآخرين والأحداث الجارية وتوجيه هؤلاء الأشخاص وتلك الأحداث، وفي الواقع أن وظيفة الاتصال تتسع لتشمل آفاقاً أبعد، فكثير من الباحثين يتناولون الاتصال كوظيفة للثقافة، وكوظيفة للتعليم والتعلم، وكوظيفة للجماعات الاجتماعية، وكوظيفة للعلاقات بين المجتمعات، بل ويعتبرون الاتصال كوظيفة لنضج شخصية الفرد وغير ذلك من جوانب توظيف الاتصال.

وسنعرض لمزايا الاتصال بالنسبة للمرسل والمستقبل والمجتمع.

(أ) مزايا الاتصال للمرسل:

يحقق علم الاتصال أهدافاً خاصة لشخصية المرسل، أبرزها بخاصة في توصيل الرسالة التي يرغب في إرسالها للمستقبل وما يترتب على ذلك من آثار ونتائج ينشد تحقيقها ببسر وسهولة وبأقل جهد ممكن وبأقل المعوقات الممكنة، فعلم الاتصال أداة العصر في تدريب الانسان على إنجاز كافة الاتصالات اليومية بالآخرين سواء مع أفراد أسرته أو مدرسيه أو رؤسائه في العمل. ويرى "شرام وبلبر" أن فشل مجتمع الأقليات في الولايات المتحدة الأمريكية في تحقيق آمالها في الانصهار في المجتمع الامريكى وإيجاد فرص عمل مناسبة يعود في المقام الأول إلى عجزهم عن ممارسة عمليات الاتصال بما يقنع أصحاب العمل والقيادات المختلفة في المجتمع، كما كشفت دراسة "تنج توماى" عن الاتصال بين الثقافات المتعارضة في كاليفورنيا وفشل غالبية الزيجات التي تمت بين الثقافات وخاصة الزواج بالأسويويات أو المنتمية لأمريكا الجنوبية، والتي أظهرت افتقاد الكثيرين لأساليب الاتصال ومفاهيمه.

ويرى "جوردن إيلبرت" أنه إلى جانب هذه المزايا العامة للمرسل فإنه ثمة مزايا أخرى أهمها:

- ١-يساعد الاتصال المرسل على تكوين علاقات هادفة مع الآخرين.
- ٢-يساعد الاتصال المرسل على إعادة فهمه لذاته واكتشافه لقدراتها أو ما يعرف بإدراك الذات.
- ٣-يكسبه القدرة على ممارسة عمليات التأثير في الاتجاهات والمواقف سواء لنفسه أو للآخرين.
- ٤-يكسبه القدرة على فهم ذوات الآخرين في مختلف الثقافات والأجناس والأعمار.

ب) مزايا الاتصال للمستقبل:

إلى جانب المزايا التي تتحقق لجمهور المستقبلين كأفراد أو جماعات أو مجتمعات لمجرد العلم بالرسالة ومحتواها سواء كانت وصايا حميمة أو معارف عامة أو خاصة أو إرشادات سلوكية أو تعليمية أو لمجرد الوعي بأحداث جرت هنا وهناك، فثمة مزايا أخرى إضافية يحققها علم الاتصال أهمها:

- ١-علم الاتصال يعرف جمهور المستقبلين بالقنوات الصالحة لاستقاء المعلومات الدقيقة ومصادرها.
- ٢-إكساب القدرة على التمييز بين الرسائل الصادقة والموضوعية وبين الرسائل المضللة التي تحرف الحقائق لأهداف خاصة تجارية واجتماعية وسياسية.
- ٣-يكسب الاتصال جمهور المستقبلين المعرفة بأساليب إزالة المعوقات والتي تعوق توصيل الرسائل الاتصالية.
- ٤-إدراكه لأهمية العلاقة بينه وبين المرسل وأهمية تزكيته.

٥- علم الاتصال يكسب جمهور المستقبلين المعارف المتصلة بالإرسال وشروطه وقواعده، ليدركها إذا ما تحولت نفسه إلى مرسل للرسائل للآخرين وهكذا.

ج) مزايا الاتصال للمجتمع:

أصبحت اليوم تقاس حضارة المجتمعات بمدى تقدم أساليب الاتصال وما يعرف اليوم بثورة المعلومات، فالمجتمعات التي تتمتع بالأساليب المتقدمة للاتصال واستخدام تكنولوجيا العصر والتي تختزن في اتساقها أكبر قدر من المعرفة والمعلومات هي المجتمعات التي تقود العالم في مجتمعاتنا المعاصرة.

١- يحقق الاتصال الهادف المقنن وحدة المجتمع وتماسكه الاجتماعي كمجتمع متجانس يدرك كل فرد فيه قضايا الآخرين نظراً لتعدد قنوات الاتصال والرسائل المتبادلة الدائمة.

٢- يحمي الاتصال أمن المجتمع في الحروب أو التهديد من خطر الأخطار الموشكة.

٣- ييسر الاتصال التنسيق بين مراكز القوى العسكرية والمدنية لحماية أمن المجتمع والدفاع عنه.

٤- يزيد الاتصال قدرة المجتمع على المعرفة بتجارب الغير وخبراته المختلفة في كافة الميادين واستثمارها لتحقيق أهدافه.

٥- تعد الخدمات الاتصالية كسياج أمن ضد العديد من المشكلات الاجتماعية كالانحراف والادمان والتفكك الأسري والسكان والإعاقة.

٦- يعرف الاتصال الدولة باحتياجات الجمهور ومشكلاته كما ييسر الاتصال معرفة الجمهور بخدمات الدولة.

٧- يهيئ الاتصال للمجتمع ما يعرف اليوم "بحضارة المعلومات" والتي تشكل البعد الحضاري المعاصر لقياس تقدم الشعوب أو تخلفها.

٨-يساعد الاتصال العديد من المهن الإنسانية المختلفة لممارسة خدماتها بفاعلية أثر وخاصة بالخدمة الاجتماعية والتربية والطب النفسى والإعلام.

٩-للاتصال أهداف سياسية تدعم أيديولوجيات المجتمع السياسي وتنمى العلاقة بين القيادات السياسية الحزبية وجمهورها بل وتنمى العلاقة بين القيادات السياسية الحزبية وجمهورها بل وتنمى العلاقة بين مختلف الأحزاب لصالح المجتمع ككل.

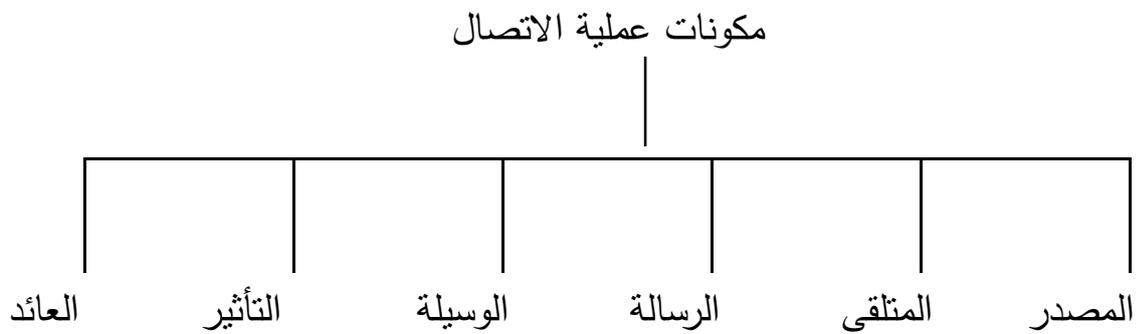
خامساً: مكونات عملية الاتصال:

إذا نظرنا إلى أى عملية اتصال نستطيع أن نحدد عناصرها الأساسية وهي:

- من ؟ تعنى أو تساوى المرسل (المصدر)
- يقول ماذا ؟ تعنى أو تساوى موضوع الرسالة.
- لمن ؟ تعنى أو تساوى المستقبل (المتلقى)
- وبأى وسيلة ؟ تعنى أو تساوى قناة الاتصال.
- ما هو التأثير ؟ يعنى أو تساوى رد فعل المستقبل (المتلقى).
- وما هو العائد ؟ يعنى أو تساوى تحقيق الهدف أم لا من الرسالة.

إذن عملية الاتصال هي عملية ديناميكية مستمرة تحتوى على ستة عناصر أو

مكونات هي كالاتى:



وفيما يلي سوف نتناول كل مكون من هذه المكونات بشكل تفصيلي مع توضيح

محدداته.

(١) المصدر:

وهو المكان الأول في عملية الاتصال، ويقصد به "الشخص أو الطرف الذي يقوم بإرسال المعلومات لطرف آخر". هذا الشخص يكون لديه شيئاً ما يريد نقله للطرف الآخر أو الغير وقد يكون هذا الشيء (فكراً - رأياً - اتجاهاً ... إلخ). ولذلك فهو البادئ بعملية الاتصال وله أهميته القصوى في نجاح عملية الاتصال لدرجة أم "ميلر J. Miller" يصفه بأنه مفتاح الاتصال ومفتاح نجاحه كما يراه "دانس Dance" الموضوع الرئيسي لعلم الاتصال، كما يذهب "جامبل Gamble" إلى نعته بالمصمم الذي يعد الرسالة، كما يعد نفسه ثم يعد الرسالة، كما يعد السياق. كما يرفض "ميلر Miller" ادعاءات البعض بأن المرسل هو مجرد مبلغ أو ناقل لمعلومة وتنتهي مهمته عند هذا الحد، وإنما يرى أنه مخطط لعملية لها بداية ولها نهاية والتي تتمثل في النتائج المتحققة من الاتصال.

ومن الجدير بالذكر، أن المصدر ربما يكون فرداً أو جماعة، وقد يكون رئيساً أو مرئوساً، وهناك بعض الشروط التي يجب أن تتوفر في المصدر وتصبح من محددات فعاليته وهي فيما يلي:

١- أن تتوفر لديه مهارات الاتصال: والتي تتمثل (في الكتابة والقراءة والاستماع، ووزن الأمور أو التفكير الجيد). فالمقدرة اللغوية للقائم بالاتصال عنصر هام للتعبير عما يهدف إليه.

٢- اتجاهات المصدر: حيث يوضح "برلو Berlou" أنه ينبغي على القائم بالاتصال تحديد اتجاهاته حيال ثلاثة عناصر (نفسه ، الرسالة، الجمهور) وذلك كما يلي:

أ) اتجاهات المصدر نحو نفسه: حيث يفترض أنه إذا كان اتجاه المصدر نحو نفسه سلبياً، يحتمل أن يؤثر التقييم السلبى للذات على الرسالة التي يضعها وعلى تأثيرها. بينما إذا كان اتجاه المصدر نحو نفسه إيجابياً ويعتقد أنه محبوب، فقد يجعله هذا الاعتقاد ناجحاً لثقتة بنفسه .. فالثقة بالنفس لدى المصدر، تولد عند المتعلمين معه ثقة فيما يقوله ويفعله. واتجاه الفرد نحو ذاته يؤثر على الطريقة التي يتصل بها.

ب) اتجاهات المصدر نحو موضوع الرسالة: ويعنى ذلك ضرورة إيمان المصدر بما يقول وأن يكون لديه اتجاه إيجابى نحو موضوع الرسالة، فإذا لم يؤمن المرء بصدق ما يقول ويقتنع به يصبح من الصعب عليه أن ينقل معلوماته للآخرين بقدر كبير من الفاعلية.

ج) اتجاهات المصدر نحو الجمهور المتلقى: فحينما يدرك القراء أو المستمعون أو المشاهدون أن المصدر يحبهم يصبحون أقل انتقاداً، ويزداد احتمال قبولهم لما سيقوله، فثمة شىء ما في المتحدث يجعل مستمعيه يحبونه، ومن المحتمل إلى حد كبير أنك لن تستمع ولن تقتنع بكلام شخص تشعر في أعماقك أنه لا يهتم بك أو لا يحبك، بصرف النظر عن صحة ومنطقية ما يقول، لأنه لن يكون هناك فرصة للبحث عن الصحة والمنطقية في الرسالة، بل سترفضها من الأساس.

٣- مستوى معرفة أو خبرة المصدر: لما كانت معرفة المصدر أو خبرته بموضوع الرسالة وغيرها كبيرة، ولديه القدرة على نقل هذه المعرفة وتبسيطها وإفهامها للآخرين كلما ساعد ذلك على نقلها بشكل بسيط ومفهوم مدرك. فلا يكفي أن تعرف موضوعك بل المهم أيضاً أن تكون قادراً على نقله في شكل مفهوم ومبسط.

٤- المكانة الاجتماعية للمصدر: حيث يفترض أن مركز المصدر أو وضعه في النظام الاجتماعى والثقافى يمارس تأثيراً على سلوكه الشخصى بشكل عام. فالقائم بالاتصال يؤدي أدواراً كثيرة، ومن ثم فإن مدركاته وصوره الذهنية عن موقف مستقبلية الاجتماعى

والتقافى يمكن أن يؤثر على سلوكه الاتصالي. وعلى سبيل المثال، فإن رئيس شركة ما قد يتحدث بطريقة معينة إلى سكرتيرته، وبطريقة أخرى إلى زوجته، وبطريقة ثالثة إلى رئيسه.

وأخيراً يجب أن نضع في اعتبارنا أنه عند اختيار القائم بالاتصال وتقييمه يجب أن تنتبه لمدى ثقة المتلقى فيه، ومدى الاستمرارية التي حدثت في تغير الاتجاه مع مضي الوقت، وأخيراً نوع المصدر المستخدم (رسمى أو غير رسمي).

كما يجب أن نأخذ في اعتبارنا عند اختيار الشخص القائم بالاتصال أن يكون محل ثقة المتلقى، ومدى تأثيره إذا كان نوعه رسمى أو غير رسمى ومدى الاستمرارية في تغير الاتجاه وأن تتوافر فيه بعض المهارات الواجب اكتسابها كالقدرة على توظيف الذات بكل مقوماتها للعملية الاتصالية، والقدرة على تكوين العلاقة بينه وبين المتلقى والقدرة على التعامل مع مختلف أدوات الاتصال والمهارة في التعامل النفسى والعاطفى، كذلك يجب أن تتوافر فيه بعض المعارف الواجب ادراكها كالإلمام الجيد بمحتوى الرسالة وأهدافها والإلمام بمستويات جمهور المستقبلين وثقافتهم، وادراك النظريات المختلفة للاتصال واختيار أنسبها، وكذلك معرفة تامة بمختلف الأساليب والنماذج الاتصالية.

٢) المتلقى : Receiver

ويعتبر المتلقى هو المكون الثانى من مكونات عملية الاتصال، وهو الشخص الذى تبعث إليه الرسالة أو يتلقى الرسالة من المصدر، فالمتلقى هو الطرف الآخر للعملية الاتصالية فرداً كان أو جماعة أو مجتمع.

ويعتبر المتلقى هو الهدف في عملية الاتصال، وتتوقف فاعلية الاتصال على استقباله للرسالة على الصورة التي قصدتها المصدر وعلى ترك الأثر المناسب على المتلقى وتحقيق فاعلية الإتصال.

إذن فالمتلقى هو عنصر هام من عناصر العملية الاتصالية، ذلك لأنه إذا لم يصل المصدر برسالته إلى المتلقى يصبح وكأنه يتحدث إلى نفسه، فحينما نكتب يكون القارئ هو المهم، وحينما نتكلم يكون المستمع هو المهم، ومن ثم يجب أن يضع المصدر في اعتباره دائماً المتلقى من حيث مستوى فهمه للرسالة ومستوى تعليمه وعمره وجنسه واتجاهاته ومستوى معرفته ... إلخ.

ومن الجدير بالذكر أن هناك أنماط من المتلقين للرسائل من شأنها أن تؤثر على العملية الاتصالية، ويمكن أن نوجزها فيما يلي:

١- **المتلقى السلبي**: ونعنى به المتلقى الذى يكتفى باستقبال الرسالة، ومعرفة محتواها دون أن يحرك ساكناً، اللهم إلا العلم بمضمونها لتنتهي مهمته.

٢- **المتلقى الإيجابي**: ونعنى به الشخص الذى يتفاعل مع محتويات الرسالة ويبادر باتخاذ خطوات عملية معينة.

٣- **المتلقى المحاور**: وهو الذى يستقبل الرسالة بإرساله رسالة أخرى إلى المصدر.

٤- **المتلقى الملتزم**: وهو الشخص الذى يستقبل الرسالة ملتزماً بقواعد الإنصات، ومقرأً بحق كل إنسان في التعبير عن رأيه في إطار الأخلاقيات المقبولة.

٥- **المتلقى الغوغائى**: وهو الشخص المندفع الذى لا يحسن الإنصات، ويقطع مسيرة الرسالة بأساليب غوغائية.

٦- **المتلقى المرسل**: وهو من يتلقى الرسالة ليقوم بتوصيلها لآخرين بما يناسب طبيعة المستقبلين الجدد.

٣) الرسالة : Message

وهي المكون الثالث لعملية الاتصال وهي تعنى الأفكار أو المعتقدات أو المفاهيم أو القيم أو الاتجاهات أو المشاعر والأحاسيس التي يرغب المصدر في نقلها وتوجيهها إلى الملتقى في مواقف معينة.

وبالتالي تعتبر الرسالة هي الناتج المادى الملموس (العيانى) للمصدر الذى وضع في شكل رموز، فعلى سبيل المثال حينما نكتب تكون الكتابة هي الرسالة التي نبغى نقلها وتوصيلها إلى القراء، وحينما نرسم يكون الرسم هو الرسالة التي نبغى نقلها إلى متذوقى الفن وجمهور المشاهدين لهذا الرسم، وحينما نلوح بأيدينا تكون الحركة (حركة الذراع) هي الرسالة التي نبغى نقلها إلى أصدقائنا مثلاً وهكذا.

ويجب مراعاة ثلاثة عناصر هامة عن عرض الرسالة هي كالآتى:

أ- ترميز الرسالة : وهو عبارة عن مجموعة من الرموز التي إذا وضعت في ترتيب معين يكون لها معنى عند المتلقى، وتعتبر أى لغة هي نظام ترميز "Code" ما دامت لها مجموعة من العناصر (مفردات لغة) أو مجموعة من الاساليب لجمع تلك العناصر في تكوين له معنى.

فعلى سبيل المثال: الموسيقى مثلاً، هي نظام ترميز لأن لها عناصر "النوتة الموسيقية" ولها أسلوب بتجميع العناصر في تكوين له معنى عند المستمع، فكل انواع الموسيقى في العالم تستخدم نفس المفردات، وتعتمد التفرقة بين الأنواع المختلفة على الاختلاف في الطرق التي تجمع بها النوتة "العناصر".

ب- **مضمون الرسالة:** فهو يتمثل في مادة الرسالة التي اختارها المصدر للتعبير عن أهدافه مثل (العبارات، والمعلومات، والاستنتاجات، والأحكام المقترحة والمتعلقة بموضوع الرسالة).

ج- **معالجة الرسالة:** فتعني القرارات التي يتخذها مصدر الاتصال في اعتباره وترتيبه لكل من الرموز والمضمون، فالمصدر قد يختار معلومة معينة ويتجاهل معلومة أخرى، وقد يكرر الدليل الذي يثبت به الرأي، وقد يلخص ما يقوله في أول ونهاية الرسالة ... إلخ. ويتوقف كل ذلك على شخصية المصدر وخصائصه الفردية والاجتماعية ومهاراته الاتصالية واتجاهاته ومستوى معرفته ومركزه الاجتماعي.

وثمة نقاط عديدة يجب مراعاتها عند معالجة الرسالة تتمثل فيما يلي.

- ١- التكرار مع التنويع يفضى لتذكير المستمع أو المشاهد بالهدف من عملية الاتصال.
- ٢- أن مجرد التكرار فقط ليس مفيداً ولكن التكرار مع التنويع.
- ٣- يثير تكرار نفس الرسالة سخط الجمهور.
- ٤- يزداد احتمال التأييد للمعلومات التي تتفق مع الرأي السائد.
- ٥- تعتنق الجماهير بعض الآراء، لأنها تؤمن بأنها تتفق مع الأغلبية.
- ٦- كلما كان التهديد المحتمل غير مألوف زادت الحاجة للتطويل والشرح لإثارة التوتر العاطفي.
- ٧- أن الرسائل التي تعمل على إثارة الخوف يقل تأثيرها كلما زاد عامل التخويف فيها.
- ٨- أن التعرض السابق للمعلومات يسبب درجة ما من التحصين العاطفي.
- ٩- أن الرسالة التي تحقق نجاحاً في تغيير الاتجاهات تجعل المتلقين أكثر مقاومة لتأثير التعرض التالي للدعاية المضادة.

- ١٠- يصبح الإقناع أكثر فاعلية إذا حاولت الرسالة أن تذكر نتائجها وأهدافها بوضوح بدلاً من أن يترك للجمهور عبء استخلاص النتائج بنفسه.
- ١١- يزيد استخدام الأدلة والشواهد من مقدرة المصدر الذي يكون درجة تصديقه منخفضة.
- ١٢- كلما زاد صدق المصدر قلت الحاجة لمعلومات تؤيد أو تدعم ما يقوله.
- ١٣- أن التقديم الضعيف للرسالة يقلل من وقع أى دليل.
- ١٤- تقل معرفة الجمهور بالدليل من موقفه.
- ١٥- إن تقديم الحجج المؤيدة والمعارضة أكثر فاعلية وأقدر على تغيير الفرد المتعلم.
- ١٦- حينما يكون الجمهور متردداً يكون تقديم الجانبين المؤيد والمعارض أكثر تأثيراً.
- ١٧- يتوقف فاعلية الرسالة في تغيير الاتجاهات على مقدرة المتلقين على فهم المضمون وتذكره.

وأخيراً يجب أن نذكر أيضاً:

- أن ما يجول في ذهن المصدر، يتعين صوغه في قالب يصلح للإرسال في شكل ألفاظ وإشارات كالإجازات.
- أن تكون الوسيلة المستخدمة في نقل الرسالة أمينة.
- أن الشخص الذي يتسلم الرسالة ينبغي أن يعيها.

٤) الوسيلة (قنوات الاتصال) Communication Media

وهي المكون الرابع لعملية الاتصال، ويقصد بها الأداة التي تستخدم في نقل الرسالة من المصدر إلى المتلقى للتأثير فيه، فالوسيلة هي القناة أو القنوات التي تمر خلالها الرسالة بين المصدر والمتلقى لنقل المعرفة، وشأن قنوات الاتصال شأن وسائل المواصلات، حيث لا يمكن أن تتم عملية الاتصال في غياب قنوات الاتصال.

ويجدر الإشارة هنا إلى الخصائص العامة لقنوات الاتصال وهي:

- ١- تعددها بين لاسلكية وإنسانية وإلكترونية، وقنوات حسية لكل منها أنظمة خاصة للاستخدام.
- ٢- تختلف باختلاف نوع الرسالة فردية أو جماعية.
- ٣- يجب اختيار أكثر القنوات صلاحية لتوصيل الرسالة دون مشكلات نفسية أو اجتماعية.

هذا ويتوقف اختيار الوسيلة على قدرات المتلقى من ناحية وقدرات المصدر من ناحية أخرى. كما يجب الإشارة هنا أيضاً إلى :

- ١- أن استخدام وسيلتين أفضل من استخدام وسيلة واحدة.
- ٢- أن المتلقى يحتمل أن يكون أكثر قدرة على فك رموز الرسالة بدقة إذا استطاع أن يشاهدها ويستمتع إليها في الوقت نفسه.
- ٣- أن المتلقى إذا تساوت الظروف، لا يستطيع أن يتذكر أو يحتفظ في ذهنه مدة طويلة بالمعلومات الشفهية مثلما يستطيع تذكر المادة المرئية لذا فإن نقل المضمون الصعب أكثر فاعلية حينما يكون مرئياً عما لو كان شفهياً.

(٥) التأثير : Effect

يقصد بالتأثير مدى فاعلية عملية الاتصال في تحقيق أهدافها، فالتأثير أو الآثار هي المحصلة النهائية لعملية الاتصال، وما أثمرت عنه الرسالة حال انتهائها من تعديل في الاتجاهات أو الأفكار أو المواقف أو السلوك، وبالقدر الذى تتحقق فيه أهداف الاتصال ومدى نجاح العملية الاتصالية، ومن ثم فالالاتصال عملية غائبة، يخطط لها بكل دقة إذا ما أريد تحقيق غايتها المرجوة، ويمكن أن تدرك هذه الآثار أو النتائج أو المعطيات لحظة انتهاء الرسالة، كما قد لا يمكن إدراكها بشكل ملموس، وإنما يمكن استشفافها من خلال الإحساس

مثلاً بتغيير حدة صوت المتلقى، أو تماثله للهدوء النفسى، أو الصمت للتأمل والتفكير، وإذا كانت هذه هي آثار الاتصالات الشخصية، فإن الآثار الناجمة عن الاتصالات الجماهيرية (التوعية - الدرس - الحذر) لا يمكن ملاحظتها على المدى القريب بل على المدى البعيد.

وتتمثل مجالات تأثير وسائل الاتصال فيما يلى:

أ- إمداد الأفراد بالمعلومات.

ب- خلق آراء عن موضوعات جديدة.

ج- تدعيم الآراء والاتجاهات الموجودة.

د- خلق وتغيير الصور الذهنية.

هـ- نشر العنف والجريمة.

٦) العائد : Feedback

ويقصد بالعائد الاستجابة اللحظية للمتلقى خلال نقل الرسالة إليه من المصدر، أو هي الإجابة الفورية على ما ورد في الرسالة أو على أسلوب المرسل أو قناة الاتصال من أبعاد ومضامين، ويتصور "جامبل Gamble" أن العائد يكون مثلاً في شكل رسائل مضادة يرسلها المتلقى إلى المرسل عند وصول رسالته ليقابلها الأخير بإرسال رسالة أخرى وهكذا.

وتتمثل استجابات المتلقى في التالى:

١- الكلمات والتعليقات اللفظية مثل كلمات الاستحسان والتأييد والمعارضة.

٢- التصفيق والضحك أو العبوس أو التلويح، وهي وسائل مضادة توضح للمصدر مدى

ما يحققه من توفيق أو ما لم يحققه وفشل فيه.

٣- أهات السخرية، وصرخات التجريح.

٤- الصمت والبلادة لدى المتلقى والتي تعبر عن موقف اللامبالاة للمتلقى.

ومن ثم، فعملية العائد هي العملية التي يدرك من خلالها المرسل نتائج استجابة أو رد فعل الآخر على مضمون الرسالة التي قام بتوجيهها إليه، وإذن هو تلك "المعلومات التي يتلقاها المصدر عن مدى ملائمة وكفاءة أدائه".

ومن المفترض، أن العائد المعرفي "Cognitive Feedback" (المعلومات) لعملية الاتصال غالباً ما يؤدي إلى تغيير في السلوك، فقد يؤدي إلى تعديل في العمليات الإدراكية والدافعية والموضعية، وإن هذه العمليات تؤدي بدورها إلى تعديل السلوك الظاهري للفرد، فعلى سبيل المثال: يمكن النظر إلى عملية التعلم الاجتماعي باعتبارها نتائج للتغذية اللى يتلقاها الفرد عبر مسيرة حياته الاجتماعية، فالأساليب المختلفة للسلوك التي يستخدمها الأطفال في محاولتهم للتكيف داخل أسرهم ومجتمعهم، من شأنها أن تستدعي استجابات من الوالدين والرفاق بعضها أيجابي وتأييدي، والآخر سلبي أو محايد، ومن المفترض أن هذه الاستجابات توفر بدورها المعلومات اللازمة لتقييم السلوك من حيث مدى الملائمة أو عدم الملائمة.

ويمكن الإشارة هنا إلى عاملين يمثلان مكونين أساسيين من مكونات التغذية الدافعة أو العائد في عمليات الاتصال، هما:

١- الجاذبية الاجتماعية: Social desirability حيث تلعب دوراً كبيراً في توجيه السلوك الإنساني، حيث تمارس معايير الجماعة ضغوطاً على سلوك الفرد فيسعى إلى تعديله استجابة لهذه المعايير.

٢- التعاطف: Empathy حيث أن مهارتنا في ملاحظة التغيرات في مشاعر واتجاهات المستمعين تمكننا من تحديد ما إذا كانت رسائلنا سوف تصل إلى الآخرين ومدى وقع تأثيرها عليهم.

ومن المفترض أن هذه المعلومات عندما نحصل عليها تمكننا من استخدام أساليب الاتصال بشكل أكثر فاعلية، فعلى سبيل المثال، يدرك المحاضر أنه يفقد اهتمام السامعين بالمحاضرة إذا رأى بعضهم يتحدث إلى الآخر أو غير مستقرين في أماكنهم أو غير ذلك من الإشارات الدالة على عدم ارتياحهم. وقد يلجأ هنا لتغيير طريقته في التفاعل أو الاتصال، كأن يتوقف ليحكى قصة أو يوضح موقف أو يستخدم إيضاحات أكثر، ويجذب ببراعة انتباه السامعين إليه ... إلخ، وذلك من خلال مظاهر سلوكية مثل (الانتباه - الاصغاء - التتبع - محاولة الفهم - الدخول في حوار - تبادل الآراء ووجهات النظر) ومع ذلك من المفترض أيضاً - أنه ليس هناك عمل تفاعلي أو اتصال حقيقي إلا إذا اعتقد كل من الطرفين - المرسل والمستمع - بأن ثمة شيء سوف يجنيانه نتيجة ذلك (العائد).

ويمكن تصور مداخل الاتصال كعملية تفاعلية كما يلي:

١- تنشأ لدى الفرد المتصل (المصدر) حالة من التوتر إلى الحد الذي يشعر معه بأنه مضطر إلى توصيل بعض المعلومات التي ترتبط بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بشعوره بالتوتر.

٢- يختار وسيطاً لنقل المعلومات يحقق به اتصاله وعادة ما يكون هذا الوسيط هو الكلام أو في شكل إيماءات أو حركات تعبيرية أو عن طريق الكتابة.

٣- توضع المعلومات في شكل رسالة تترجم بدورها إلى رموز أو إشارات (Encoding) بالشكل الذي يتفق مع المعلومات ونمط الوسيط المستخدم في نقلها.

٤- يتم النقل الحقيقي للمعلومات على شكل إشارة يجرى إرسالها من الشخص الناقل للمعلومات إلى الشخص المستقبل عن طريق ما يعرف بالقناة Channel .

٥- يتم استقبال الإشارة من قبل المستمع أو المتلقى وتدرج على أنها رسالة يتم ترجمة رموزها وتفسيرها.

٦- تنعكس العملية حينما يستجيب المتلقى للرسالة ومن ثم يصبح مرسلًا ... وهكذا.

سادساً : أنواع الاتصال:

هناك العديد من التصنيفات للاتصالات التي تتم بين الأفراد والجماعات، فنوعية الاتصال المستخدم في موقف معين يختلف عن نوعية الاتصال في موقف آخر، ويمكن تقسيم عمليات الاتصال إلى أنواع عديدة وفقاً لأبعاد متنوعة كالآتي:

- ١- من حيث الوسيلة المستخدمة (لفظي - غير لفظي)
- ٢- من حيث الشكل (رسمي - غير رسمي)
- ٣- من حيث المستوى (هابط - صاعد - صاعد هابط)
- ٤- من حيث المواجهة (مباشر - غير مباشر)
- ٥- من حيث عدد الأفراد المشاركين (مع الذات - مع الآخرين - مع الجماعات)

(١) من حيث الوسيلة المستخدمة:

يمكن تصنيف عمليات الاتصال من حيث الوسيلة المستخدمة إلى اتصال لفظي واتصال غير لفظي.

(أ) **الاتصال اللفظي: Verbal Communication** حيث تستخدم فيه كوسيلة تمكن المرسل من نقل رسالته إلى المستقبل سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة كالمذكرات والخطابات والتقارير والكتب والمحادثات التليفونية والمناقشات والندوات والمؤتمرات ... إلخ.

(ب) **الاتصال غير اللفظي: Non verbal Communication** ويتم هذا الاتصال من خلال استخدام تعبيرات غير لفظية مقصودة تشير إلى مجموعة معاني يستخدمها الفرد أو يقصدها في احتكاكه بالآخرين مثل: (الإشارات والإيماءات بالرأس وحركة الأيدي والذراعين وتعبيرات الوجه وأوضاع الجسم وفترات الصمت) والتي لها تفسيرات خاصة في بعض الحضارات. أو غير مقصودة مثل (احمرار الوجه - تصبب العرق - مظاهر الفرح

والحزن) للتعبير عن أفكار ومشاعر أو انفعالات معينة كاستجابات أو منبهات غير لفظية في مواقف التفاعل الاجتماعي.

(٢) من حيث الشكل :

يمكن تصنيف عمليات الاتصال من حيث الشكل إلى الاتصال الرسمي، والاتصال غير الرسمي كالآتي :

(أ) **الاتصال الرسمي:** وهي الاتصالات التي تتم في محيط السلطة الرسمية وفقاً للبناء التنظيمي للجماعة. وهذا البناء التنظيمي هو الذي يحددها وينظمها ويوضح قنواتها واتجاهاتها.

وهناك عدد من القواعد المستخدمة في الاتصال الرسمي :

١- الحاجة إلى التقارير الدورية: حيث يطلب من الموظف أو العضو المختص إعداد تقارير يومية أو أسبوعية أو شهرية عن نشاطه أو انجازاته، وتعتبر هذه التقارير وسيلة اتصال يتعرف عن طريقها الرئيس بمرؤوسيه.

٢- تحديد منافذ الاتصال: بحيث توضح أشخاص الاتصال ومن يتصل بالآخر.

٣- تحديد شكل الاتصال ومضمونه : خصوصاً في الحالات التي لا يخضع فيها الاتصال لنموذج معين، لابد من الالتزام بقواعد معينة بقصد إعداد هذه الاتصالات.

(ب) **الاتصال غير الرسمي:** هي تلك الاتصالات التي تحدث خارج المسارات الرسمية. ومن ثم فهي الاتصالات التلقائية التي تنتج عن عمليات التفاعل بين الأفراد بعيداً عن إطار السلطة، حيث تتم بأسلوب غير رسمي. ولا يعني هذا أن الاتصال غير الرسمي لابد وأن يتم في غير أوقات العمل ولكن المقصود هو الوصول إلى المعلومات من خارج

منافذ الاتصال الرسمي، ومن أمثلة هذا النوع من الاتصال ما يجرى من أحاديث بين صديقين يعملان في منشأة واحدة وإن اختلفت أقسامهم ومراكزهم والأحاديث الودية بين المديرين والرؤساء وما يتخللها من معلومات وأخبار.

ومن الملاحظ انه في بعض الأحيان يحدث اتفاق واتساق بين الاتصالات غير الرسمية والاتصالات الرسمية مما يجعلها تحظى برضا الرؤساء وتشجيعهم، وفي أحيان أخرى نرى التعارض والاختلاف بينهما بالشكل الذي لا يرضى الرؤساء ويدفعهم إلى محاربتة خوفاً من تأثيره على العمل والأداء .

ومن ثم، فتشجيع الاتصالات غير الرسمية ينبغي ألا يطغى على الاتصالات الرسمية حيث يضعفها مما يتسبب في إضعاف السلطة ذاتها لأن هذا النوع من الاتصالات لا يخضع للسلطة والضبط الرسمي، ولذلك فمن الممكن أن يكون مصدراً للشائعات والمشكلات مما يؤكد على أهمية الاتصالات الرسمية.

وفي نفس الوقت لا ننكر بعض مزايا الاتصال غير الرسمي في العمل على إزالة عوامل الانفعال والتوتر والقلق من جو العمل. وبمهد الطريق إلى تذليل الصعوبات أو العقبات التي تقف في طريق التقدم والتطوير، وتنمية الشعور بالانتماء لدى أعضاء الجماعة، وبالتالي فهو يكمل في أحيان كثيرة مسيرة الاتصال الرسمي.

(٣) من حيث المستوى:

تتميز الاتصالات من حيث قنواتها واتجاهاتها في ثلاثة اتجاهات هي :

(أ) **الاتصال الهابط:** وهو الاتصال من أعلى إلى أسفل، وهو الذي يحمل عادة الخطط والأوامر والتعليمات والقرارات والتوجيهات من الإدارة العليا إلى جميع الموجودين في المستويات الأدنى أي من الرؤساء إلى المرؤوسين، أي من القادة إلى أعضاء الجماعة.

ب) **الاتصال الصاعد:** وهو الذى يحمل عادة الآراء والمقترحات والشكاوى والمشكلات التى يريد المرؤوسون توصيلها إلى الرؤساء كما انها تحمل أيضاً ردودهم على ما يصل إليهم من رؤسائهم عبر الاتصال الهابط ومدى استجاباتهم وتأثرهم به بجانب ذلك فهي تحمل مختلف المعلومات التى تبنى عليها الخطط والقرارات التى تصدرها الإدارة العليا، وعلى ذلك يمكن القول بأن الرئيس الذى يشجع هذا النوع من الاتصالات يستطيع الهيمنة على الموقف وقيادة الجماعة بشكل أفضل نظراً لتوفر المعلومات لديه بشكل شامل لجميع زوايا العمل مما يجعله قادراً على اتخاذ القرارات الرشيدة في عمله خاصة وأنه من المعروف أن هذا النوع من الاتصالات لا يستخدم بالدرجة المطلوبة منه نتيجة للخوف.

ج) **الاتصال الصاعد الهابط:** وهو الاتصال الذى يسير فيه التفاعل في اتجاهين، وفيه لا يضع الرؤساء خطة أو يتخذون قراراً أو يحددون برنامجاً لمن يشرفون عليهم قبل أن يعرفوا رأيهم ويجمعوا البيانات اللازمة منهم ثم مناقشتهم فيما يهم العمل.

٤) **الاتصال من حيث المواجهة:**

هناك نوعين من الاتصال من حيث المواجهة احدهما الاتصال الشخصى المباشر والآخر الاتصال الجماهيري غير المباشر.

أ- **الاتصال المباشر:** هو عملية اتصال وجهاً لوجه بين فردين أو أكثر (فردى - جماعى) كما في حالة الاتصال الشخصى بين شخصين أو أكثر، أو اللقاءات الشعبية حيث تتم المواجهة مباشرة بين المرسل والجمهور المتلقى، وحيث يتلقى المرسل عائداً فورياً عن رسالته، ويتسم هذا النمط بقوة التأثير، ويطلق الخبراء عليه مصطلح التأثير عن طريق كلمة الفم.

ويعرف "بيرتون" الاتصال الشخصى بأنه "اتصال يتضمن مواجهة مباشرة بين القائم بالاتصال والمستقبل تؤدي إلى التغيير في سلوك المستقبل واتجاهاته".

ويعرفه محمود عوده بأنه "عملية تبادل للمعلومات أو الأفكار والايخبار التي تتم بين الأشخاص دون وجود قنوات أو عوال وسيطة".

ويتميز الاتصال الشخصي بعدة مميزات أهمها: المرونة والتلقائية، وتتضح المرونة حين يواجه المرسل في الاتصال الشخصي مقاومة من المتلقى - كنتاج لتوافر العائد بدرجة كبيرة - مما قد يدفع الأفراد إلى محاولة تجريب الأفكار المستحدثة بعد اقتناعهم بها وممارستها، وخاصة مع تزايد إمكانية تصديق المصادر الشخصية لأنها معروفة.

كما يتم الاتصال بشكل عفوى أو تلقائى غير مقصود من خلال شبكة من العلاقات الشخصية غير الرسمية مما جعل "شرام" يرى أن عملية الاتصال الشخصي تسرى بين مختلف الطبقات دون التقيد بقواعد واجراءات مسبقة وإنما يقوم على الإجماع الحر من جانب أولئك الذين يتصلون بالشخص على أنه يعرف ما يتحدث عنه.

ومن ثم فإن الكلمة المنطوقة - كما يوضح بعض الباحثين - أكثر فعالية وتصديقاً في المجتمعات النامية من الكلمة المطبوعة ولذلك ينخرط الناس في الاتصال الشخصي أكثر من الاتصال الجماهيرى.

ويعنى هذا أن الوسائل التقليدية كالسوق والمقهي والجماعات المحلية تلعب دوراً هاماً في تعميق تأثير وسائل الاتصال الجماهيرى، وأن الاتصال الشخصي يتصف ببعض المزايا النفسية لأنه يتم بشكل عفوى مقصود، وأكثر مرونة وذو عائد كبير، كما يساعد على نشر الأفكار التي تطرحها وسائل الاعلام في المجتمعات النامية التي تشيع فيها الأمية.

ولقد اهتم علماء الاتصال بدراسة الدور الذي يلعبه الاتصال الشخصي في توجيه الأفراد والجماعات لعدة عوامل أهمها:

١- اكتشاف أنجح أساليب الدعاية في الحملات الانتخابية.

٢- خدمة الحملات الإعلانية.

٣-دراسة أساليب الدعاية.

وقد وجد "لازار سفيلد وبيرلسون وجوديت" في دراسة أسهم تناولت الاتصال الشخصي، ودوره في تكوين الناس لآرائهم وتغييرهم لهذه الآراء، موضحين أنها ليست عملية فردية وإنما عملية جماعية يتأثر فيها الفرد بأسرته وزملائه، حيث إن الناس الذين يعيشون في ظل ظروف اجتماعية واقتصادية مماثلة تتشابه عادة مصالحهم واحتياجاتهم وينعكس أثر ذلك على اتجاهاتهم السياسية، كما أن بعض الناس لا يحصلون على معلوماتهم من أجهزة الإعلام مباشرة وإنما يحصلون على جانب منا من خلال مناقشتهم مع قادة الرأي في جماعاتهم الأولية، بيد أن هذا لا يقلل - بأية حال - من أهمية تأثير وسائل الإعلام لسببين هما :

١- أن قادة الرأي يحصلون على معظم معلوماتهم عن طريق هذه الوسائل.

٢- أن هذه الأجهزة تلعب دوراً مكماً لدور الاتصال الشخصي.

وقد حدد "لازار سفيلد وزملاؤه" العوامل التي تجعل من الاتصال الشخصي قوة

أكبر في توجيه الرأي العام فيما يلي:

١-يستطيع الداعية أن يحقق أهدافه من خلال الاتصال الشخصي بتصرفه النموذجي

دون الحاجة إلى استخدام أسلوب التحريض المباشر.

٢-سهولة تقدير رد الفعل المباشر وتغيير أسلوب المواجهة تبعاً لذلك.

٣-يتيح النقاش المباشر مرونة أكبر في عرض وجهات النظر والتأثير في الناس.

٤-سهولة انصراف الناس عن المواد التي تذيعها وسائل الإعلام ولا تتفق مع آرائهم

وصعوبة تجنب الحديث مع الزميل والصديق أو الجار وخاصة أن موضوع الحديث

غير معلوم مقدماً لديهم.

ب- الاتصال غير المباشر (الجماهيري) : ويتم عبر وسائط أو وسائل الإعلام المرئية وغير المرئية، ويتسم بعدم المباشرة لأنه لا يتم على نحو شخصي أو فردي، بل تقوم به مؤسسات ومنظمات إعلامية تتلقى الاخبار والمعلومات وتفسيرها وتجهيزها للإرسال عبر مجموعات من الأفراد (مراسلين محررين ومراجعين ومترجمين ومخرجين) يعملون كوحدة اتصال لفك رموز وكود الرسائل وتفسيرها وتضعها في شكل رسالة يتم طرحها على الملتقى بشكل يتسم بالتفرد أو التميز.

وتتمثل أهم الملامح الفارقة أو المميزة بين الاتصال الشخصي المباشر والاتصال الجماهيري غير المباشر فيما يلي:

١- أن العائد في الاتصال المباشر يكون كبيراً بينما في الاتصال الجماهيري يكون بسيطاً، ويعبر ذلك عن سلبيات الاتصال الجماهيري حيث يعتبر اتصال أحادي الاتجاه يكون الجمهور فيه متلقياً، بينما يعتبر الاتصال الشخصي المباشر مزدوج أو ثنائي الاتجاه يقوم على التأثير والتأثر.

وكمثال على ذلك: قد يحرك المتلقى في الاتصال الشخصي رأسه في اتجاه رأسى أو أفقى يدل على الموافقة أو الرفض، وقد يبتسم أو يكشر، وقد يصوغ أفكاره في رموز ويرد مباشرة، بينما من النادر أن يتحدث أو يرد على جهاز التليفزيون أو الراديو أو يكتب خطاباً إلى صحيفة، وبالرغم من ذلك يتم التعرف على العائد في الاتصال غير المباشر من خلال البحوث الميدانية التي تجرى على المستمعين أو المشاهدين أو القراء.

٢- إن اختيار مضمون وسائل الإعلام الجماهيري أكثر صعوبة من اختيار المضمون الذي سيتم تبادله بين فردين وأن العلاقة في الحالة الثانية مباشرة والعائد سرى. لذلك كان على الوسيلة الجماهيرية أن تقرر ما إذا كان يجب أن توجه مضمونها إلى

السواد الأعظم أم إلى قطاعات محددة من الجمهور وعليها أن تقرر كيف ستقسم وقتها وطاقاتها أو مساحتها، إذا قررت توجيه مضمونها إلى قطاعات مختلفة.

٣- أن الضغوط والمطالب الاجتماعية المفروضة على وسائل الاعلام أقوى وصوتها أعلى من تلك المفروضة على الأفراد، فأى مجتمع لديه عادة أفكار محددة عن الأنبياء التي يرى أن تكلف وسائل الإعلام بأدائها أو عما يتوقع أن تحققه أو تفعله تلك الوسائل مما يزيد من تعقد مهمة وسائل الإعلام.

٤- أن الصلة بين جمهور ووسائل الاتصال الجماهيرية بسيطة، على عكس الجمهور الذى يستمع إلى محاضرة أو أعضاء الجماعة الصغيرة. فالفرد الذى يقرأ افتتاحية جريدة الأهرام - مثلاً - لا يشعر أنه ينتمى إلى جماعة مكونة من قراء الأهرام. فجماهير وسائل الاتصال أفراد وليسوا جماعات، وعملية القراءة أو الاستماع هي أساساً عملية فردية يشعر فيها الفرد أنه وحده، وإن كان محاطاً بعدد كبير من الناس.

٥- أن الاتصال الجماهيرى اتصال منظم ومدروس يقوم على إرسال رسالة علنية عامة، وصادرة عن مؤسسة للاتصال بالجماهير. وترسل الرسائل الاعلامية عبر وسيلة اعلامية آلية تتميز بقدرتها على صنع نسخ كثيرة من الرسالة الأصلية لتوزع على جمهور عديد ومتنوع. وبسبب ذلك ولضخامة الجماهير التي تتعرض له فمن المتوقع أن تؤثر وسائله في نفوس المتلقين، وتؤثر بالتالى في أفكارهم وسلوكهم.

(٥) من حيث عدد الأفراد:

يمكن أن نرى أنواع من الاتصال طبقاً لعدد الأفراد المشتركين في الاتصال وهي الاتصال مع الذات، والاتصال بين الفرد والآخرين، والاتصال بين الجماعات الاجتماعية.

(أ) الاتصال مع الذات (بين الفرد ونفسه) : أى إدراك الفرد لذاته وعلاقاته بالعالم المحيط به، ووعيه بخصاله وقدراته وحدوده، وبجوانب قوته وضعفه وبما قد يعوق انطلاق طاقاته.

ومن المفترض أن حسن اتصال الفرد مع نفسه يجعله أقدر على توظيف إمكاناته توظيفاً كاملاً الأمر الذي يضمن بدرجة كبيرة السواء لشخصيته، والفاعلية لأسلوب حياة هذه الشخصية.

وبشكل محدد فإن جوهر الاتصال مع الذات، يتمثل في عملية الوعي أو الإدراك والفهم الذاتى من قبل الشخص لكل ما يحيط به وما يقوم به من فعل. فلكل فرد إطار مرجعى ظاهرى أو فينومينولوجى (ذاتى) خاص به، لا يمكن فهم سلوكه إلى من خلاله. فالناس تميل إلى أن ترى ما ترغب في رؤيته أو ما تفتقد إليه.

فلكل فرد إدراكاته المتميزة لذاته وهو ما يسميه "كومبز وسنج" بالذات الظاهرية "Phenomenal Self" أى الذات موضوع الوعي، فكل شخص يدرك نفسه على أن لديه خصائص جسمية معينة وطابع معين وسمات شخصية وقدرات محددة. هذه المدركات المختلفة للذات تتباين في مدى أهميتها بالنسبة للفرد. ويوضح "كومبز وسنج" أن مفهوم الذات يطلق على المدركات التي تحمل أهمية رئيسية بالنسبة لك.

ومن ناحية أخرى، يميل كل فرد - عبر عملية الاتصال مع الذات - إلى الدفاع عن مفهومه أو تصوره لذاته وإلى تعزيز هذا المفهوم. ومن ثم فهو يتعلم تلك الأشياء التي تحمل معانى شخصية بالنسبة لك، ويرفض الأشياء التي من شأنها أن تهدد تصوراته عن ذاته أو تقوضها، ومن هنا تنشأ المشكلات حينما يجد الفرد نفسه مضطراً إلى ممارسة أدوار لا تتفق مع مفهوم ذاته.

وقد قام أحد الباحثين (Smseler, 1961) بدراسة توضع ذلك، حيث قام بإجراء فرز للمفحوصين، وهم طلاب بإحدى الكليات إلى فئتين وفقاً لمقياس السيطرة، إحداها مرتفعة للغاية والأخرى منخفضة على هذا المقياس. ثم نظم أزواجاً للمشاركة في جبهة تعاونية لحل بعض المشكلات. وفى هذا التنظيم يكلف أحد المفحوصين بدور مسيطر يقوم

على التخطيط وتوجيه الأوامر، بينما يتعين على زميله القيام بدور التابع الذي ينفذ هذه الأوامر.

وقد اتضح أن الفاعلية الأكبر في الأداء تتحقق حينما يناط بالطالب المسيطر دور مسيطر ويشرك في المهمة مع زميل خاضع له يقوم بدور التابع ومن ناحية أخرى يتدنى الأداء ويقل لآلى أقصى درجة حينما لا يتفق الدور المنوط بالفرد مع ما يتميز به من سمة السيطرة - الخضوع.

والخلاصة، أن اتصال الفرد مع نفسه قوامه مكوناته عن نفسه وإدراكه لخصائصه وامكانياته، ووعيه بأسلوب حياته، ويعنى ذلك أن اتصال الفرد بنفسه يتحدد من خلال إدراكه ووعيه بذاته. وهذا النمط الاتصالي يمثل ركيزة العلاقات الاتصالية الانسانية، سواء الاتصال بين الفرد والآخرين أو الاتصال بين الجماعات.

ب) الاتصال بين الفرد والآخرين: ويرتبط ادراك الفرد لذاته ارتباطاً وثيقاً بإدراكه للآخرين، وبالتالي فإن اتصال الفرد بالآخرين، ونظام علاقاته بهم يتحدد بهذا المنظور الذاتى الداخلى للاتصال، كما يتحدد أيضاً بالواقع الاجتماعى الثقافى للأفراد. فالاتصال بين الفرد والآخرين ينمو عند الطفل من العلاقات الاتصالية والأدوار المتبادلة بين أعضاء الأسرة كوحدة اجتماعية. ويأخذ هذا النمط الاتصالى فى التطور عند الفرد وأدواره الاجتماعى. ويعنى ذلك أن العملية الاتصالية تتطور وتتحقق فى سياق الأدوار التى يقوم بها الفرد.

ويشير العديد من الباحثين إلى أهمية الأدوار الاجتماعى فى تدعيم عمليات الاتصال بين الفرد والآخرين فى جماعة. ويتلخص ذلك فيما يلى:

١- أن الأدوار تحدد الأفعال التى يمارسها الفرد لكى يدعم الموقع الذى يمثله فى نظام العلاقات الاجتماعى الانتاجية.

٢- أن الدور يمثل نموذج للسلوك الاجتماعي الذي يبدو ملائماً للفرد من الناحية الموقفية في ضوء مطالب وتوقعات الأفراد في جماعة.

٣- أن الأدوار تتأثر بوضوح بتوقعات الفرد لذاته وبمفهومه عن نفسه، ومدى توائم هذه التوقعات مع توقعات الآخرين.

٤- أن الذات تتألف من أشكال التقدير والامتحان من مثل الآخرين تجاه الفرد أو من تقديراتهم المنعكسة على سلوكه.

ويوضح "دانييل ميلر" أن للأدوار تأثيراً معيارياً معيناً على السلوك الاجتماعي للفرد، وأن الاستجابات المتبادلة بين شخصين يمكن تفسيرها أيضاً عن طريق تصوراتها المشتركة للسلوك الملائم لدوريهما، أكثر مما يمكن تفسيرها عن طريق خصائصهما النفسية أو الصفات الفريدة للتفاعل الاجتماعي. وأن للأدوار الاجتماعية وظيفة تتمثل في وضع حدود لسلوك أعضاء المجتمع فهي ضرورية لتدعيم بنية التركيب الاجتماعي للجماعة أو المجتمع. ويعتبر "ميلر" أن الأدوار تتابعات سلوكية متعلمة، أو استجابات تراكمية، أي أنها أساليب مكتسبة تعمل على ترجمة القيم إلى أنماط من العمل والأداء.

وثمة ظاهرة أخرى تدعم عمليات الاتصال بين الأفراد داخل الجماعات، وهي ظاهرة "تمايز الأدوار" Role-Differentiation حيث ترتبط بنمو قدرة الأفراد على التوافق لضغوط المجتمع المتغير، لأن التوافق يتحقق من خلال نمو مخزون متنوع من الأدوار عند الفرد والاستجابة لها.

هذا الاتساع في الأدوار وتمايزها يرتبط باتساع نطاق اتصالات الفرد، ومن ثم بقدر ما يزداد مخزون الأدوار عند الفرد بقدر ما يكون مهياً على نحو أفضل لمواجهة مطالب الحياة الاجتماعية. فالفرد الذي يتمتع بمدى أكثر اتساعاً من الأدوار التي يستطيع ممارستها لا يكون قادراً على التفاعل والاتصال بفاعلية مع غيره من الأفراد في عدد كبير من المواقع

الاجتماعية فحسب، ولكنه يكون قادراً على التعاطف (Empthy) مع الآخرين، ويدل التعاطف على قدرة الفرد على تخيل دور الآخر وعلى إدراك المواقف بالطريقة التي يراها الأشخاص الآخرون.

وهذه العملية لا تتطوى على درجة عالية من الإدراك الاجتماعي فحسب، ولكن على قدرة عالية على الاتصال بالآخرين ويعزو ذلك إلى أن التفاعل الاتصالي الناجح بين الأفراد يتوقف بدرجة كبيرة على الحد الذي يكون عنده الأشخاص المشتركون في العملية الاتصالية على وعى بحاجات بعضهم الآخر وبمشاعرهم واتجاهاتهم وقيمهم وما إلى ذلك.

ج) الاتصال بين الجماعات الاجتماعية: ثمة حقيقة هامة في سيكولوجية الاتصال، ويعنى بها الباحثون في مجال علم النفس الاجتماعي وهي أن الاتصال هو أساس للتفاعل وبالتالي للعلاقات الاجتماعية بكافة أنواعها، فهو بمثابة المادة الخام اللاصقة التي تربط الناس مع بعضها في أنظمة اجتماعية (جماعات ، ثقافات، مجتمعات، إلخ).

ويشير (كاتز وكان) (Katz & Khan, 1966) إلى أنه يمكن النظر إلى الأنظمة الاجتماعية على أنها شبكات مقيدة من الاتصال، وهي مقيدة من حيث أن تدفق المعلومات من وحدة اجتماعية إلى أخرى داخل النظام ويجرى تركيزه وتوجيهه لتتقى المعلومات من البيانات غير المتعلقة التي قد تتدخل مع الرسالة الجارى نقلها.

ومن المفترض أن الجماعات تصبح أنظمة اجتماعية أكثر فاعلية عبر عمليات الاتصال، كما أن محاولات الاتصال تؤدي إلى تكوين الجماعات. فالجماعات الاجتماعية توجد بفضل التفاعل الاتصالي الذي يحدث بشكل متكرر بين أعضائها، ويتحدد الاتصال بين الجماعات وفقاً لأنماطها (أولية - ثانوية / منتمية - مغترية / مغلقة - مفتوحة / عضوية - مرجعية إلخ) وما يمكن أن يقوم بينها من علاقات وأدوار متبادلة.

فعلى سبيل المثال، فيما يتعلق بتصنيف الجماعات إلى مغتربة ومنتمة توضح الدراسات أن ظاهرة الاستبعاد في الاتصال بين الجماعات ترتبط بمدى الانتماء للجماعة. حيث يطلق على الجماعات المنتمة في بعض الأحيان مصطلح "جماعات النحن" " We Groups" خلافاً للجماعات المغتربة التي قد تعرف بـ "جماعات الـ هم" "They Groups". وتتصف جماعات النحن أو الجماعات المنتمة أو المتماسكة باحساس قوى بالتوحد بين أعضاء الجماعة إلى الحد الذي يشعرون معه بالعزلة وفقدان المكانة إذا خرجوا عن نطاق الجماعة.

ويبدو الاتصال بين أفراد هذه الجماعة قوياً على المستوى الداخلي، بينما تبدو عمليات الاتصال خارج نطاق الجماعة مع أفراد مغايرين ضعيفة أو محدودة. والعكس صحيح بالنسبة للجماعات المغتربة أو التي تتسم بحدائثة التكوين أو جماعات المهاجرين... إلخ.

سابعاً : أساليب الاتصال:

هناك نوعين من أساليب الاتصال هما أساليب الاتصال الشفوي (الشفاهي)، وأساليب الاتصال التحريري (المكتوب).

أ) الاتصال الشفوي:

يعتبر الاتصال الشفاهي من أهم وأكثر الأساليب استخداماً وأكثرها فائدة وأكثرها قدرة على تحقيق الراحة النفسية والرضا الاجتماعي. وهو عبارة عن علاقات المواجهة المباشرة بين طرفي الاتصال. ويمتاز هذا النوع من الاتصال بأنه يتيح قدراً كبيراً على المشاركة والفعالية بين الطرفين، وكذلك يتبادل الآراء بينهما وعلى ذلك فهو يمتاز بقدر كبير من دقة المعلومات وصحتها وسيادة جو من الإيجابية والفعالية بين طرفي العملية الاتصالية، وهنا يكون للعمل دوراً هاماً في اتمام عملية الاتصال الشفاهي.

ومن أمثلة وسائل الاتصال الشفاهي التي يمكن استخدامها هي:

١- **المقابلات الفردية والجماعية:** وهي تقوم على العلاقة المباشرة بين طرفين مثل فرد وفرد آخر أو مجموعة ومجموعة مثل العامل والمشرف لمناقشة أمر معين أو توضيح أي استشارة معينة حيث يزداد التفاعل وتقوى العلاقة الاجتماعية بين الطرفين، حيث يمكن لكل طرف من الطرفين التعرف على وجهة نظر الطرف الآخر ورد الفعل لديه ومدى استجابته للرسالة.

٢- **الندوات:** تعتبر الندوة وسيلة اتصال شفوية حيث تتم بين طرفين متواجدين في مكان واحد، ووجهاً لوجه بين الطرفين لمناقشة موضوع واحد محدد، ومن مميزات أنها تتيح الفرصة لظهور التفاعل الاجتماعي بين الطرفين، كذلك تتيح الفرصة للمستمعين للتعرف على أكثر من رأي.

٣- **المؤتمرات:** والمؤتمر عبارة عن مناقشة وتبادل رأي بين مجموعة من الأشخاص وبعضهم البعض حول مشكلة أو قضية أو موضوع يرون أهميته بهدف التوصل إلى قرار أو رأي أو حل يلتزمون بها جميعاً ويحافظون عليه.

ويهدف المؤتمر بصفة عامة إلى إشراك الأعضاء في مناقشة موضوع ما والتفاعل معه للوصول إلى رأي يتفقون عليه ويلتزمون به ويحافظون عليه لاحتساسهم بأنه نابع منهم كما يشعرون بأهميتهم في عملية اتخاذ القرار.

٤- **الأحاديث التليفونية:** وهذه الوسيلة تنتشر بصورة واضحة في جميع الهيئات والمصالح الحكومية سواء للاتصال الداخلي أو الخارجي نظراً لسهولة وسرعتها في الوصول إلى الهدف منها وهو توصيل الرسالة أو الاستفهام عن شيء آخر عاجل.

٥- **المحاضرات:** وهي تقوم أساساً على أن شخصاً ما يقوم بشرح وتوضيح الموقف حول موضوع معين لجمهور المستمعين الذين يريدون توضيح هذا الموضوع لهم.

٦- الاجتماعات: من الممكن أن تكون الاجتماعات عامة مثل اجتماع عمل المصنع ومحدودة مثل اجتماعات اللجان أو النقابة أو مجلس الإدارة مثلاً وأحياناً تأخذ صفة الدورية وأحياناً تكون حسب الظروف أو موقفية، ويهدف الاجتماع إلى مناقشة مشكلة معينة أو موضوع هام أو حتى مجرد التعارف بين المجتمعين.

ب) الاتصال التحريرى:

ويستخدم هذا النوع غالباً في الجماعات كبيرة الحجم، حيث لا تسمح الظروف للرؤساء خاصة في المراتب العليا بالالتقاء بالمرؤوسين في المستويات المختلفة عن طريق الاتصال المباشر مما يدفعهم إلى الاعتماد على الاتصال المكتوب، والذي بدوره يساعد على حفظ المادة الاتصالية ونقلها من مستوى إلى آخر دون أن تتعرض للتحريف أو التغيير ولسهولة الرجوع إليها عند اللزوم وإعادة الاطلاع عليها والتحكم في وقت قرائتها. ويتوقف تأثير الرسالة المكتوبة على مدى فهم المستقبل لها بالشكل الذي يريده من إرسالها، ويتوقف ذلك على مستواه الفكرى والتعليمى وعلى المناخ الاجتماعى السائد وثقته في مرسلها أو شكه في الذى قد يدفعه إلى تحريفها إلى النخريين بشكل مختلف عما يقصده المرسل ومدى وضوحها.

وللاتصال الكتابى طرق كثيرة منها:

- | | |
|---------------------|-----------------------------|
| أ- المذكرات | ب- التقارير |
| ج- الشكاوى | د- المقترحات |
| هـ- الصور والملصقات | و- التعليمات |
| ز- النشرات | ح- الكتب والدوريات والمجلات |
| ى- مجلات الحائط. | |

ثامناً: معوقات الاتصال:

من المعروف أن الرسالة الاتصالية الكاملة هي التي تصدر من مصدر ما وتأخذ طريقها إلى المتلقى لها، فيستقبلها ويفهمها بنفس المعنى الذي يقصده المصدر الراسل للرسالة، ثم تبدأ الرسالة في تحريك رغبة ونزعة نحو اتخاذ تصرف وسلوك معين، يبدأ على أثره التصرف والسلوك الفعلى سواء بالقبول أو الرفض، ولكن في أحيان كثيرة قد لا تسير الرسالة على هذا النحو، فثمة معوقات أحياناً تحول دون نجاحها أو دون فعالية عمليات الاتصال على النحو المطلوب، وتتمثل أهمها فيما يلي:

١- **اللغة واللهجة:** يحدث في بعض الأحيان أن تكون اللغة المستخدمة تحمل ألفاظاً يصعب فهمها من جانب المتلقى للرسالة أو أن يستخدم كلمات لها أكثر من معنى، مما يؤدي إلى اختلاف الفهم بين المصدر والمتلقى، كذلك يؤدي اختلاف اللهجات إلى صعوبة فهم المعنى مما يؤثر على نجاح الرسالة.

٢- **العادات والتقاليد:** لاشك ان اختلاف ثقافة كل من المصدر والمتلقى للرسالة وما يحتمل من اختلاف في العادات والتقاليد والفهم يؤدي إلى اختلاف الاستجابة لبعض الرسائل الاتصالية بينهم خاصة إذا تعارض الغرض من الرسالة مع ثقافة المتلقى الذي بدوره يرفض الاستجابة لها حسب ما يريد المصدر. وهو ما تجده داخل الجماعة من اختلاف العادات والتقاليد لبعض أعضاء الجماعة وبالتالي يتسبب ذلك في عدم الفهم.

٣- **المكانة الاجتماعية:** أحياناً تعتبر المكانة أو المركز الاجتماعي أو الموقع على السلم الاجتماعي داخل الجماعة إحدى معوقات الاتصال بين المراكز الاجتماعية العليا والدنيا، حيث تحيط المراكز العليا أحياناً نفسها بحالة من الرهبة والتحفظ الشديد مما يؤدي إلى إعاقة الاتصال بين أعضاء الجماعة.

٤- **التخصص** : تظهر هذه المشكلة لدى الجماعات التي تحتوي على تخصصات كثيرة ومتباينة، حيث يستخدم البعض أحياناً بعض المصطلحات الشخصية عند توجيه رسالة ما إلى أفراد آخرين في تخصصات أخرى، مما يجعلهم عاجزين عن فهم الرسالة واستيعابها بالشكل المطلوب والذي يؤدي إلى عدم نجاح الرسالة الاتصالية بينهم.

وربما يظهر ذلك على سبيل المثال: عندما يستخدم أحد أعضاء الجماعة مثلاً: بعض المصطلحات الانجليزية أو الأجنبية عند تفاعله مع آخر أقل منه في السلم التعليمي أو الاجتماعي ولم يسمع عنها من قبل، وبالتالي يخجل من إعلان ذلك جهرة، وبالتالي لا يفهم كل الرسالة الموجهة إليه.

٥- **العلاقات الاجتماعية السائدة**: تلعب العلاقات الاجتماعية السائدة داخل الجماعة ، وكذلك المناخ الاجتماعي دوراً هاماً في عملية الاتصال من ناحية النجاح أو الفشل، فكلما كانت العلاقات غير طيبة وغير واضحة وينتابها الخوف بين القادة والأعضاء أو بين الرؤساء والمرؤوسين كلما زاد الحذر الشديد والشك في كل رسالة ومحاولة فهمها بشكل غير سليم.

٦- **عدم اهتمام الرؤساء بالاتصال ذو الاتجاهين**: حيث أنه في أحيان كثيرة يتجاهل القادة أو الرؤساء وجهة نظر أعضاء الجماعة أو المرؤوسين، وذلك على اعتبار أن الرؤساء والقادة تعودوا أن يكونوا مصدر التعليمات والامور، وأن دور أعضاء الجماعة الآخرين أو المرؤوسين هو التنفيذ فقط مما يعوق الاتصال بينهم وبين أعضاء الجماعة سواء كانت جماعة صغيرة أو كبيرة.

٧- **الخلفية السابقة**: أحياناً يكون هناك انطباعات سابقة أو رأى سلبي معين مسبق كونه متلقى الرسالة (أحد أعضاء الجماعة مثلاً) تجاه مصدر الرسالة (عضو آخر في الجماعة مثلاً)، وفي تلك الحالة يكون المتلقى متأثراً بتلك الخلفية السلبية حيث يكون

هناك سوء فهم بين الطرفين مما يؤثر على فهم الرسالة، والنتيجة الأساسية التي أرسلت من أجلها، وبالتالي تكون الاستجابة مخالفة للمنتوق منها.

٨- **التعصب:** يعتبر التعصب بين الأفراد والجماعات أحد المعوقات الأساسية التي تحول دون اتصال الأفراد والجماعات ببعضهم البعض ويفضى لتشويه عملية الإدراك ونمو المدركات الخاطئة المتبادلة بين الأفراد والجماعات حيال بعضهم البعض.

وتتمثل مظاهر التعصب الجماعي في إزكاء روح المنافسة الشديدة وغير المشروعة أحياناً- وعدم الاستحسان المتبادل للقيم والأنماط السلوكية، والتركيز على الفروق في المكانة الاجتماعية، والتفاعل بشكل يفضى للاحباط. ويوضح لندجرين (Lindgren, 1973, p.441) أنه إذا كان الباحثون في الأمراض النفسية والعقلية يؤكدون على أن لكل عرض غرض، أي أن الأعراض المرضية تمثل ظواهر وظيفية سواء بالنسبة للفرد أو المجتمع، فإن التعصب ظاهرة مرضية وظيفية تقوم بتصريف العدوان وتهئية موضوعه وتبريره.

وعلى أية حال، يعتبر التعصب حاجزاً يعوق التواصل بين الأفراد وأركان البناء الاجتماعي في الجماعة. ويمنع الاتصال المنتج بين أعضاء الجماعة. ولذا فإن التعصب ضرب من ضروب الحيل النفسية الاجتماعية الفاشلة لأنه يتنافى مع مبادئ العدالة والحرية في الاختيار، ولا يسعى إلى تدعيم العلاقات الاتصالية المنتجة والواعية بين الأفراد والجماعات.

٩- **المخادعة (الانتهازية):** فتعنى الميل للاستفادة من الآخرين من خلال الخداع والنفاق، وقد يتضمن ذلك استخدام أساليب تقوم على الكذب والغش والسرقة والاحتيال، وغير ذلك من أشكال عدم الأمانة في العلاقات مع الآخرين.

- ١٠- **المجاراة الزائدة (اللامعية):** وتعنى الاهتمام بمواقف الآخرين على حساب الإقناع الشخصي، وغالباً ما يصاحب ذلك ميل إلى الحصول على تقدير السلطة، وغالباً ما يكون الشخص المفرط في المجارة، تسلطياً عدوانياً نحو الاشخاص الأقل مكانة.
- ١١- **الاعتماد الزائد (التواكلية):** ويعنى الميل للاتكال بشكل متزايد على الأشخاص الآخرين لأجل العون المادى أو السند الانفعالى. والشخص المفرط في اعتماديته لا يسهم في تكوين علاقات منتجة مع الآخرين، بل كثيراً ما يفقد احترامه لنفسه واحترام الآخرين له.
- ١٢- **التمرد على السلطة:** حيث يميل الشخص للعدوانية وعدم التعاون، والاحتجاج ضد كل ما في المجتمع من عادات وتقاليد بهدف اثبات استقلاليته.
- ١٣- **العدوان والانعزال الانفعالى:** حيث يميل الفرد للتشكك في الآخرين ومعاداتهم وعدم القدرة على تقديم التأمين الانفعالى اللازم لتكوين العلاقات وتدعيمها لأسباب شخصية مثل عدم الرغبة في العطاء، أو الخوف من التعرض للإيذاء.
- ١٤- **التوقعات غير الواقية:** ويعنى التعامل مع الآخرين على أنهم مثاليين، كأن نتوقع من الشخص المحبوب أن يكون دائماً لطيفاً مجاملاً وصبوراً ومعطياً وموضوعياً ومن شأن ذلك أن يؤدي للإحباط وخيبة الأمل عند كل أطراف العملية الاتصالية، عندما لا يتحقق ذلك.

تاسعاً: مقومات الاتصال الناجح:

هناك بعض الأساليب التي يطلق عليها مقومات الاتصال الفعال أو الناجح أو أساليب تحسين الاتصال من شأنها أن تؤدي إلى اتصال ناجح، ويوضح "طلعت منصور" أن الاتصال عملية مركبة تختلف في طبيعتها وبنيتها باختلاف المواقف والأشخاص وما يتبادلونه من ادوار ووظائف.

بيد أن هناك حقيقة هامة، هي أن الاتصال عملية تفاعلية تركز على مقومات نفسية بالدرجة الأولى. وتتمثل أبرز هذه المقومات النفسية التي تفضى لعملية اتصال ناجح وفقاً لما يلي:

(١) التمكن من مهارات الاتصال الفعال:

يوضح "كولمان" في كتابه عن علم النفس والسلوك الفعال "Effective Behavior" أن فعالية الاتصال تستلزم تعلماً جيداً لبعض المهارات الاجتماعية وتنمية لهذه المهارات التي تمكن الفرد من التعبير الدقيق عن أفكاره ومشاعره، وتوطيد علاقاته بالآخرين وذلك من خلال ما يلي:

أ- **حسن الإرسال والاستقبال للمعلومات:** ويعنى ذلك أنه ينبغي على الأفراد أن يتعلموا. ويتقنوا مهارة الاصغاء أو التفسير لما يقوله الآخرون، ولما يشعرون به حينما يعبر هؤلاء الأشخاص عن أنفسهم وذلك لكي يتم بناء وتدعيم علاقات اتصالية ناجحة. فالشخص المرسل "كمرسل فعال" يدرك بوضوح ما الذى يسعى إلى توصيله، وكيف يتناول الرسالة بطريقة تمكن الشخص المستقبل لها من تفسيرها بدقة، أما إذا كان الشخص المرسل غير واضح في الرسالة التي يحاول نقلها، أو إذا أخفق في جعل مضمون الرسالة بغير ذى معنى بالنسبة للشخص الذى يتواصل معه، فمن المحتمل أن يكون استقبال الرسالة مشوباً بسوء الإدراك أو التأويل، كما قد يصعب احتواء الآخر لتحقيق الهدف من العملية الاتصالية، وقد تتضح مظاهر الإخفاق في تكرار بعض العبارات مثل: "لم أكن أعنى ذلك"، "لقد أسأت فهم ما أحاول أن أقوله"، وغير ذلك من مؤشرات تعويق الاتصال. وقد يؤدي وجود توقعات معينة عند كل من المرسل والمستقبل إلى إعادة الاتصال، فإذا كان المرسل يعتبر المستقبل شخص متخلف أو متحيز، فإن توقعات المرسل بأن يساء فهمه قد تعترض طريق توصيله لأفكاره على نحو هادىء وواضح، ومن ناحية أخرى، إذا كانت

فكرة الشخص المستقبل عن المرسل على أنه يميل للمبالغة أو التحيز أو العداوة نحوه أو على أنه ضعيف بدرجة لا يستطيع معها أن يتخذ موقفاً محدداً في قضية ما، فإن الرسالة نتيجة لهذه الإدراكات القبلية قد لا تلقى اعتباراً من المستقبل أو قد يسيء تأويلها أو يرتاب منها أو يتحفظ بشأنها، بصرف النظر عن قيمة مضمون الرسالة.

ب) إرهاف الحساسية لمشاعر الآخرين (تنمية الحساسية الاجتماعية) Social

Sensitivity : تعتبر حساسية الفرد إزاء حاجات ومشاعر الآخرين أساساً هاماً لتكوين علاقات اتصالية ناجحة. ويستلزم ذلك حسن الإصغاء للآخرين، للصوت والنبذة والايماءات وتعبيرات الوجه، بشكل يساعدنا على فهم المقاصد الكامنة وراء مضمون الرسالة وفهم معناها. فكثير من مظاهر عدم الكفاءة الاجتماعية، إنما تنشأ من كثرة التحدث وقلة الإصغاء. وقد يعزى ذلك إلى أننا قد نكون مدفوعين بمطامحننا وتوتراتنا ومشكلاتنا التي تملكنا وتحجب عنا رؤية حاجات الآخرين ومشاعرهم ومشكلاتهم، فلا نرى الآخرين إلا من خلال ذواتنا، وهو مظهر لنقص النضج الاجتماعي وضعف المهارات الاتصالية.

٢- الوضوح المعرفي:

يعتمد الاتصال بدرجة كبيرة على عملية نقل واستقبال المعلومات وتذهب نظرية "التنافر المعرفي" "Cognitive Dissonance" التي قدمها "ليون فستنجر" (١٩٥٧) إلى أن استقبال الفرد لمعلومات غامضة أو غير كافية، أو غير مناسبة، أو متناقضة تخلق حالة من التوتر تدفعه إلى السعي لاختزالها.

وحيثما يحدث التنافر-وغالباً يحدث كلما ازدادت المجتمعات تحضراً- يتوجه الفرد إلى الحصول على معلومات جديدة تختزل أو تخفف هذا التنافر. ويمكن خفض التنافر عن طريق تغيير أحد العناصر المعرفية، أو إضافة عناصر جديدة، أو تقل أهمية بعض العناصر.

وفى ضوء ذلك يمكن النظر إلى الشائعات على أنها معلومات خاطئة تقضى لنوع من سوء الإدراك الاجتماعي وسوء الفهم لمجريات الأمور والعلاقات ويكون علاجها بإزالة التنافر المعرفي المتعلق بها وبالتزود بالمعلومات والبيانات الصحيحة الواضحة بقدر الإمكان.

٣ - مقاومة الغواية والإغراء:

يتصف عالمنا المعاصر بتدفق المعلومات وثرائها وملاحقتها لنا وإلحاحها علينا عبر وسائل الاتصال المتنوعة كالصحف والمجلات والراديو والتلفزيون .. إلخ. واستجابتنا لهذه المعلومات ينبغي ألا تقوم على مجرد الاستقبال (النقل والمحاكاة) أو المجازاة السلبية وإنما على أساس من الوعي.

وتمثل قدرة الفرد على مقاومة الغواية والإغراء "Resistance of Temptation" أحد المؤشرات الجديدة للوعي السليم، فمقاومة الإغراء قدرة داخلية للفرد تساعد على العزوف عن الاستجابة للمؤثرات الخارجية التي قد تغويه أو تغريه لكي يأتي بسلوك لا تقره المعايير الاجتماعية ولا يقره تكوينه الأخلاقي رغم عدم افتضاح أمره أو انكشاف فعله.

وتعنى أيضاً القدرة على المقاومة الفعالة للمؤثرات والإلحاحات الداخلية، وطرده الأفكار والهواجس التي قد تراوده بشأن فعل أو اتجاه أو شعور لا يتفق مع المعايير الأخلاقية.

وتمثل هذه القدرة نوعاً من الضبط الذاتي، وهو ضبط مستدمج " Internalize Control" عبر المبادئ والأحكام الأخلاقية والمعايير الاجتماعية السائدة في ثقافة المجتمع، منها نوع من التعلم الاحجامي "Avoidance Learning" مرتبط بخبرات العقاب التي عايشها الفرد وهو طفل في الأسرة.

وعبر هذه القدرة يباشر الفرد نوعاً من الضبط المعرفى "Cognitive Control" لكل ما يستقبله من العالم الخارجى. حيث تعمل آليات الانتباه بطريقة انتقائية لتفضى نوعاً من التنظيم والتكامل على السلوك. فمعارف الفرد ومعتقداته التي يتبناها حيال بيئته ونفسه وسلوكه، تمثل ضوابط معرفية تمكنه من انتقاء المعلومات الملائمة، وتجعله يقظاً أو منتبهاً في تفاعله واستجاباته لكل المثيرات التي يتعرض لها.

٤ - استثارة السلوك الاتصالي:

يكمن وراء الاتصال كظاهرة اجتماعية نفسية، محركات وموجهات دافعية تنشط سلوك الأخذ والعطاء بين أطراف عملية الاتصال، وتدعمه وترتقى به. ويتطلب ذلك إقرار السلوك الاتصالي على اساس قوة دافعية تحقق فيه وظيفتين متكاملتين هما:

١- تنشيط السلوك وتحريكه.

٢- توجيهه وتنظيمه.

وبذلك يكون الاتصال سلوكاً نشطاً ومتحركاً وموجهاً، وبوسعنا الإشارة إلى أربعة أنماط من الحاجات أو الدوافع التي تعمل على إزكاء أو استثارة وتدعيم السلوك الاتصالي وهم :

أ- دافع الاعتماد. ب- دافع الانتماء.

ج- دافع الانجاز. د- تحقيق الذات.

(أ) دافع الاعتماد: Dependency Motive : ويعنى حاجة الفرد إلى ان يقوم الآخرون بمساعدته على حل مشكلاته وتهيئة الأمان له وإشباع حاجاته إلى التواصل مع إرضاء المجتمع. وتبدو القيمة الاتصالية لدافع الاعتماد حينما يبدو الاتجاه إلى طلب المساعدة

من الآخرين أكثر اقتصادية مما لو قام الشخص نفسه بحل المشكلات وتلبية المطالب والحاجات.

ومن المفترض أن فعالية الاتصال، وما يقوم عليه من علاقات الأخذ والعطاء وتبادل الأدوار، إنما تتحقق كثيراً بوجود درجة كبيرة من الاعتماد المتبادل بين أعضاء العملية الاتصالية.

(ب) دافع الانتماء: Affiliation Motive : ويعنى الرغبة في الاحتفاظ بعلاقة قائمة على الصداقة والمحبة، ومن ثم يميل الأشخاص ذوى الحاجة المرتفعة للانتماء لإظهار ميل متزايد نحو توطيد علاقاتهم بالآخرين والحصول على التأييد النفسى من هذه العلاقات التي تدعم بالصداقات والمحبة.

(ج) دافع الانجاز: Achievement Motive : ويعنى السعى والاجتهاد من أجل تحقيق مستوى عال من الامتياز أو التفوق. ومن المفترض أن عمليات الاتصال تنشط وتتزايد بين الأشخاص ذوى التوجه الإنجازى العالى داخل المجتمعات الانجازية من أجل توظيف واستثمار أفضل لإمكانيات الفرد والمجتمع.

(د) تحقيق الذات: Self- Actualization : وهي من أرقى الدوافع الانسانية وتعنى ميل الفرد لأن يكون منتجاً ومبدعاً ومحققاً لطموحاته ومستثمراً لإمكاناته وقائماً بأعمال ذات قيمة بالنسبة له وللآخرين. ومن المفترض أن عمليات الاتصال تستهدف النفس والخبرة الانسانية. ومن ثم يستطيع الأفراد أن يجدوا في الاتصال معنى يعيشونه، وصولاً إلى مستويات أرقى من التفاعل الاتصالى.

٥) تهيئة مناخ اجتماعي نفسي صحي:

يمثل المناخ الاجتماعي النفسي السائد في الجماعة، الوعاء أو الإطار الذي تتم فيه عمليات الاتصال وتحدد خصائصه فيما يلي (دافىء - بارد / متقبل - عدائى/ متوتر - استرخائى/ مستمر - مؤقت/ فعال - ضعيف) .

ومن المفترض أن المناخ النفسي الاجتماعي للجماعة، يحدد مدى دقة الإدراك الاجتماعي بين أعضاء الجماعة، وذلك بناء على تكوين حالة إدراكية "Perceptual set" معينة، تحدد سلوك أعضاء الجماعة في تفاعلها الاتصالي بين بعضهم البعض، وبين الجماعة وغيرها من الجماعات الأخرى.

ويختلف مناخ الجماعة أو أجوائها باختلاف نمط القيادة القائم فيها (أوتوقراطية، ديمقراطية، فوضوية). وقد اوضحت الدراسات في هذا الصدد ما يلي:

١- أنه في المناخ الاجتماعي الأوتوقراطي التسلطى، كان القادة يسلكون بطريقة استبدادية، وكانوا يقومون بتخطيط عمل الجماعة وتوجيهه والإشراف عليه. وكان الاتصال يتم أساساً بين القائد والأعضاء. أما التفاعل بين الأعضاء فلم يكن يلقى تشجيعاً، وكان الاتصال يتسم بالجمود والقسر (الإدارة) لتحقيق مستويات عالية تحددها القيادة.

كما تضح أيضاً أن المناخ التسلطى قد أوجد قدراً كبيراً من السلوك الأكثر توجهاً نحو العمل، وأوجد درجة منخفضة من الالتزام الشخصى من جانب أعضاء الجماعة، لأنه حينما كان يخرج القائد من موقع العمل كان الأعضاء يتركون مهامهم ويختل نظام العمل والإنتاج. وقد أصبح هؤلاء الأعضاء أيضاً أكثر اعتماداً على القائد، وأقل قدرة على اتخاذ القرارات لأنفسهم وعلى العمل التعاوني، كما كانوا أكثر ميلاً إلى العدوانية بين بعضهم البعض، وخاصة نحو الأعضاء الأضعف في الجماعة.

٢- وفى المناخ الاجتماعي الديمقراطي، كان دور القائد هو مساعدة أعضاء الجماعة على التخطيط لمناشطهم لا للتخطيط لهم، وكانوا يتواصلون فيما بينهم على أساس من المساواة بقدر الإمكان، وكان الاتصال يلقى تشجيعاً وتأييداً هائلين بين أعضاء الجماعة.

كما اتضح أيضاً، أن الأعضاء في المناخ الديمقراطي لا يعملون بمستوى من الاجتهاد الزائد، ولكن المعقول. وكانوا يتسمون بالالتزام والاهتمام بالعمل والتوحد معه، ولا يخلت العمل بغياب القائد إنما يستمرون فيه ويقاومون عوامل التشتت. وكان الجو الديمقراطي مشجعاً على الاتصال والتعاون بين الاعضاء. وتختفى ظاهرة (كبش الفداء) كموضع تنفيس عدوان الجماعة في العناصر الأضعف.

٣- ومن ناحية ثالثة، فإنه في ظل المناخ الفوضوى يتضاءل دور القيادة بشكل يدفع الأشخاص للفوضى وعدم الاتزان وحدث مظاهر سلوكية غير مسؤولة، كما تبدو الأدوار الاتصالية مشوبة بالغموض المعرفى وتتناقص عوامل الضبط السلوكى.

(٦) ترشيد عمليات التفاعل داخل الجماعة:

تعنى العمليات الجماعية "Group Processes" النظر إلى الجماعات ككيان دينامى يتميز بالتغير والنشاط المتواتر، وبأنماط سلوكية مميزة للأفراد في الجماعة وللجماعة ككل.

وقد كشفت العمليات الجماعية -كما يشير د. طلعت منصور - عن مشكلات أو صعوبات تعوق الاتصال الفعال، وهي مشكلات أو صعوبات لا تكمن في الأفراد أو تواريخ حياتهم، بقدر ما تكمن في البناء النفسى للجماعة. وتتمثل بعض هذه المشكلات فيما يلى:

١- نقص الاستعداد والتهيؤ للممارسة الديمقراطية، فليس من المتوقع من جماعة تعودت على الخضوع للسلطة أن تمارس السلوك الديمقراطي على النحو المطلوب ومنذ البداية، بل يفضى الأمر لصعوبة في التطبيق ومشكلات ناجمة عن سوء الاستخدام للإجراءات الديمقراطية.

٢- وقد تفضى عمليات الكبت المستمر لحاجات أو مشاعر أفراد الجماعة - كنوع من الإحباط المخزون - إلى انفجار جماعي تلقائي يتسم بالتمرد والشغب، فقد يلجأ المدير أو القائد أو المعلم -مثلاً- لإلقاء مزيد من الابعاء على العاملين أو التلاميذ والتشديد في الإلزامات أو العقوبات. وفي هذه الحالة قد يتشجع أحد الطلاب أو العاملين أو مجموعة منهم على رفض هذا الأسلوب ثم سرعان ما يتبعهم الآخرون. لذا ينبغي على القيادة أن تتصف بالحساسية للتفاعل الدينامي مع أعضاء الجماعة ولما يجرى في سياق تطور العمليات الاجتماعية.

٣- الوياء الاجتماعي ويعنى شيوع حالة من التسيب والفوضى وعدم الانضباط في المناخ الاجتماعي السائد في الجماعة، كنتاج لوجود عناصر فاسدة ومغرضة تمارس نوعاً من التأثير والإيحاء على بقية الأعضاء. وغالباً ما تصدم الجماعة بهذا التأثير، ويمتلك أعضاؤها قلق مرتبط بالشعور بالذنب، ومن ثم تتراجع عن موقفها لتعود إلى وعيها، وهو ما يسمى بصدمة الأثر.

٤- عدم تجانس بنية الجماعة، فقد تسببت بنية الجماعة في بعض الأحيان في صعوبات في الاتصال كنتيجة لعدم التجانس والتباين الواسع في المستوى العمري والنمو العام والقدرات والخلفية الأسرية والثقافية والاقتصادية لأعضاء الجماعة، مما يفضى لنوع من التباعد والانعزال الاجتماعيين بين الأعضاء، وبالتالي سوء الإدراك الاجتماعي، مالم تحسن الجماعة إدراك هذا التباين باعتباره تنوع في إطار من الوحدة، وإحساس كل عضو بقيمته الذاتية بالنسبة للجماعة.

ويبقى السؤال الأخير، كيف يمكن ترشيد عمليات التفاعل داخل الجماعات بشكل يفضى لمزيد من الفعالية لعمليات الاتصال؟

يمكن الإشارة هنا إلى الأساليب التالية :

- أ- تحليل الأدوار.
- ب- لعب الأدوار.
- ج- فك الجماعة.
- د- المناقشة الجماعية.

(أ) تحليل الأدوار:

قد يتضح الكثير من صعوبات الاتصال من خلال تحليل الأدوار التي يؤديها أعضاء الجماعة بالفعل. فقد تكون النزعة إلى أداء دور القيادة مسيطراً على الكثير من الأعضاء، ومن شأن الجماعة التي تتألف من أعضاء يجدون أنفسهم في القيام بأدوار الرئاسة والسيطرة، أن يشيع فيها الكثير من التوترات، ويمكن من خلال المناقشات والمقابلات الفردية والجماعية مساعدتهم في تغيير اتجاهاتهم.

(ب) لعب الأدوار:

فمن خلال لعب الأدوار، يكتسب المشتركون فيها والملاحظون لها -على حد سواء - استبصار جيد بديناميات العلاقات الإنسانية وقد يدركون أفعالهم واتجاهاتهم، وأفعال واتجاهات الآخرين على نحو جديد. وقد يكشف أعضاء الجماعة عن مقاومتهم واحباطاتهم بينما يدعون أنها تنسب لغيرهم.

(ج) فك الجماعة:

في كثير من الأحوال، يمكن التصي لانتشار الوباء الاجتماعي في الجماعة كلها إذا لجأت إلى فك الجماعة وتجزئتها إلى جماعات فرعية، وبذلك يتم إقامة الحواجز أمام تسرب عوامل التفكك الاجتماعي ومحاصرتها وعزلها.

د - المناقشة الجماعية:

حيث تستطيع القيادة استخدام أسلوب المناقشة الجماعية لتحسين سلوك الجماعة وتعديله، فمن خلال مناقشة السلبيات والصعوبات تحت اشراف وتوجيه القيادة، يتم حدوث عملية تفريغ أو تصريف نفسى لمخزون الإحباط لدى بعض الأعضاء الثائرين أو المعارضين وهي عملية تتطلب - بشكل عام - اتجاهاً متسامحاً لكي يشعر الأعضاء بالحرية في تصريف مشاعرهم المتعلقة بكل ما يجرى في الجماعة.

وتفيد عملية التصريف في المساعدة على تعيين مصادر المشكلات وتحديد خدمة البناء، ولا يكون هناك ضرورة للاستجابات الدفاعية، فأمام كل فرد فرصة متاحة للنظر في المشكلة وإبداء الرأى والمساهمة في الحل مع تحديد معايير السلوك المقبول في الجماعة باتفاق من أعضائها.

تلك كانت بعض المعلومات الأساسية المتعلقة بأهمية عمليات الاتصال الإنسانى ومفهومه وأنواعه وأساليبه ومعوقات وأساليب تحسينه.

الفصل الثالث

قيادة الجماعة

مقدمة:

يقتضى العمل مع الجماعة وجود قائداً لها يعمل على مساعدتها على بلوغ أهدافها وتحسين التفاعل بين الاعضاء والحفاظ على تماسكها، ولذا فالقيادة عبارة عن دور اجتماعي يقوم به الفرد أثناء تفاعله مع أعضاء الجماعة. ويمكن تعريف القيادة على أنها "عملية سلوكية يقوم بها الفرد بهدف التأثير على أفكار وسلوك أفراد الجماعة وتوجيههم نحو الأهداف المشتركة".

والقيادة وليدة الموقف الاجتماعي، فكل موقف هدف معين وعلى هذا الأساس فيكون لكل موقف ذى هدف معين قائداً معيناً، وهذا ما يطلق عليه موقفية القيادة، فالمواقف تملى على الجماعة اختيار القائد، ولذا فالقيادة تكون عندما تشعر الجماعة أنها في حاجة إلى فرد يكون له القدرة على تحريك سلوكهم وتوجيه مجهوداتهم نحو أهدافهم المشتركة. فالقيادة ليست أمراً مطلقاً ولكنها نتاج موقف اجتماعي معين.

أولاً: تعريفات القيادة:

لقد واجه الباحثون صعوبات عديدة في دراسة موضوع القيادة ومن بين هذه الصعوبات عدم اتفاق الباحثين على تعريف مقبول لكل من القائد والقيادة.

فالبعض يرى أن القيادة هي "خاصية من خصائص الجماعة وهي مرادفة في معناها للمكانة أو المركز أو وظيفة معينة أو للقيام بأنواع معينة من الأنشطة الهامة للجماعة"، والبعض الآخر يرى أن القيادة هي "خاصية من خصائص الفرد، فالقائد في نظرهم هو الذى يتسم بخصائص شخصية معينة مثل: السيطرة وضبط النفس أو مميزات حسمية معينة مثل الطول أو غيره من المميزات".

ويؤكد (أحمد عزت راجح) أن لمصطلح القيادة أكثر من تعريف وأكثر من معنى، فهو مصطلح مبهم كثيراً، فمن التعريفات ما يحدد القيادة بالمركز الذي يشغله الشخص في الجماعة، ومنها ما يحدده بذكره القدرات والسمات الشخصية لهذا الشخص.

كما يشير إلى وجود أربعة تعريفات للقيادة كما يلي:

١- الأشخاص الذين يشغلون مراكز عليا في المنظمات الاجتماعية قد يعتبرون قادة بحكم مراكزهم.

٢- الأشخاص ذو الخبرة والمهارة الفنية الممتازة قادة لمجرد امتلاكهم هذه الخبرة والمهارة.

٣- ومن الباحثين من يعرف القيادة بذكر الوظائف المختلفة التي يؤديها الشخص فهو الذي يرسم خطط الجماعة أو يحدد أهدافها أو ينسق بين جهود الآخرين.

٤- ومنهم من يقصر القيادة على القيادة الديمقراطية باعتبارها أمثل طراز للقيادة.

وهناك من التعريفات ما يذكر أن القيادة لا بد من أن نعرفها في ضوء السلوك الذي يقوم به الشخص القائد. إن القائد هو الشخص الذي يكون تأثيره في أعضاء جماعته أكبر من تأثير أى واحد منهم، وذلك من حيث تحديد هدف الجماعة ومن حيث تنفيذ هذا الهدف.

ويذكر "مارفن شو" أن كارتر قد تصدى لمشكلة تعريف القيادة حيث حدد خمسة آراء

مختلفة اختلافاً واضحاً عن القيادة، كانت قد ظهرت من التراث كالاتى:

أولاً : أن القائد يمكن تعريفه على أنه الشخص الذى يكون محورياً لضروب سلوك الجماعة،

ويركز هذا التعريف على استقطاب أعضاء الجماعة حول القائد. كما تؤكد "مارفن شو"

أن القائد يتلقى اتصالات أكثر من الآخرين وله تأثير أكبر على قرارات الجماعة ...

إلخ. ومن ثم فإن القائد عادة ما يكون مركز الانتباه في الجماعة. كما لاحظ "كارتر"

أنه توجد عموماً مواقف كثيرة يكون فيها الفرد الذى هو محور الانتباه ليس هو

الشخص الذى يمكن أن يقرر معظم الباحثين أنه هو القائد، وقد أورد "كارتر" المثال

الخاص بالسكر المزعج في تجمع اجتماعي أن سلوك أعضاء الجماعة يتركز حول السكر، ولكن قليلين قد يوافقون على اعتباره قائداً ، وفي دراسات الانحراف المذكورة في كتاب "ديناميات الجماعة" لـ "مارفن شو" كان المنحرف مبدئياً هو مركز تفاعل الجماعة، ولكن مرة أخرى هناك قليلون يمكن أن يعتبروه قائداً.

ثانياً: وهناك منحنى ثان يعرف القيادة في إطار أهداف الجماعة ، بمعنى أن القائد هو الشخص القادر على قيادة الجماعة نحو أهدافها. ومعظم الناس ربما يوافقون على هذا التعريف، وعلى الرغم من أن "كارتر" وجده غير مرضى بسبب صعوبة تعريف ماهية أهداف الجماعة وهذه في الواقع مشكلة، مع ذلك فإنه من الممكن ألا تكون مهمة مستحيلة. وقد لاحظ كارتر أيضاً أن مثل هذا التعريف سوف يستبعد أفراداً يقودون الجماعة بعيداً عن أهدافها كما في حالة قادة من أمثال "هتلر".

ثالثاً: منحنى ثالث يعرف القائد على أنه الشخص الذي يعتبر قائداً من قبل أعضاء الجماعة، ومن ثم يستند هذا التعريف للقيادة على الاختيار السوسيومترى وقد اعترض "كارتر" على أن هذا التعريف يشير فقط إلى الشخص الذي يقوم بدور القيادة، ولكنه لا يقدم شيئاً عن خصائص القيادة وواضح أن هذا حقيقى ولكن آراء أعضاء الجماعة قد تكون بدون شك مفيدة بتعريف قائد الجماعة.

رابعاً: منحنى رابع اقترحه "كانل" في إطار نظريته عن شخصية الجماعة، ووفقاً لذلك يعرف القائد على أنه شخص له تأثير واضح على شخصية الجماعة، بمعنى أنه هو الشخص الذى يؤدي إلى تغيير شخصية الجماعة. ويجب أن نذكر ان مصطلح "شخصية الجماعة" بالنسبة للجماعة مثل مصطلح "الشخصية" بالنسبة للفرد، ويمكن أيضاً أن تكون (شخصية الجماعة) هي الأداة المقاس (المقدر) للجماعة، وفي إطار التفسير الأخير لشخصية الجماعة فإن تعريف القائد على أساس أنه الفرد الذى يحقق

تغيير في شخصية الجماعة، سوف يعنى أن القائد هو الشخص الذى يغير من مستوى أداء الجماعة، ولسوء الحظ لم يقدم "كاتل" طرقاً أو وسائل دقيقة لتحديده، حتى يمكن لشخص ما أن يحدث مثل هذه التغيير، وقد رفض "كارتر" هذا التعريف على أساس أنه غير عملى، وعموماً فإن هناك افتراضاً آخر يكمن في تعريف "كاتل" يستحق الملاحظة هو أن أى عضو جماعة هو قائد بالدرجة التي يؤثر بها في شخصية الجماعة، وعلى هذا فإنه لا يوجد قائد واحد للجماعة، وبدلاً عن ذلك فإن كل عضو هو قائد بدرجة ما، اعتماداً على مقدار تأثيره على تغيير شخصية الجماعة، وهذا صحيح بدون شك فحين نتحدث عن القائد فإننا نعنى عضو الجماعة الذى مارس أكبر قدر من التأثير على أداء الجماعة.

خامساً: التعريف الخامس للقيادة الذى ذكره "كارتر" هو التعريف المفضل لديه، فيعرف القائد بأنه هو الشخص الى ينحرف في السلوك القيادى، ومن ثم فإن هذا التعريف إجرائى، وهو برامجتى (عملى) بالنسبة للبحث، بمعنى أن الباحث قد يعرف أنواعاً معينة من ضروب السلوك التي نسميها ضروب سلوك القيادة. ويمكن لآخرين أن يقبلونها أو يرفضونها كعلامات للقيادة. ولكن على الأقل ما تقدم مناقشته سيكون واضحاً، ومع ذلك يقود هذا المنحنى إلى كتلة غير متجانسة من الأفعال النوعية التي يفترض أنها تعرف القيادة في الجماعة، ومن ثم فالقيادة سوف تعتمد على رأى الشخص الذى يصدر ضروب سلوك القيادة (مارفن شو، ١٩٨٦، ٤٠٣ - ٤٠٦)

ومن الجدير بالذكر ما يذكره (طريف شوقى، ١٩٩٨) من أن هناك اتفاق بين العديد من الباحثين في مجال علم النفس الاجتماعى على تعريف القيادة بأنها " مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة، والتي تمثل محصلة للتفاعل بين عدة عناصر أساسية في موقف الممارسة القيادية، وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة

بأكبر قدر من الفاعلية، والتي تعنى كفاءة عالية في أداء الأفراد، مع توافر درجة كبيرة من الرضا، وقدراً عالياً من تماسك الجماعة (طريف شوقى، ١٩٩٨، ١٥٥).

ومن الجدير بالملاحظة أن هذا التعريف يؤكد أن مجموعة السلوكيات القيادية هي محصلة للتفاعل بين عدة عناصر أساسية في الموقف، وسوف نتعرف فيما بعد، وهي خصال القائد، وخصال الاتباع، وخصائص المهمة والنسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط.

ثانياً : ظاهرة القيادة في المجتمع الإنساني:

من الملاحظات المثيرة للاهتمام أن ظاهرة القيادة عموماً ليست قاصرة على المجتمع الإنساني فحسب، بل أنها تمتد لتشمل الكثير من التجمعات غير الإنسانية أيضاً. فقد لاحظ العالم (بيركز Yerks) على سبيل المثال أن ظاهرة القيادة واضحة تماماً لدى القرود والنسائيس، حيث يوجد لكل تجمع منهم قائد يأترون بأمره، ويتمثلون به في تصرفاتهم، وغالباً ما تكون القيادة في هذا المجال مؤسسة في أغلب الأحيان على القوة البدنية. كما تظهر القيادة في الحيوانات غير الراقية كما في النحل أو الطيور المهاجرة.

أما عند دراستنا لظاهرة القيادة عند الإنسان، سيظهر لنا من أول وهلة أثر الثقافة والعادات والنظم الاجتماعية كعوامل تنظيم ظاهرة القيادة، فإذا نظرنا إلى أول وظهر من مظاهر القيادة في الجماعات البشرية كما يتمثل في الأسرة، فسنجد أن قيادة الأسرة تتوقف على عامل العمر والجنس، وتتمثل في الوالدين كقادة لأبنائهم.

أما بالنسبة لظاهرة القيادة كما تتضح بين الأطفال وبعضهم داخل الأسرة الواحدة فيمكننا أن نضيف إلى عامل العمر والجنس عامل القوة أيضاً كعامل يساهم في تحديد من هو القائد في جماعة الأطفال.

وقد لوحظت ظاهرة القيادة في القبائل البدائية حيث وجد تشابه كبير بينها وبين القيادة في المجتمعات الراقية، فالأب والأم يقودان الأسرة إلا أنه قد وجد أيضاً أن أكبر الأفراد عمراً هو الذى يقود الجماعة وهو أمر لا نلاحظه في المجتمعات الراقية، وقد لوحظ أيضاً أن البذور الأولى للقيادة تظهر لدى الأطفال في السنوات الأولى في حياتهم، فلقد اتضح لكثير من العلماء أن عادات القيادة لدى بعض الأطفال، وكذلك عادات الانقياد لدى البعض الآخر تظهر في سن مبكرة حيث أنه من شأن تربية الكبار لصغارهم أن تشجع فيهم إحدى الظاهرتين، فنجد أن البعض يحث صغارهم على عمر الجماعة التي يملكون بها في حين يهمل البعض الآخر هذه الناحية عند تربيتهم لأبنائهم، أو يشجعون فيهم روح المسالمة والانقياد وإن كان هذا الأسلوب ليس هو المحدد الأكيد، إذ أننا يمكننا أن نقدر ما إذا كانت هذه العادات القيادية أو الانقيادية ستستمر معهم في المستقبل أم ستختفى أما انها ستتجه إلى الجانب الآخر بحيث يتجه الأطفال الذين منعوا من ممارسة السيطرة إلى اتخاذ جانب السيطرة والقيادة بشكل متطرف كنوع من التعويض (قدرى حفى، ١٩٨٦، ٧٩، ٨٠).

ثالثاً: أنواع القيادة:

يتأثر نمط القيادة بنوع الثقافة السائدة وبالحكومة القائمة، وهناك ثلاثة أنماط من القيادة هي : القيادة الاستبدادية، والقيادة الديمقراطية، والقيادة الفوضوية.

ومن الجدير بالذكر أننا نجد القيادة بأنواعها المختلفة في أى ثقافة، الأمر الذى من شأنه أن يتيح لنا الفرصة للمقارنة بين هذه الأنواع الثلاثة وبصفة عامة فمن الملاحظ أن نوع القيادة هو دالة للمجتمع فعلى سبيل المثال: تنمو وتزدهر القيادة الديمقراطية في المجتمع الديمقراطى، أما القيادة الاستبدادية فتوجد غالباً في المجتمعات الأوتوقراطية الاستبدادية.

(١) القيادة الديمقراطية:

تعتبر القيادة الديمقراطية مشبعة لكل من حاجات القائد وأفراد الجماعة وتتنسم العلاقات بينهما بالاحترام المتبادل. ويعمل القائد على تشجيع إسهام كل فرد في العمل إلى أقصى حد ممكن، ومشاركة كل عضو في نشاط الجماعة وفي تحديد أهدافها. ويعمل على توزيع وتوسيع المسؤوليات أكثر من أن يركزها في شخصه، كما يدعم الاتصالات الشخصية والعلاقات الانسانية بين أعضاء الجماعة ويحيط الأعضاء علماً بخطوات العمل كاملة مع إيضاح الهدف الرئيسى الذى تعمل الجماعة على تحقيقه، فضلاً عن كونه "موضوعياً" في مدحه أو نقده لعمل الأفراد، ويتجنب القائد الديمقراطى الحزبية أو التملق، أو وجود نظام تسلطى بحيث لا يكون هناك أعضاء يستبدون بمن هم أدنى منهم مكانة في المجتمع... وهكذا. ومن ثم يقل وجود مشاعر التوتر والصراع في الجماعة ذات القيادة الديمقراطية (مصطفى فهمى، محمد على، ١٩٨٠، ٢٥٢).

(٢) القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادية):

يركز القائد الاستبدادى السلطة والمسئولية في يده، فهو يقوم بنفسه بتحديد السياسة التي تسير بموجبها الجماعة، ويخطط لها وفق إرادته هو، فالقائد يحدد كل شيء (طريقة العمل وكيفية حلول المشاكل الفنية .. إلخ) كما يحدد توزيع العمل على أفراد الجماعة الذين تكون الخطوات التالية في العمل مجهولة لهم، كما يفرض الاوامر ويصر على إطاعتها، ويملى على الأعضاء خطوات العمل خطوة بخطوة فلا ينتهى لهم عمل شيء من دونه، ويعاقب كما يرى وكيفما أراد. فهو متباعد عن أفراد الجماعة لا يرونه إلا قليلاً.

والقائد الأوتوقراطى يعمل دائماً على أن يظل محور انتباه الجماعة، وهو يهتم بضمان طاعة الأعضاء، ولذلك فهو يعمل دائماً على انقسام الجماعة وحفظ الاتصال بين أعضاء الجماعة إلى الحد الأدنى ويترتب على ذلك انخفاض الروح المعنوية للجماعة،

ووجود فرص ضئيلة لنمو العلاقات بين كل اعضاء الجماعة، مما يؤدي إلى خفض انتاج الجماعة، كما تنتشر الصراعات والتوترات داخل الجماعة، حيث يحاول كل عضو جذب انتباه القائد والسعى وراء تملقه، كما تظهر الحزبية داخل الجماعة، ومشاعر الاحباط والعدوان والتوتر. (المرجع السابق، ٢٥٢ - ٢٥٤).

٣) القيادة الفوضوية:

ويظهر هذا النمط من القيادة في الجو الفوضوى حيث تكون هناك حرية مطلقة لكل فرد (أى يترك لأعضاء الجماعة الحبل على الغارب) ولا يتدخل القائد في تنظيم مجرى الامور، ولا يحاول التوجيه أو إبداء الرأى إلا إذا طلب منه، ولا توجد خطة محددة لعمل الجماعة بحيث يتخذ كل فرد ما يشاء من القرارات ولذا تظهر الآراء المتضاربة، والعمل الذى يغلب عليه الطابع الفردى والذى يغلب عليه طابع المرح وعدم الجدية، ويتحول النظام إلى فوضى وعدم استقرار، ويضيع الوقت هباءً داخل الجماعة وداخل العمل، وتظهر آثار التفكك الداخلى.

ولقد حاول الباحثون دراسة الفروق بين أنواع القيادة الثلاثة ولقد أوضحت دراسات (ليبيت و هوايت، ١٩٤٣) التي قاما بها تحت إشراف استاذهما (كيرت ليفين) عن الأجواء الاجتماعية وأنماط القيادة، أن هناك اختلاف كبير بين القيادة الأوتوقراطية والديمقراطية والفوضوية.

وقد استخدم هؤلاء العلماء في دراستهم مجموعات من التلاميذ تراوحت أعمارهم من العاشرة إلى الحادية عشرقن وكانت كل جماعة تتكون من خمسة أعضاء يكونون نادياً يجتمع أعضاؤه بعد فترة ممارسة هواية من الهوايات.

وقد روعى أن تكون الجماعات متماثلة من حيث أنماط العلاقات الشخصية وكذلك من حيث الصفات الجسمية والعقلية والاجتماعية لأفرادها، وقد أوكل إلى تلاميذ من الراشدين

أمر قيادة ثلاثة من تلك المجموعات بحيث يتبع كل راشد نمطاً محدداً من أنماط القيادة الثلاثة التي اشرنا إليها، وقد كلفت المجموعات جميعاً بإنجاز عمل محدد من أعمال الهويات.

ولقد أوضحت الدراسة أهم الفروق التي تميز بين سلوك الاعضاء تحت كل نمط من أنماط القيادة الثلاثة كالتالي:

١- ازداد شعور الأفراد بأنهم ينتمون لجماعة في ظل القيادة الديمقراطية عنه في ظل بقية الأنماط، حيث قل استخدام لفظ (أنا) وزاد بلاءً عنه استخدام لفظ (نحن) وازدادت علاقات الصداقة بين الاعضاء وأظهروا تقبلاً أكبر للمشاركة في أعمال الجماعة.

٢- ازدادت نسبة السلوك المتسم بالخضوع والاعتماد على الغير في ظل القيادة الأوتوقراطية عنها في ظل بقية الأنماط. كما قلت الأحاديث المتبادلة بين أفراد الجماعة، واقتصرت على ما يتصل منها بالموقف المباشر.

٣- ازدادت نسبة ترك الأعضاء لناديهم في ظل القيادة الأوتوقراطية عنها في ظل بقية الأنماط.

٤- اتضح من سلوك الافراد في ظل القيادة الأوتوقراطية ما يعرف باسم ظاهرة كبش الفداء، بمعنى أن يوجه الأفراد عدوانهم نحو فرد أو أقلية منهم، وعموماً فقد أبدى الاعضاء في الجو الأوتوقراطي قدراً أكبر من التعالي والسيطرة بعضهم على بعض، وقدراً أكبر أيضاً من العداوة ومحاولات تخريب ممتلكات الجماعة.

٥- اتسم العمل في الجو الفوضوى بأنه أقل كماً ونوعاً عنه في بقية الأجواء الاجتماعية الاخرى.

٦- كان مقدار العمل الذى تم في الجو الأوتوقراطى أكبر نوعاً من ما تم في الأجواء الأخرى. إلا أن الدافع إلى العمل كان أقوى في الجو الديمقراطى منه في الجو الأوتوقراطى، بدليل استمراره في حالة مغادرة القائد الديمقراطى لمكان العمل.

٧- ازداد الابتكار - بمعنى ابتكار طرق وأساليب جديدة للعمل - في الجو الديمقراطى عنه في الأجواء الأخرى.

وينبغى أن نشير إلى هذه الدراسة التي أجريت في مجتمع يختلف عن مجتمعنا وتسوده قيم تختلف عن قيمنا، ولذلك ينبغى ألا نسرف في التعميم من نتائج تلك الدراسة، كما ينبغى أن نشير إلى أن تقسيم القيادة إلى عدة أنماط لا يعنى أى قيادة تصادفنا يمكننا أن نصفها في هذا النمط أو ذاك بل أننا أحياناً قد نصادف نمطاً من أنماط القيادة ليس ديمقراطياً صرفاً، ولا بيروقراطياً خالصاً، إنما هو بين هذا أو ذاك، وعلى هذا هناك أنماط عديدة من القيادة بين الديمقراطية المتطرفة والبيروقراطية المتطرفة. (قدرى حفى، ١٩٦٠، ٨٣، ٨٤).

رابعاً: وظائف القائد في الجماعة:

تختلف الوظائف التي يمارسها القائد باختلاف نوع الجماعة التي يقودها، فوظيفة القائد في جماعة "أوتوقراطية" تختلف عنها في الجماعة "الديموقراطية".

ويذكر "كرينتش وكرتشفيلد Krech & Crutchfield" عدة وظائف قد يقوم بها القائد فهو الإدارى المنفذ، والمخطط، وواضع السياسة، والخبير، والممثل الخارجى للجماعة، والضابط للعلاقات الداخلية، والقائم بالثواب والعقاب، والمتحكم إليه، والنموذج، ورمز الجماعة، والممثل للمسئولية الفردية والأيدولوجية، وصورة الاب.

وفيما يلى عرض تفصيلى لكل وظيفة كالاتى :

(١) القائد كإداري منفذ:

إن الدور الأكثر وضوحاً في أى جماعة هو عمله كمنسق لمناشطها المختلفة، وهو إذا كان يضطلع بالمسئولية المباشرة في تصميم سياسات وأهداف الجماعة أو يشترك فيها مع غيره إلا أن مسؤليته غالباً هي أن يراقب تنفيذ تلك السياسات.

فعلى سبيل المثال: القائد أو الرئيس الكفاء للجنة مثلاً يوجه مناقشاتها داخل خطوط ملائمة، ويتخذ من الإجراءات والأساليب ما يكفل تحقيق الهدف المشترك، كما أن قائد الفرقة العسكرية هو المسئول عن إصدار الأوامر اليومية الواجب تنفيذها.

وعلى الرغم من هذه الوظيفة التنفيذية التي يضطلع بها القائد إلا أنه عادة لا يستطيع أن ينهض بها بمفرده، بل يوزعها - في صورة اختصاصات ومسئوليات - على أعضاء الجماعة الآخرين، ويبقى له الإشراف والتوجيه العام.

(٢) القائد كمخطط:

ويدخل ضمن وظيفة القائد في تحديد الأهداف والسياسات وتنفيذها اضطلاعاً بدور المخطط، فهو غالباً ما يقرر الطرق والوسائل التي بها تحقق الجماعة أهدافها، ويتضمن هذا الجانب ليس فقط التخطيط للأهداف القريبة، بل أيضاً التخطيط البعيد المدى لخطوات المستقبل نحو الهدف المرسوم وفي معظم الاحوال يكون القائد هو المقيم الوحيد للخطة، فهو يعرف النموذج الكلى لها. في حين قد لا يعرف بقية أعضاء الجماعة إلى جوانب منها فقط.

(٣) القائد كواضع للسياسة:

إن أحد المهام الكبرى للقيادة هي قيامهم بوضع اهداف الجماعة وغاياتها وسياساتها، وبصفة عامة تتبع أهداف الجماعة من ثلاثة مصادر ألا وهي :

(أ) مصادر عليا: تملئها السلطات العليا للجماعة، مثل تلك الأوامر التي تصدر من الرتب العسكرية الكبرى إلى ما يليها من الرتب الأصغر.

ب) مصادر صغرى: وهي التي تتبع من قرار أعضاء الجماعة ككل.

ج) من القائد نفسه: حيث يكون له تفويض من السلطات العليا، أو من الجماعة ذاتها، ويصبح مستقلاً في تقدير سياسته.

٤) القائد كخبير :

يتميز القائد في كثير من الأحيان بأنه مصدر المعرفة والخبرة الفنية والإدارية للجماعة، بل غالباً ما نجد في كثير من الجماعات التلقائية أو الذاتية أن الفرد الذي يظهر أحسن معرفة فنية أو إدارية متصلة بحاجات الجماعة هو الذي يصير قائداً، ولكن يلاحظ أنه في الجماعات الكبيرة - وحيث يتعدد فيها التخصص - فإن القادة غالباً ما يعتمدون على الفنيين والاختصاصيين في جوانب النشاط المختلفة التي تمارسها الجماعة.

٥) القائد كممثل خارجي للجماعة :

طالما أنه ليس من اليسير على الأعضاء المنتمين إلى جماعة كبيرة أن يتعاملوا مباشرة مع الجماعات الأخرى والأفراد الآخرين خارج الجماعة، فإن القائد يضطلع بدور الممثل للجماعة الكبيرة في علاقاتها الخارجية، فهو المتحدث في المواقف المختلفة، بل وأيضاً هو المسئول عن المهام والمطالب والاتصالات الداخلية وهو بهذا ينطبق عليه المعنى الذي أطلقه "كيرت ليفين" أي وهو "الحارس" .

٦) القائد كضابط للعلاقات الداخلية:

لا يقوم القائد بوظيفة "الحارس للعلاقات القائمة بين الجماعات الخارجية فحسب، بل يقوم أيضاً بوظيفة الضابط أو الحارس للعلاقات الشخصية الداخلية بين أعضاء الجماعة أنفسهم".

ويعتبر القائد أكثر الاعضاء -بالمقارنة بأى عضو آخر - ضبطاً للتفاصيل المحددة لبناء الجماعة، ومن ثم يؤثر في طبيعة العلاقات القائمة فيها، بل الأكثر من ذلك أن هناك أنواع من الجماعات تتبع أساليب التفاعل وصور العلاقات داخلها أساساً من القائد نفسه، حيث كثيراً ما تكون القيادة أشبه "بلوحة المفاتيح Switch board" التي تتفرع منها خطوط الاتصال المختلفة بين أعضاء الجماعة، وفي تلك الحالات - على وجه الخصوص - يكون القائد في وضع استراتيجي يعمل فيه "كقريب" للعلاقات داخل الجماعة.

(٧) القائد كمصر للثواب والعقاب:

يتميز القائد عن أى فرد آخر في الجماعة بتلك القوة التي في يده بمنح الثواب أو توقيع العقاب، والتي تمكنه من أن يمارس نظاماً قوياً وضبطاً دافعياً على عضوية الجماعة. ويتعلق الثواب والعقاب مباشرة بالعمل الذى يؤديه الفرد وبكفايته فيه، فقد يرقى إلى مرتبة أكثر أهمية في التدرج الوظيفى للجماعة، أو ينال تكريماً خاصاً داخل الجماعة، أو قد يقلل من مكانته، أو يحرم من وضع مرغوب داخل الجماعة، وفي الحالات الخطيرة قد يطرد من العمل.

(٨) القائد كحكم ووسيط:

ويرتبط -إلى حد ما - بوظيفة القائد كمصدر الثواب والعقاب، اضطلاعاً بدور الحكم والوسيط بين أعضاء الجماعة فيما قد ينشب من صراع أو مشاحنات وهو في هذا لا يعمل فقط كقاض منصف، بل أيضاً كمركز لإقامة علاقات طيبة بين أعضاء الجماعة. ويقدر قوة القائد في اضطلاع بهذا الدور يكون تشجيع أو عدم تشجيع الحزبية داخل الجماعة، وهذا يتوقف بدرجة كبيرة على أهدافه الشخصية.

٩) القائد كنموذج أو مثل أعلى:

قد يعمل القائد في بعض الجماعات كنموذج للسلوك بالنسبة لأعضاء الجماعة، كى يستحثهم على احتذائه في نشاط مرغوب، ويزودهم بنموذج حى لما يجب أن يكونوا عليه. فعلى سبيل المثال: القائد العسكرى مثلاً حين يتقدم جنوده بشجاعة إنما يعمل لهم كمثل أعلى وقدوة.

١٠) القائد كرمز للجماعة:

تتأكد وحدة الجماعة وتقوى بالوضوح الفكرى عند كل عضو فيها، وهنا يقف القائد كمثل حى ورمز قائم لاستمرار الجماعة في أداء مهمتها يصوغ له البقاء في مهمته، حتى ولو تتغير عضوية الفرد الذى اضطلع بهذا الدور الاجتماعى.

١١) القائد كمثل المسؤولية الفردية:

يلعب القائد في كثير من تنظيمات الجماعة دوراً سيكولوجياً مهماً للغاية في أن يتخفف من التفاصيل والتعريفات الكثيرة ويوزعها -كمسئوليات واختصاصات- على الأعضاء، وهو في مقابل ذلك يضطلع بمهمة اتخاذ القرارات، مادام كل عضو في الجماعة قد أولاه ثقته.

١٢) القائد كأيدولوجى:

قد يهييء القائد في بعض الأحيان الأيدولوجية لعضوية الجماعة، ويعمل كمصدر لمعتقدات الأفراد، فالأيدولوجية "الرئيسية" للجماعة تعكس غالباً معتقدات القيادة بدرجة أكبر من أى عضو فيها. بل إن القائد قد يكون أيضاً مصدراً لكثير من القيم.

فعلى سبيل المثال: كان "غاندى" قائداً "روحياً" وضميراً حياً وموجهاً معنوياً لملايين الهنود.

١٣) القائد كصورة للأب:

كثير من الوظائف السابقة للقائد تتدمج في إطار انفعالي أكثر عمومية وهو اضطلاع به دور الأب بالنسبة لكل عضو في الجماعة، أنه يعمل كبؤرة كاملة للمشاعر الانفعالية الإيجابية للفرد، وهو الرمز المثالي للنقص، وللتحول ولمشاعر الخضوع والموافقة. وقد أكدت نظريات التحليل النفسي هذا الجانب العام في العلاقات بين القائد وتابعيه وليس هناك ادنى شك في ذلك الدور الحيوى وتلك القوة الهائلة لبعض القادة في ظروف جماعية خاصة، والتي يسود فيها عنصر العلاقات الإنسانية. (مصطفى فهمى ، محمد على ، ١٩٨٠ ، ٢٤٧ - ٢٥٢)

خامساً: سمات القائد الناجح:

تختلف سمات القائد باختلاف الجماعة، ذلك أن القائد من صنع الجماعة، وهو صورة لها، سواء كانت صورة مشرقة أو غير مشرقة، لذا فإن السمات التي ترضى أو تصلح لجماعة لا تروق أو تصلح لجماعة أخرى، ذلك لاختلاف الأهداف وتباين الظروف.

فعلى سبيل المثال : تحتاج بعض الجماعات لقادة يتميزون بالدهاء الاجتماعي، أو القدرة على التأثير أو التوفيق، أو التهريج، حيث أن الجماعة تختار أنسب الأشخاص للتعاون مع مشاكلها في فترة ما. (عباس محمود، ١٩٨٦ ، ١٣٢)

وبالرغم من ذلك فإن الباحثين رغم تسليمهم بأن السمات القيادية يمكن أن تختلف من مجال لآخر. إلا أنهم يتفقون على أن هناك مجموعة منها يجب أن تتوافر -بقدر معين- لدى القادة بشكل عام، بغض النظر عن المواقع القيادية التي يشغلونها لكي يؤديوا مهامهم بكفاءة عالية، وتتركز هذه السمات في أربع فئات كالآتي:

- أ- السمات الجسمية.
- ب- السمات المزاجية
- ج- المهارات الاجتماعية.
- د- القدرات العقلية والإبداعية.

أ) السمات الجسمية:

وتتضمن تلك الفئة السمات الآتية:

١- المظهر الشخصي:

على الرغم مما قد تلاقيه هذه الصفة من عدم اهتمام، إلا أن لها قيمتها، فالمشرف أو القائد يجب أن يبدو بمظهر الشخص الذي هو في مركز الإشراف والقيادة، ولذا ينبغي أن يكون نظيفاً حسن المظهر، ويعتني بهندامه حتى يوحى بالثقة في شخصيته ومركزه.

وقد يعنى البعض بالمظهر الشخصي السمات البدنية التي تجعله شخصاً جذاباً من طول وعرض وقامة، وقوة جسمية ووسامة، إلا أن هذه السمات وإن كان وجودها من شأنه أن يضيف إلى مركزه إلا أن عدم وجودها أحياناً لا يؤثر على شخصية القائد خاصة إذا كانت لا تؤثر على أهداف الجماعة.

فعلى سبيل المثال: كان "تابليون" صاحب جسم صغير، وقامة قصيرة، ووجه اصفر اللون، ولديه خشونة في المظهر، إلا أنه كان قائداً لجماعة قتالية، كما كان "غاندى" نحيف الجسم إلى درجة كبيرة، إلا أنه كان في نظر أتباعه قوياً وقديساً.

٢- اللياقة البدنية:

يستلزم عمل القائد الانتظام في العمل ومراعاة المواعيد الرسمية، وقوة التحمل والعمل لساعات متصلة في كثير من الأحيان، والاحتفاظ بروح الحماس للعمل والتماسك في

المواقف العصبية. وتلعب اللياقة البدنية والصحية السليمة دوراً هاماً في هذه الناحية.
(مصطفى فهمى ، محمد على، ١٩٨٠، ٢٦٧)

ب) السمات المزاجية:

وتتضمن تلك الفئة السمات الآتية:

١- الاتزان الوجداني:

أى النضج الانفعالي، حيث أن ملك زمام النفس والسيطرة عليها من أهم الضروريات بالنسبة للقائد، فالاتزان الانفعالي خير معين للقائد على أن يملك زمام الموقف ويعطى المثل الطيب لمرؤوسيه دون أن يتصف بالتحيز أو التحامل إزاء موقف معين أو نحو فرد بعينه. (المرجع السابق)

وتتضح ضرورة توفر تلك السمة في أنها تعد إحدى الركائز التي تمكن من توفير مناخ يتسم باستمرار العلاقات بين القائد وتابعيه، كما أن هذه السمة إذا توافرت تجنب القائد التقلب الانفعالي، وما يصاحبه من تغيرات فسيولوجية حادة قد تؤدي إلى إصابته بالأمراض النفسجسمية أو تؤثر سلباً على صواب قراراته.

٢- المثابرة:

أى قدرة الفرد على مواصلة أداء ما أو تتبع هدف معين لفترات طويلة على الرغم من الصعوبات والمشتتات التي يمكن أن تحول دون إكماله، ومن المتوقع أن يتسم القائد الذي يحوز قدراً مرتفعاً من تلك السمة بالاصرار على تحقيق أهداف المجموعة والعمل دون كلل على إزاحة العقبات التي تعترض سبيله نحو بلوغها.

وفى المقابل فإن القائد منخفض المثابرة سيعجز عن متابعة أفكاره الطموحة، وخطئه طويلة المدى، ووضعها موضع التنفيذ حين تصطدم ببعض المعوقات التي قد يسهل على النوع الأول من القادة تخطيها.

٣- تحمل المشقة:

وتشير المشقة إلى مجموعة من الضغوط النفسية والجسمية التي يتعرض لها القائد في فترة زمنية معينة، والتي تكون نابعة من مصادر معينة - بمقادير متفاوتة الشدة - محيطة بالقائد، مثل : المنظمة، الجماعة، المهم، البيئة الخارجية .. إلخ.

وتتمثل أهمية تلك السمة في أن القائد الذي يتمتع بقدر مرتفع منها سيتسم أسلوبه بالكفاءة في التعامل مع المشكلات التي يواجهها، وخاصة في مواقف الأزمات وتحمل ذلك القدر الكبير من المشقة التي تثيره، مما يحول دون حدوث تصدع في شخصيته، أو صدور ردود أفعال غير محسوبة عنه. يمكن أن تنعكس سلبياً وعلى جماعته. (طريف شوقي، ١٩٩٣، ١٥٨، ١٥٩)

٤- توافر الدوافع والطموح:

من الجدير بالذكر أن عمل القائد ليس بسيراً، ولذا إذا لم تتوافر الدافعية للعمل وبذل الجهد لدى القائد بشدة ولأسباب قوية، فإنه سوف يتعرض لفقد حماسه، مما يؤدي إلى قيامه بعملية الإشراف والقيادة بطريقة آلية.

٥- التقمص الوجداني:

أى قدرة القائد على أن يضع نفسه موضع الغير من أعضاء الجماعة بحيث تكون لديه القدرة على ادراك وفهم مشاعر الآخرين ودوافعهم ووجهات نظرهم، هذه القدرة هامة وضرورية لكل قائد حتى يضع نفسه موضع مرؤوسيه حتى يتجنب وقوع الظلم على أحد الأعضاء أو الإسهاب في مكافئته.

٦ - السّماحة:

وتعنى اهتمام القائد بما قاله أو يقوله المرؤوس، ومنحه الحرية في التعبير عن مشاعره ومتاعبه وانفعالاته ووجهة نظره دون التصريح من قبل القائد بموافقته أو استحسانه أو رفضه أو استهجانته بما يقوله أو يفعله المرؤوس.

في مثل هذا الجو المتسم بالتسامح والسّماحة من قبل القائد يستطيع المرؤوس أن يعبر عن مشاعره وآرائه الحقيقية لأنه يكون واثق من أنه موضع فهم لا موضع حكم (فن الإصغاء)

٧ - الحساسية للمشاعر:

يجب أن يتمتع القائد بالحساسية لمشاعر الآخرين، وإن فرض عليهم الموقف أو الموضوع أو غير ذلك، أو إن أشاروا بغير ذلك لفظياً، حيث أنه كثيراً ما تعجز اللغة عن التعبير عما يشعر به أعضاء الجماعة كما أنه كثيراً ما تكون لتعبيرات الوجه ونبرات الصوت والحركات والإيماءات بل والصمت أحياناً أصدق التعبير عما يشعر به أعضاء الجماعة.

فعلى سبيل المثال: فقد يوافق أحد أعضاء الجماعة على موضوع ما بلسانه في حين يدل وجهه وصوته وحركاته على الرفض الصريح، كما أن الخطيب الماهر يستطيع أن يدرك مزاج الجمهور أثناء الاستماع له فإن بدا عليهم الضجر والملل من ملامح مختصرة فيبادر بتغيير الموضوع.

ج) المهارات الاجتماعية:

وتتضمن تلك الفئة المهارات الآتية:

١ - تأكيد الذات:

ويقصد بتلك المهارة قدرة الفرد على التعبير عن آرائه سواء اتفقت أم اختلفت مع الطرف الآخر، وإفصاحه عن مشاعره الإيجابية (تقدير)، أو السلبية (غضب) تجاه الآخرين ومقاومة محاولاتهم الرامية لتوريطه أو الضغط عليه للرضوخ لمطالب لا يقبلها نظراً لعدم معقوليتها والدفاع عن حقوقه ضد من يحاول انتهاكها شريطة عدم انتهاك حقوق الآخرين.

ومن هذا المنطلق فإن القائد الذي يملك هذه المهارة سيجد أنه يحرص على تشجيع مرؤوسيه على اقتراح الحلول والأفكار وإبداء الآراء في الموضوعات المتنوعة، ويتقبل النقد من الآخرين، ولا يجد غضاضة في نفس الوقت في أن يوجه النقد إليهم ويؤمن بأن سياسة الباب المفتوح لا تعنى الفوضى، ولديه القدرة على أن يخبر الآخر بأن التوقيت غير مناسب للحديث وأن عليه العودة في وقت لاحق لكي يعيره انتباهاً كاملاً. (المرجع السابق، ١٩٩٣، ١٦٠، ١٦١)

٢ - المهارة في معاملة الآخرين:

أى القدرة على إقامة علاقة ناجحة مع الآخرين سواء كانوا من أعضاء الجماعة أو أفراد من جماعات أخرى، ومن المفترض أن تنظم تلك العلاقة في أبعاد ثلاثة هي كالاتى:

أ- مهارة الفرد (القائد) في بدء العلاقة مع الطرف الآخر.

ب- تحديد مستوى وطبيعة العلاقة.

ج- تعديل طبيعتها أو انهاءها في الوقت المناسب خاصة حين تصبح عبئاً على القائد

أو حين يعجز عن استثمارها لصالح الجماعة.

وتتجسد أهمية تلك المهارة في أن القائد مطالب بإقامة علاقات ذات طابع إنسانى

مع أتباعه تجعله أكثر قرباً منهم، وأكثر قبولاً لديهم، وتسهم في حثهم على بذل أقصى

جهدهم لتحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بين أنه مطالب في الوقت ذاته بأن يضع لتلك العلاقات حدوداً معينة على النحو الذي لا تتعارض مع مصلحة الجماعة.

ولذا فإن الحفاظ على هذا التوازن فضلاً عن تحقيقه يتطلب وجود قدر مرتفع من تلك المهارة لدى القائد الذي يجب أن يتعامل مع التابع كصديق غير أه يجب ألا يتخلى عن المبادرة في تنظيم تلك العلاقة بحيث يكون قادراً على تغيير مسارها حين تتحرف عن الهدف الذي أقيمت لأجله، ألا وهو تيسير بلوغ أهداف الجماعة.

٣ - الرغبة في مساعدة الآخرين:

يجب أن تتوافر في القادة الناجحين الشعور بالاهتمام نحو شئون مرؤوسيه، ومعاونتهم على حل مشكلاتهم، كما يجب أن تتوافر لديهم اتجاهات الرعاية والعطف إزاء موظفيهم وعمالهم وأعضاء الجماعة.

٤ - التعاون:

لا يستطيع أي قائد لجماعة أو مؤسسة أن يحقق النجاح إلا عن طريق التعاون بين أعضاء الجماعة، حيث أنه لا مجال لقيام القائد بعمله دون التعاون بين أفراد الجماعة أو أقسام المؤسسة مع احترام السلطة العليا.

٥ - المبادرة:

أي المبادرة والقدرة على إدراك المسؤولية واتخاذ الخطوات اللازمة فوراً في الوقت المناسب حسب ما يمليه الموقف. وهي تستلزم الجمع بين ثلاثة صفات ألا وهي : الشجاعة والإقدام، والثقة بالذات، والحزم، مع توفر قدرًا مناسباً من الابتكار البناء والمبادرة هي من ألزم خصال القائد، وهي تميز القائد عن غيره.

٦- القدرة على التعبير:

ويقصد بها الطلاقة في التعبير عن الآراء والأفكار دون تردد، وبوضوح تام دون تعقيد في أى موقف من المواقف، ولذا فإن الطلاقة في التعبير لها أهميتها في القيادة إذ تلعب اللغة دوراً هاماً كوسيلة رئيسية من وسائل الاتصال (مصطفى فهمى، ومحمد على ، ١٩٨٠، ٢٦٨ - ٢٧٠)

٧- القدرة على الإقناع:

تعد القدرة على الإقناع محصلة تفاعل عدد من العناصر لدى القائد هي: طلاقة التعبير اللغوى، والحماسة الشخصية لما يقوم به من عمل، وكذلك إثارة حماسة الآخرين، واللباقة مع الآخرين، وإجادة استخدام المهارات غير اللفظية في الحوار على النحو الذى يسمح له بإرسال رسائل مزدوجة المعنى لشخص أو أكثر في آن واحد، فضلاً عن توضيح المعنى المراد توصيله، وحرصه على معرفة عائد (رد فعل) ما شرحه لأتباعه للتأكد من أنهم سمعوا ما قال، وفهموا ما يريد، والتحكم في معدل سرعة حديثه حتى يتمكن المستمعون من متابعته، وتضمن حديثه أمثلة عيانية ملموسة تقرب المعنى إلى الطرف الآخر، والتحدث عن أفكار قليلة، وتكرارها بطرق متنوعة فذاكرة المستمعين لا تستوعب التفاصيل الكثيرة. (طريف شوقى، ١٩٩٣، ١٦١، ١٦٢)

٨- القدرة على إدارة المناقشات الجماعية:

وتتطلب من القائد الآتى:

- أ- اختيار المشكلات - محل المناقشة- للمناقشة خاصة المشحونة بالانفعالات.
- ب- البحث عن حلول للمشكلات لا للدفاع عن قضية معينة.
- ج- تقديم الحقائق والخبرة اللازمة لإيضاح المشكلة دون اقتراح حل لها.

د- تشجيع أعضاء الجماعة كلها على الاشتراك في المناقشة، وحماية الأقلية ورد المتطرفين والخارجين عن المناقشة إلى حالة الاعتدال، ومنع الاستطرد والخروج عن الموضوع.

٩- القدرة على اتخاذ القرارات والحكمة في إصدار الأوامر:

أى يجب أن يتحلى القائد بالقدرة على اتخاذ القرارات والحكمة في إصدار الأوامر، ولذا يجب أن تكون الأوامر واضحة محددة، ولا تذخر كثيراً بالتفاصيل، وعليه يجب ألا يصرف القائد في إصدار الأوامر، حيث أن من شأن ذلك أن يقلل من نفوذه وفي الوقت نفسه يفقد المرؤوس شعوره بالأمن، كما يجب عليه ألا يصدر أوامر لا يمكن أو يصعب تنفيذها وألا تتعارض أوامره مع أخرى سبق له أن أصدرها.

ومن الجدير بالذكر أنه يتعين على القائد أن يتخذ القرارات الفردية بنفسه بجانب الاضطلاع بمسئولية اتخاذ القرارات الجماعية التي تتخذ عقب المناقشات الجماعية ويجب عليه عدم التعجل والتسرع في اتخاذ هذه القرارات. وذلك لجمع مزيد من المعلومات، ولكى لا يكون متأثراً بحالاته المزاجية العابرة ويتيح فرصة للاختيار اللاشعورى، غير أن التريث لا يعنى اتخاذ القرار في الوقت غير المناسب وإلا كان عديم الفائدة، ويجب أن يتابع بنفسه تنفيذ القرارات. (مصطفى فهمى، ومحمد على، ١٩٨٠، ٧٧)

د) القدرات العقلية والابداعية:

وتتضمن تلك الفئة عدد من القدرات منها الآتى:

١- القدرة الاستدلالية:

أى يجب ان يتحلى القائد بالقدرة على الاستدلال، ويعنى الاستدلال "فعل ذهنى يتم من خلاله تسلسل عدة أحكام يترتب بعضها على بعض".

ويتمثل جوهر تلك العملية في التوصل إلى نتائج غير معروفة من مقدمات معروفة، ويمكن القائد بموجب هذه القدرة من تحليل الأحداث، والفصل بين السبب والنتيجة، وتتبع المقدمات وما تفضى إليه من نتائج مما يجعله قادراً على تشخيص الوقف الذي يواجهه على نحو دقيق، فضلاً عن أنها تمكنه من التنبؤ باتجاه الأحداث وتوقع نتائج سلوكه وآثار قراراته، وتساعد تلك القدرة أيضاً على رصد تجارب الآخرين والاستفادة منها في فهم الظواهر المماثلة التي يتعامل معها.

٢ - القدرة على التعليم:

إن أغلب عمل القائد ينطوي على تعليم مرؤوسيه، ولذا يجب أن يقوم بهذا الواجب عن دراية وخبرة فعن طريق التعليم ينقل القائد إلى مرؤوسيه المعارف والخبرات والمهارات التي لديه ويزيد من قدرته الإنجازية كما أن التعليم الصحيح القائم على أسس سليمة يقلل من الأخطاء في العمل والانتاج.

٣ - البصر الثاقب:

من أزم الخصال للقائد الناجح أن تتوافر فيه عادة الانتباه المركز إلى تفاصيل العمل، ووضع خطة والتمسك بها وجمع المعلومات بعناية قبل اتخاذ أى قرار، ويطلق على هذه السمة "البصر الثاقب".

٤ - الذكاء العام:

أى القدرة على التعلم وحل المشكلات، فالقائد يحتاج إلى عقل منفتح وذهن متوقد، وتوفر القدرة على تعليم الأساليب الجديدة للعمل، والقدرة على استنباط وسائل جديدة للعمل لتحل محل الاساليب والوسائل القديمة غير المتطورة (المرجع السابق، ٢٦٩)

٥ - المرونة العقلية:

وتشير إلى قدرة الفرد على تغيير وجهته الذهنية "Mental Set" وتعديل سلوكه بغية التكيف مع الظروف المتغيرة، وتتجسد الدرجة المرتفعة من المرونة في قدرة القائد على النظر للمشكلات التي يواجهها من زوايا متعددة واقتراح أثر من حل للمشكلة الواحدة مما يزيد من احتمال علاجها، والقدرة على استيعاب وجهات نظر مخالفة والنظر إليها وتقييمها من كافة جوانبها فضلاً عن الاستعداد لتعديل الاستراتيجيات التي يتبناها في التعامل مع تابعيه طبقاً لطبيعة الموقف وما يطرأ عليه من تغيرات.

فعلى سبيل المثال: قد يستخدم القائد أساليب متنوعة في التعامل مع أحد اتباعه المشكلين (الذين يثيروا مشكلات) فنجد تارة يلجأ إلى تعنيفه، وتارة أخرى إلى تجاهله، ومرة ثالثة يتقرب إليه للتعرف عن كثب وقرب على الحاجات والدوافع الأكثر أولوية بالنسبة له، ومن ثم يتبنى أسلوباً قيادياً يقوم على الربط بين الحد من المشكلات التي يثيرها مع زملائه وبين إشباع تلك الحاجات.

٦ - الحساسية للمشكلات:

وتتمثل في قدرة القائد على استششاف المشكلات، أو الشعور بوجودها وتبين مواضعها التي قد تخفى على الآخرين، ومن ثم يسهل عليه اكتشاف العيوب الموجودة في النظم التي يتعامل معها سواء كانت إدارية أم فنية أم اجتماعية مما يتييسر معه علاجها قبل أن تتفاقم.

فعلى سبيل المثال: قد يكتشف القائد أن بعض الصراعات الشخصية بين الأفراد يمكن حلها من خلال وسائل قد لا يظن إليها غيره من قبيل إعادة توزيع صلاحياتهم، أو توسيع رقعة التفويضات الممنوحة إليهم، أو مجرد تغيير نظام جلوسهم في العمل (طريف شوقي، ١٩٩٣، ١٦٠)

سادساً: نظريات القيادة:

أن العلم - كما سبق أن أشرنا لا يقف عند حدود وصف الظواهر وصفاً موضوعياً، بل أنه يأخذ على عاتقه أن يفسر تلك الظواهر تمهيداً للتحكم فيها وتغييرها ولذلك فقد بذلت محاولات عديدة لتفسير ظاهرة القيادة، أو بعبارة أخرى للإجابة على سؤال محدد ألا وهو :
لما يصبح شخصاً معيناً بالذات قائداً للجماعة دون غيره؟ وفى سبيل الإجابة على هذا السؤال وضعت نظريات سنعرض لبعضها كالاتى:

١- نظرية الرجل العظيم.

٢- نظرية السمات.

٣- النظرية الموقفية.

٤- النظرية النفاعية.

٥- النظرية الوظيفية.

(١) نظرية الرجل العظيم : Great Man Theory

وهي من أولى النظريات التي وضعت لتفسير ظاهرة القيادة وتفترض تلك النظريات أن التغيرات في الحياة الاجتماعية تتحقق عن طريق أفراد ذوى مواهب خاصة، وقدرات غير عادية.

وقد قدم (السير فرانسيس جالتون) وهو من أشد دعاة هذه النظرية عدداً كبيراً من البيانات الإحصائية والوراثية تأييداً لنظريته.

والحقيقة أن هذه النظرية رغم أنها قد تحمل في طياتها بعض الصدق إلا أننا لو نظرنا إليها نظرة ناقدة لأمكنا أن نتبين أنها تهمل جانباً كبيراً من العوامل الهامة، فالقائد الفرد مهما كان عظيماً لا يستطيع أن يحدث من التغيرات إلا القدر الذى يسمح به بناء أو تنظيم الجماعة ككل وأيضاً أو بحسب موقع ذلك القائد في بناء تلك الجماعة.

فعلى سبيل المثال: فلو افترضنا مثلاً أن أحد العمال أصبح قائداً لمجموعة منهم فإن علينا - تبعاً لنظرية الرجل العظيم - أن نسلم بأن هذا العامل لو وجد بين مجموعة من الطلبة لتصدر لقيادتها، ولو وجد مجموعة من التجار لحدث نفس الشيء أيضاً وهذا أمر غير منطقي وغير صحيح، فبناء مجموعة الطلبة وتنظيمها يختلف بلا شك عن بناء وتنظيم مجموعة العمال بل أن العامل لو وجد بين مجموعة أخرى من العمال غير مجموعته في مجتمع آخر مثلاً لما استطعنا أن نتنبأ له بنفس الدور القيادي الذي كان له في المجموعة الأولى رغم تشابه بناء الجماعتين وصفاتهما، ويرجع ذلك إلى أن موقع ذلك العامل في الجماعة الأولى - من حيث الانتماء لها ومعرفة الأعضاء له .. إلخ- يختلف تماماً عن موقعه في الجماعة الجديدة التي سوف تعتبره بصورة أو بأخرى غريباً عنها.

غير أن هذه النظرية تهمل تماماً أثر العوامل البيئية المتعلقة بالموقف الاجتماعي على ظهور القائد وصفاته، وتركز كل التركيز على العوامل المتعلقة بصفات القائد ومميزاته حيث ترى أن القيادة سمة موحدة يتميز بها القادة أينما وجدوا بصرف النظر عن نوع الموقف أو الثقافة القائمة.

٢) نظرية السمة: Trait Theory

وهي أيضاً من نتاج البحوث الأولى في القيادة وإذا كانت نظرية الرجل العظيم تقوم على افتراض مؤداه أن القائد إنما هو فرد ذو مواهب وقدرات خارقة وغير عادية، فإن نظرية السمات تقوم على أن هناك صفات معينة تتوافر في الفرد القائد وتميزه عن الأتباع، ولا يعنى ذلك أن تلك الصفات لا توجد أصلاً لدى القائد. (قدرى حفى، ١٩٨٦، ٨٤، ٨٥)

وهذه السمات ما هي إلا سمات حسنة طيبة: فالقادة أطول قامة، وأكثر انغماساً في النشاط الاجتماعي، وأقوى عزيمة، وأقدر على المبادأة والمثابرة وأعلى طموحاً، وأكثر تمتعاً بالثقة بالنفس، والثبات الانفعالي، وبقوة الإرادة والسيطرة، وحسن المظهر، كذلك الأمانة

وحسن السمعة، والتواضع، والقادة اجتماعيون ومنطلقون، فهم اجتماعيون مبتهجون (عباس محمود، ١٩٨٦، ١٣١، ١٣٢)

ومن أهم السمات التي أجريت عليها دراسات كثيرة للتعرف على مدى تمييزها للقائد عن غيره من الأتباع سمة الذكاء، فنظراً لأن الكثير من السلوك الفردي والجماعي يتضمن حلاً للمشكلات، ونظراً لأن وجود مشكلة جماعية هو أحد الشروط اللازمة لقيام القيادة فليس من الغريب إذن أن يكون الذكاء أحد العوامل المساهمة في القيادة إلا أنه ينبغي ألا نأخذ الأمر بصفة مطلقة فننتصور مثلاً أنه كلما ازداد ذكاء الفرد بالنسبة لمجموعته كلما كان أكثر صلاحية لقيادتها، بل إن إحدى النتائج الطريفة التي توصلت إليها البحوث في هذا المضمار، هي أن القادة يجب أن لا يفوقوا الأتباع كثيراً في ذكائهم، حيث أن الفروق الكبيرة قد تعوق قيام علاقات بين القائد والأتباع، وبالتالي تتهار قيادته لهم. والخلاصة أن الذكاء وحده لا يصنع القادة، وإنما المهم هو صلة ذلك الذكاء بمجموعة الظروف التي تحدد المجال الاجتماعي، في فترة معينة من الزمن.

وهناك دراسات أخرى عديدة اهتمت بالسمات أجريت من أجل توضيح الصلة بينها وبين ظاهرة القيادة، ومن تلك السمات مثلاً الثقة بالنفس والسيطرة، والانطواء والانبساط... إلخ، ولكن الملاحظة أن كل تلك الدراسات لم تنتهي إلى نتائج موحدة.

فعلى سبيل المثال: فبينما يضع "ألبورت" قائمة من (١٩) سمة لازمة للقائد، يضع "برنارد" قائمة من (٣١) سمة، ويضع غيره قائمة من (١٠) سمات فقط، بينما يرتفع عدد تلك السمات إلى (٧٩) سمة عند عالم آخر.

ورغم أن النظرة الأولى إلى تلك القوائم توحى بأنها متقاربة إلا أننا نستطيع أن نفسر ذلك التضارب يعزوه إلى اختلاف السمات المطلوبة للقيادة في موقف معين عنها في موقف آخر، بمعنى أن أية سمة يمكن أن يوصف بها الفرد وتنال رضا المجتمع عنها نستطيع أن

نعتبرها عاملاً من العوامل المساعدة على تكوين القائد، ولما كانت تلك السمات المفضلة تختلف من موقف لآخر، ومن مجتمع لآخر فإن ذلك يفسر لنا عدم اتفاق نتائج البحوث الخاصة بنظرية السمات.

ومن الجدير بالذكر أن نظرية السمات تشترك مع نظرية الرجل العظيم في تفسير ظاهرة القيادة، والجانب المشترك بين هاتين النظريتين هو أن كلاهما تعتمد في التفسير على إرجاع ظاهرة القيادة إلى خصائص القائد التي تميزه عن الأتباع، أي أن نظرية السمات ترى أن القيادة نمطاً من الصفات يتوقف عليها قدرة القائد على القيادة، وأن بعض الأفراد يعجزون عن القيادة رغم تهيئة كل الظروف البيئية الممكنة لهم، وأن معظم القادة لا ينتظرون حتى تدفعهم الظروف دفعاً إلى القيادة، وإنما هم ينشدون منذ البداية مراكز القوة والسلطان.

٣) النظرية الموقفية: Situational Theory

على العكس تماماً مما تفترضه هاتان النظريتان السابقتان من إرجاع ظاهرة القيادة إلى خصائص القائد التي تميزه عن الأتباع، تستند النظرية الموقفية استناداً كاملاً إلى البيئة الاجتماعية الخارجية.

وفي ضوء تلك النظرية لا يمكن أن يظهر القائد إلا إذا تهيأت أولاً الظروف المناسبة لاستخدام مهاراته وقدراته، وإذا لم تتهيأ تلك الظروف فلم يظهر ذلك القائد مهما كانت المهارات والقدرات التي يتمتع بها أي أن ظهور القائد يتوقف على قوى اجتماعية خارجية لا يملك إلا سيطرة قليلة عليها، أو لا يملك السيطرة عليها إطلاقاً.

والنقد الاساسى الذى يمكن أن يوجه إلى النظرية الموقفية هو أنها أيضاً قد أغفلت عدداً كبيراً من العوامل مكتفية فقط بعامل واحد وهو العامل الموقفي أو البيئي فقط، في حين أن العامل الفردي والذي نعنى به الصفات الشخصية للقائد لا يمكن استبعاده تماماً واعتبار القيادة ترجع فقط إلى طبيعة الموقف حيث أن الفروق الفردية تلعب دوراً هاماً في اختيار

القائد ولذا لا نستطيع الرد رداً مقنعاً إذا ما تساءلنا لما أصبح هذا الشخص بالذات قائداً دون غيره من الذين يتشابهون معه في ظروف البيئة الاجتماعية المحيطة إذا ما حاولنا تفسير ظاهرة القيادة في ضوء النظرية الموقفية؟

٤) النظرية التفاعلية : Interactional Theory

إذا كانت نظرية السمات ترجع القيادة إلى شخصية القائد وإذا كانت النظرية الموقفية ترجع القيادة إلى الموقف، فإن النظرية التفاعلية تقوم على أساس التكامل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة، وترى هذه النظرية أن هذه المتغيرات الرئيسية هي كالاتي:

أ- شخصية القائد.

ب- اتجاهات الأتباع وحاجاتهم ومشاكلهم.

ج- نوع الجماعة والعلاقات بين أفرادها وخصائصها.

د- الموقف كما تحدده العوامل الفيزيائية وطبيعة العمل ... إلخ.

والجدير بالذكر أن النظرية التفاعلية لا ترجع ظاهر القيادة إلى مجرد توافر صفات موضوعية معينة بالنسبة لتلك المتغيرات بل إنها تهتم أساساً بإدراك القائد لدوره وإدراك الآخرين له كقائد لهم، وإدراك القائد أيضاً للآخرين كتابعين له، وكذلك الإدراك المشترك بين القائد والآخرين لطبيعة الجماعة التي ينتمون إليها جميعاً وخصائص الموقف الذي تمر به تلك الجماعة.

أى أن النظرية التفاعلية لا تركز فقط على توافر أو عدم توافر بعض الصفات المتعلقة بمتغيرات معينة، بل إنها تركز اهتماماً خاصاً على دور الوعي الإنساني بالنسبة لكل تلك المتغيرات.

والخلاصة، أن أساس النظرية التفاعلية هو أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي، فالقائد يجب ان يكون عضواً في الجماعة يشاركها مشكلاتها ومعاييرها، وأهدافها، وآمالها، ويوطد الصلة مع أعضائها ويحصل على تعاونهم ويتوقف انتخابه للقيادة على ادراك الأعضاء له كأصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور الجماعي، وهي تتغير من موقف لموقف، ومن عمل لعمل، فالقيادة إذن تتوقف على الشخصية وعلى الموقف الاجتماعي، وعلى التفاعل بينهما. (قدرى حفى، ١٩٨٦، ٨٥ - ٨٩)

٥) النظرية الوظيفية: Functional Theory

والقيادة في ضوء هذه النظرية هي القيام بالوظائف الجماعية التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها، وينظر إلى القيادة هنا في جملتها على أنها وظيفة تنظيمية، ويهتم أصحاب هذه النظرية بالسؤال عن "كيف تتوزع الوظائف القيادية في الجماعة؟" فقد يكون توزيع الوظائف القيادية على نطاق واسع، وقد يكون ضيقاً جداً لدرجة ان كل الوظائف القيادية تنحصر في شخص واحد هو القائد.

وتتلخص أهم وظائف القائد في الجماعة فيما يلي:

- ١- التخطيط.
- ٢- وضع السياسة.
- ٣- الأيديولوجية.
- ٤- الخبرة.
- ٥- الإدارة والتنفيذ.
- ٦- الحكم والوساطة.
- ٧- نموذج يحتذى به.
- ٨- رمز للجماعة.

٩-صورة للأب. (حامد زهران، ١٩٧٠، ٢٧٢، ٢٧٣)

سابعاً: العوامل الرئيسية المؤثرة على نفوس القائد:

لقد أجريت العديد من الدراسات في مجال القيادة، ولقد قام "فيدلر" Fiedler بإجراء دراسة توصل من خلالها إلى وجود ثلاثة عوامل رئيسية من شأنها أن تؤثر على نفوذ القائد داخل الجماعة ألا وهي:

١-علاقات القائد بالأعضاء.

٢-طبيعة نظام العمل.

٣-قوة المركز.

(١) علاقة القائد بالأعضاء:

أى العلاقة التي يقبلها القائد ويحبها شخصياً وتشمل تقدير الأعضاء وولائهم لقائدهم، ويعتبر هذا العامل دون شك العامل الأكثر أهمية في تحديد التفاعل بين القائد ومجموعته، حيث أنه إذا وجد القائد الإخلاص والثقة في مجموعته فهو لا يحتاج إلا إلى القليل ليؤثر على المجموعة.

(٢) طبيعة نظام العمل:

هناك سؤال يفرض نفسه علينا الا وهو: ما هي خصائص العمل التي تحدد النمط الأحسن للقيادة؟ إن طبيعة نظام العمل من شأنها أن تؤثر على نفوذ القائد، فالعمل الواضح المحدد تقريباً من قبل الإدارة التي تنتمي إليها الجماعة من شأنه أن يؤدي إلى تعزيز أهداف الجماعة، كما يمكن للإدارة من خلال قائد المجموعة أن تتحكم في أداء العمل على نحو جيد. أما إذا حدث تقصير في أداء العمل فإنه من السهل اكتشاف من هو الشخص - من

أعضاء الجماعة- الذى فشل أول أهمل في تأدية عمله، وبالتالي يمكن تصحيح هذا الخطأ أو الإهمال، كما يمكن تعريضه لإجراء تأديبي أو قانوني.

أما إذا كانت طبيعة نظام العمل غامضة وغير منتظمة، فإن القائد لا يمكنه التحكم في الخطوات التي تكون ضرورية لتحقيق نتيجة ناجحة، كما ان الإدارة أيضاً لا تكون قادرة على مساعدة القائد بالقدر الكافي.

فعلى سبيل المثال: لا يوجد أحد يستطيع ان يعاقب شخصاً لأنه فشل في أن يكون خلاقاً إلى ابعد حد، أو لأنه أساء الحكم على مشكلة صعبة وغامضة، وخلاصة القول، أن العمل غير المنظم بوضوح يكون أكثر صعوبة للقائد من عمل يكون منظم ومضبوطاً تماماً. والعمل المنظم يمكن أن يقاس حسب طبيعة العمل بأربعة مظاهر محددة هي:

- أ- إمكانية تحقيق القرار (وضوح الهدف).
- ب- الدرجة التي يظهر عندها بوضوح تحقيق الحل الصحيح.
- ج- الدرجة التي تحدد بكل وضوح النتيجة المرجوة لطرق الهدف المتعددة، وعدد الطرق الممكنة لتأدية العمل ونوعية الحل.
- د- الدرجة التي يوجد عندها أكثر من حل صحيح.

(٣) قوة المركز :

بصرف النظر على جاذبية شخصية القائد أو قدرته على فرض الاحترام والخضوع إلا أن القائد الذى يمكنه أن يمنح ويمنع، والذى يمكنه أن يرقى أو يعاقب يستطيع الحصول على الإذعان تحت الشروط التي قد تكون غير ممكنة لقائد في مركز ضعيف نسبياً. (عباس

محمود، ١٩٨٦، ١١٢ - ١١٤)

ثامناً: محددات السلوك القيادي:

هناك العديد من المتغيرات التي من شأنها أن تسهم في تشكيل سلوك القائد، حيث أن هذا السلوك يعد محصلة للتفاعل أو التأثير المتبادل بين تلك المتغيرات أو المحددات وبعضها البعض، ومن هذه المحددات أو المتغيرات كما وردت لدى (طريف شوقي، ١٩٩٣) كالاتي:

- أ- خصال القائد.
- ب- خصال الاتباع.
- ج- خصائص المهمة.
- د- خصائص النسق التنظيمي.
- هـ- خصائص السياق الثقافي والاجتماعي المحيط بالقائد.

أ) خصال القائد:

وتشمل هذه الفئة المتغيرات التالية:

١- سمات شخصية القائد:

وهي خصال وجدانية ومزاجية غالباً، تتسم بالدوام النسبي، تسهم في تشكيل الاستجابات التي يصدرها الفرد. لذلك فهي تمارس دوراً هاماً في تحديد سلوك القائد مع أتباعه. فعلى سبيل المثال سيميل القائد المرتفع في سمة العدوانية إلى التعامل بصرامة مع أتباعه بينما يلتزم القائد المنخفض في هذه السمة أسلوباً يتسم بالتسامح.

٢- نسق القيم:

القيم عبارة عن تصورات من شأنها أن تفضى إلى سلوك تفضيلى، فهي بمثابة معايير للاختيار بين البدائل السلوكية المتاحة للفرد في الموقف، ولذلك فإن احتضان الفرد لقيم معينة يعنى توقع ممارسته لأنشطة سلوكية تتسق مع تلك القيم.

ويسهم هذا التصور لدور القيم في تفسير الفروق الواسعة في سلوك القائد في المجالات المتشابهة -فعلى سبيل المثال- القائد الذى تشغل قيمة المساواة مكاناً بارزاً في نسقه القيمى سيتعامل مع أتباعه بطريقة تختلف عن قائد آخر في نفس العمل لا تشكل تلك القيمة أهمية ذات بال لديه، فالقائد الأول سيكون حريصاً على أن يحد من مظاهر التمييز بينه وبين أتباعه، وفيما بين الأتباع بعضهم البعض، في حين أن اهتمام القائد الثانى سينصب على تعميق ذلك التمييز، أى أن كلا منهما سيسلك على نحو يتسق مع نسقه القيمى بقدر ما تسمح الظروف الموقفية.

٣- مستوى الخبرة الفنية:

يعكس مستوى الخبرة الفنية للقائد كلاً من مستوى المهارة الفنية التي يحوزها في مجال العمل الموكل للجماعة، ومستوى القدرات العقلية والإبداعية التي يحوزها والتي تيسر عليه اكتساب هذه الخبرة وتمكنه من توظيفها وتنميتها على نحو فعال.

وتمكن أهمية مستوى الخبرة كأحد محددات السلوك القيادى في أن القائد ذا القدر المرتفع من الخبرة سيعمد على خبرته تلك في قيادة أتباعه وسيجعلها المصدر الرئيسى للقوة التي يركز إليها في قيادتهم وسيقلل من اعتماده على المصادر الاخرى للقوة في ذلك من قبيل قوة الصلاحيات الممنوحة له بحكم منصبه.

٤ - الدافعية للإنجاز:

يعرف الدافع للإنجاز بأنه المنافسة من أجل النجاح والتفوق والرغبة الشديدة في تجنب الفشل، ومن أبرز سمات الفرد الذي لديه دافع قوى للإنجاز:

قبول المخاطر المحسوبة والجدية وقبول التحدي، والمثابرة، والمراقبة الذاتية، وعدم الاكتفاء بالوصول للأهداف التي يعتقدونها الآخرون كافية، ويتجسد دور هذا المتغير في أن القائد الذي لديه قدر مرتفع من الدافعية نحو الإنجاز سيوجه القدر الأكبر من طاقاته نحو تحقيق أهداف المنظمة، وسيهتم باتباعه كمدخل رئيسي لبلوغ تلك الأهداف.

٥ - مفهوم القائد عن ذاته:

ويشير مفهوم الذات إلى "تلك التصورات والمعارف والمشاعر التي يتبناها الفرد حول ذاته" وتتمثل أهمية تلك التصورات في أن الفرد يسعى لأن يكون سلوكه متسقاً معها، فالقائد الذي يبني تصور لذاته مؤداه أنه صبور -أو يجب ان يكون كذلك- سيعمل جاهداً على أن يكون سلوكه ترجمة عملية لهذا التصور.

٦ - التصورات الضمنية لدى القائد عن اتباعه :

أن سلوك القائد مع أعضاء الجماعة، أو أتباعه يعتمد إلى حد كبير على التصورات الضمنية الشعورية أو اللاشعورية من قبل القائد تجاه أتباعه من أعضاء الجماعة.

فعلى سبيل المثال: القائد الذي يقوم بالإشراف على أتباعه بصورة مباشرة من أجل التأكد من حسن أدائهم للمهام الموكلة إليهم لديه تصورات ضمنية عن طبيعة التابع تختلف عن ذلك الذي يدعهم يؤدون العمل على النحو الذي يناسبهم دون إشراف مباشر، فالأول يتبنى تصوراً حول التابع مؤداه أنه كسول ولا يعمل إلا إذا أُجبر على ذلك في حين أن الثاني يتبنى تصوراً مؤداه أن التابع يسعى ويرحب بالمسئولية ويهدف إلى تحقيق ذاته.

ب) خصال الأتباع:

وتتضمن تلك الفئة ما يلي من محددات:

١) توقعات الأتباع:

فالقائد لا يختار أسلوبه القيادي لمجرد أنه يتوافق مع شخصية أو نه يتناسب مع متطلبات الموقف وطبيعة المهام الموكلة إليه، حيث أن القائد يعدل من سلوكه ويغيره طبقاً لرغبات الأتباع، وطبقاً لتوقعات هؤلاء الأتباع منه سواء كان ذلك من خلال التلميح أو التصريح بالقول، وبالتالي يتبع القادة أساليب من شأنها أن تشبع رغبات وتوقعات الأتباع من أجل كسب رضاهم.

فعلى سبيل المثال: القائد الذي يتوقع منه أتباعه أن يكون أكثر أمانة وإخلاصاً، حيث أنهم عانوا كثيراً من جراء عدم أمانة وعدم إخلاص القائد الأسبق، نجده يحاول أن يكون أميناً وأكثر إخلاصاً مع أتباعه حتى يشبع رغباتهم ويحقق توقعاتهم.

٢) مستوى نضج التابع:

يتغير أسلوب القائد وطريقته مع أتباعه طبقاً لمستوى نضجهم ومستوى دافعيتهم حتى يلائم ذلك المستوى.

فعلى سبيل المثال: عندما يكون مستوى نضج التابع منخفضاً، فإن القائد يركز على أسلوب القيادة الذي من شأنه أن يصف للتابع خطوات وفتيات العمل وتزويده بالخبرة الفنية، أما إذا كان مستوى نضج التابع مرتفعاً فإنه سوف يكون في حاجة من القائد إلى أسلوب آخر في التعامل يتسم بالمزيد من الاهتمام الإنساني به، وبالتدخل البسيط في خطوات وتفاصيل العمل وفتياته نظراً لخبرته.

٣) سلوك الأتباع مع القائد:

حيث أن لكل فرد طريقة معينة وأسلوب معين يتعامل به مع الآخر، وعادة ما يسهم الآخر في تبني هذا الأسلوب، ولذا فمن المتوقع أن سلوك القائد سيعتمد إلى حد كبير على سلوك أتباعه.

ج) خصائص المهمة:

هناك عدة جوانب للمهمة من شأنها أن تؤثر في تشكيل سلوك القائد وهي كالاتي:

١) غموض المهمة:

حيث أنه إذا كانت المهمة التي بصددها الاتباع واضحة، وهناك أسلوب واحد لتنفيذها، فإن دور القائد سيقصر على وضع التعليمات بدقة، وكذلك متابعة تنفيذ المهمة بدقة ويقدر كبير من التوجيه، أما إذا كان هناك ثمة غموض يشوب هذه المهمة، فمعنى هذا أن هناك إمكانية لوجود أكثر من أسلوب لتنفيذها، وبالتالي فهنا سترك القائد قدرًا من الحرية للاتباع لتأدية هذه المهمة بالأسلوب المناسب والملائم لهم، وبالتالي سيمارس القائد هنا قدرًا ضئيلاً من التوجيه للاتباع ويترك لهم قدرًا من المشاركة والحرية.

٢) قابلية المهمة للتقسيم:

أي أنه حين يكون هناك إمكانية لتقسيم المهمة إلى أجزاء منفصلة، من شأن كل جزئية أن يقوم بها أحد الأفراد، بحيث يستطيع تحديد مسئولية كل منهم بوضوح، فإن من شأن ذلك أن يؤدي إلى اتساع سلطة القائد، حيث يمكنه أن يكشف بسهولة التقصير الموجود في أي جزء من العمل، وبالتالي مساءلة التابع المسندة إليه هذه الجزئية من المهمة بالإضافة إلى أنه على القائد في مثل هذه الحالة تنمية روح المنافسة والتفرد ولكن بصورة صحيحة.

أما إذا تعذر تقسيم المهمة المسندة إلى الأتباع، وبالتالي يتم أداؤها بشكل جماعي، بحيث يصعب تحديد المسؤوليات على نحو دقيق، فإن سلوك القائد في توجيهه ومساءلة أتباعه يجب أن يأخذ طابعاً مختلفاً، حيث سيكون عليه أن يعنى بتنمية روح الفريق لديهم، وتعميق الشعور بالمسئولية لدى كل فرد منهم تجاه الجماعة بأسرها.

(٣) تقويم الأداء:

إذا كانت طبيعة المهمة المسندة إلى التابع (الفرد) يمكن تقويم مستوى أدائها من قبل الفرد نفسه حينما يفرغ من انجازها (هل تم أدائها بشكل جيد أو شكل رديء؟) فإن هذا العائد من شأنه أن يؤدي إلى تقليص دور القائد بالنسبة له، أما إذا كان هناك صعوبة في تقويم هذا الأداء أو المهمة من قبل الفرد القائم بها فإنه يصبح في حاجة إلى معرفة رأى قائده، وبالتالي سيؤدي ذلك إلى اتساع دور القائد بالنسبة لهذا التابع.

(د) خصائص النسق التنظيمي:

وتتضمن هذه الفئة أربعة متغيرات رئيسية كالآتي:

(١) البناء التنظيمي:

يشكل البناء التنظيمي الإطار الذي يتم من خلاله تقسيم العمل واتخاذ القرارات والتفويض في السلطات داخل العمل.

ويكون النظام أو التنظيم داخل العمل إما بشكل رأسي - أي توجد مستويات هرمية متعددة يرأسها عدد محدود من الافراد ممثلين للسلطة ومن الملاحظ أن القائد في ظل التنظيم الرأسي يمارس قدراً أكبر من التحكم والرقابة على أتباعه، أو يكون بشكل أفقي حيث توجد مستويات قليلة ويتم توزيع السلطة داخل كل منها على عدد أكبر من الأفراد، ومن الجدير بالذكر أن القائد في ظل البناء الأفقي يعطى أتباعه كثير من الصلاحيات ويتعامل معهم بطريقة ديمقراطية بها نوعاً من التقبل والحرية.

(٢) حجم الجماعة:

من الملاحظ أن دور القائد في الجماعات الصغيرة يختلف عن دوره في الجماعات الكبيرة، فالقائد في الجماعات الكبيرة لا يكون لديه وقت للتخاطب مع كل عضو نظراً لضغط عنصر الوقت وكبر حجم الجماعة ولذا يضطر لاتخاذ قرارات حاسمة، كما تكون هناك اعباء أكبر على القائد من أجل تنسيق أنشطة الجماعة، أما في الجماعة الصغيرة فالقائد يتمكن من إظهار قدر أكبر من الاهتمام بالأفراد، حيث أن صغر حجم الجماعة يتيح فرصة أكبر في التعبير عن وجهات نظرهم فيما يتعلق بما يخص الجماعة من قرارات وتنظيمات.

(٣) تاريخ الجماعة:

حيث أن الجماعة التي لديها تاريخ في العمل المشترك، والتي اشترك أعضائها في العمل لفترات طويلة سابقة، مما لا شك فيه أن ذلك من شأنه أن يرسخ عادات وصيغ من التعاون وأساليب أكثر تفهماً فيما بينها في مواجهة المشكلات والعقبات أو ما تكلف به من مهام، وذلك بالمقارنة بالجماعة حديثة التشكيل والتي يعمل أعضاؤها معاً، وهذا من شأنه أن يؤثر على أسلوب القائد في القيادة في الجماعتين تبعاً لتاريخ تلك الجماعات.

(٤) تاريخ القائد مع الجماعة:

كما يتأثر سلوك القائد في الجماعات تبعاً لتاريخ أفراد الجماعة معاً، أيضاً يتأثر سلوك القائد ونهجه في القيادة بتاريخه مع الجماعة.

فعلى سبيل المثال: القائد الذي يعمل مع الجماعة منذ فترة طويلة نجده من خلال هذا المنصب يكتسب خبرات وتتوطد العلاقة بينه وبين أعضاء الجماعة مما يجعله يغير من أساليب قيادته مع مرور الزمن، وقد يكون هذا التغيير إيجابياً يظهر في التعاطف مع الأتباع، أو سلبياً حيث يظهر في التسلط الاستثنائي بالرأى.

هـ) خصائص السياق الثقافى والاجتماعى المحيط بالقائد:

وتتضمن السياق الثقافى العناصر الآتية والتي من شأنها أن تؤثر على سلوك القائد، ويتضمن الآتى:

١- الثقافة المحيطة بالمنظمة:

حيث أنه من شأن الثقافة المحيطة بالجماعة والمقصود بها "ذلك النسق من الرموز والمعانى، والمعارف والقيم والعادات والتقاليد والفنون والنظم المادية والاقتصادية والسياسية والأخلاقية الذى يوجه سلوك الأفراد وتوقعاتهم وأحكامهم القيمة وأسلوب تعاملهم مع البيئة " أن تؤثر في سلوك عدة جوانب منها:

- أ- تؤثر في تشكيل سلوك الأتباع، ومن ثم يجب على القائد أن يتبنى أساليب قيادية تتناسب مع تلك العادات والقيم التي يتبناها الأتباع والأعضاء في الجماعة.
- ب- تؤثر في تشكيل سلوك القائد: حيث أن من شأن نسق القيم الذى يسود وتحبذه الثقافة - خاصة إذا تعددت الثقافة الفرعية خارج الجماعة- ويتجسد داخلها على شكل تجمعات عرقية ودينية، أن يصبح قوى ضاغطة على القائد، مما يحد من حرية تصرفه وسلوكه، وبالتالي يضع ذلك نصب عينه وهو يخطط لأساليب قيادته مع أتباعه.

٢- الظروف الاقتصادية الاجتماعية السائدة:

من شأن قلة فرص العمل في ظل تدهور الاوضاع الاقتصادية وتدنى مستوى المعيشة، أن يجعل لدى القائد متسع من الحرية في اختيار اساليبه القيادية من جهة، واضطرار التابع لتقبل الاساليب في القيادة لا يمكن أن يرضى بها في ظل ظروف أخرى.

فعلى سبيل المثال: في ظل نقص الفرص المتاحة للعمل يمكن أن يستخدم القادة أسلوب التسلط والعنف والتشرد، ويضطر الأتباع إلى تقبل هذا الأسلوب من أجل لقمة العيش والاحتفاظ بالعمل أما إذا توفرت فرص العمل فإنه من الصعب أن يسلك القائد مثل هذه السلوكيات.

٣- معدل التطور التكنولوجي والاجتماعي:

حيث أنه من شأن التطور التكنولوجي في المجالات الانتاجية والخدمية أن يؤثر على سلوك القائد وأساليب القيادة.

فعلى سبيل المثال: من المفترض أن أسلوب الإدارة في البنوك الحكومية بعد إدخال نظام الحاسبات الآلية أصبح مختلفاً عنه في فترة الاعتماد على الأساليب اليدوية القديمة.

كما ان التطور الاجتماعي والذي ينادى بالتأكيد على الحرية الشخصية للأفراد، وتأثيره على القيادة وميلهم إلى استخدام أساليب الإقناع وتنمية الشعور بالمسئولية في التعامل مع الأتباع بدلاً من أسلوب التشدد والتسلط معهم.

تاسعاً: التدريب على القيادة:

إذا نظرنا إلى القيادة كسمة من سمات الشخصية فإن معظم سمات الشخصية تكتسب، وإذا نظرنا إليها كدور اجتماعي فإنه يتحدد في إطار معايير اجتماعية مكتسبة أيضاً ومن ثم يدحض هذا القول الديم القائل "بأن القادة يولدون ولا يصنعون"، ومن ثم فليس هناك حاجة إلى التدريب على القيادة فالنظرة القديمة إلى القيادة تشير إلى أنه يمكن تعلمها وتعليمها وأن "القائد يصنع أكثر ما يولد" ومن ثم يجب تدريب القادة الجدد.

ومن الدراسات التي أجريت في هذا الصدد دراسة (بافيلاس، ١٩٤٢) Bavelas ، حيث لاحظ سلوك ستة مشرفين على ملاعب للأطفال، ووجد أنهم جميعاً يقعون في أخطاء

قيادية مثل اللجوء إلى أساليب اتوقراطية مثل اتخاذ القرارات بأنفسهم وإصدار الأوامر وعدم إعطاء الأطفال فرصة التدريب على تحمل المسؤوليات، ثم أعطى ثلاثة من المشرفين تدريباً على القيادة لمدة ثلاثة أسابيع، ثم قارن بين سلوكهم وبين سلوك الثلاثة الآخرين الذين لم يعطوا هذا التدريب، فوجد أن الثلاثة الذين أعطوا التدريب على القيادة قد ازداد استخدامهم للأساليب الديمقراطية في قيادة الجماعة وإدارة الملاعب، وارتفع مستوى الروح المعنوية للأطفال وزداد حماسهم للنشاط واشتراكهم فيه.

ومن أهم طرق التدريب على القيادة ما يلي:

(١) الملاحظة والخبرة الشخصية العارضة:

لقد تعلم معظم من يشغلون مركز القيادة اليوم معظم ما تعلموه عن القيادة من ملاحظة قاداتهم، ومن خبراتهم الشخصية في الجماعات، ومما لاشك فيه أن التعلم بالملاحظة كان وسوف يظل دائماً الطريقة الأولى في تدريب القادة إلا أن لها مزالقها، فقد يتعلم الفرد عادات سيئة أكثر مما يتعلم عادات حسنة، وذلك إذا كان القائد الذي يلاحظه ويتدرب عنه نموذجاً سيئاً، كما أن القائد في تعلمه عن طريق المحاولة والخطأ قد يسيء تفسير خبراته هو ويتعلم الأمر الخطأ منها.

ويكمن الخطأ الأكبر في هذا النوع من التدريب أنه سوف يعطينا قادة تعلموا المهارات والمعلومات اللازمة لأعمال معينة، وربما بعض الحيل والوسائل دون أن يكتسبوا الفهم والبصيرة بالسلوك الجماعي الذي ينطبق على كل الجماعات في كل المواقف، ودون أن يكتسبوا المهارة والرغبة في إنماء إمكانيات القيادة عند الآخرين وهي أبعاد جديدة هامة تفرضها علينا الاتجاهات الحديثة في نظريات القيادة.

٢) دراسات الحالات:

ومحور هذه الطريقة المناقشات الجماعية والمحاضرات تستهدف حل مشكلات خاصة شبيهة بما يعرض للرؤساء في عملهم اليومي أو حل مشكلات واقعية واجهتهم بالفعل أو التدريب على إدارة المناقشات أو رئاسة لجان معينة أو إدارة منظمات معينة، وذلك لاكتساب المتعلم المهارات اللازمة لأعمال معينة.

وتتطبق الاعتراضات التي وجهت إلى طريقة الملاحظة والخبرة العارضة على طرق دراسات الحالات أيضاً ذلك أن هذه الطرق تركز جل اهتمامها على وظيفتين من وظائف التدريب وهما نقل المعلومات واكتساب المهارات.

٣) تمثيل الأدوار:

حيث يقوم الفرد بدور في مواقف متنوعة أشبه ما تكون بمواقف الحياة اليومية ويرى البعض أن التدريب يمر بمراحل متتالية، فيه ويبدأ بالتعرف على النواحي السلوكية المطلوب تعلمها، ثم يأتي دور ممارسة السلوك ثم نقل ما تم تعلمه في فترة التدريب على العمل الحقيقي في القيادة. (حامد زهران، ١٩٧٧، ٢٤٩) أى أن يتم تنمية المهارات في مجالات العلاقات الإنسانية عن طريق تمثيل المواقف التي تعبر عن مشكلات الحياة الواقعية.

ومن الصور التي يأخذها تمثيل الأدوار ما يسمى "بالدراما الاجتماعية" وهي تستخدم أساساً بقصد مساعدة أفراد الجماعة على حل المشكلات العادية المتصلة بالعلاقات الشخصية حلاً سليماً مناسباً.

وفى العادة يقوم بعض أعضاء الجماعة بالتمثيل والبعض الآخر يقوم بدور المتفرجين أو المشاهدين، ويمكن أن نلخص الإجراءات التي تتبع بصورة عامة في الدراما الاجتماعية فيما يلي:

أ- زيادة إحساس الجماعة بحاجتها إلى التدريب في موقف من المواقف مثل قيادة مناقشة، ومثل العلاقات بين العمال ورؤسائهم، وذلك بقصد استثارة الاهتمام، واختيار موقف من المواقف المتعددة التي يقترحها أو يتقدم بها أعضاء الجماعة.

ب- تعريف وتحديد المشكلة عن طريق المناقشات الجماعية.

ج- توزيع الأدوار وقيام المتطوعين (أى يجب أن يكونوا متطوعين) من أفراد الجماعة بتمثيل الموقف تمثيلاً دراماتيكياً. ونظراً لأن الأعضاء يشعرون بأنه موقف تمثيلي فإنهم يكونون أكثر حرية في تقصى الموقف بحرية كما يرغبون ودون خوف.

د- أما المشاهدون المستمعون فهم خلال متابعتهم للتمثيل يفكرون في الطريقة التي يسلكون بها عادة فيمثل تلك المواقف، والأثر الذي يتركه سلوك الممثلين وكلماتهم بعضهم على البعض الآخر.

ويلاحظ أن موقف التمثيل يجعل الأعضاء أكثر حرية في دراسة المشكلة دون

خوف وبعد متابعة موقف التمثيل تبدأ المناقشة ويتم فيها الآتي:

١- يتحدث الممثلون عن شعورهم أثناء التمثيل، وكيف استجاب كل منهم لسلوك الآخر.

٢- يوجه المشاهدون نقداً وتعليقاً على سلوك الممثلين خاصة من حيث الحساسية لمشاعر الغير وروح السماحة، كما يوجهون الأسئلة إلى الممثلين حول السبب في سلوك تصرف معين، أو يصححون لهم بعض الأخطاء.

عاشراً: أساليب تنمية القيادة:

لقد توصل الباحثون مؤخراً إلى أساليب متعددة لتعديل سلوك القادة في الوجهة

المرغوبة وهذه الأساليب مستمدة من أصل نظرية قدمها باحثون متعددون.

فعلى سبيل المثال: الأساليب التي تقوم عليها البرامج التدريبية التي أعدها (بلاك

وموتون Black & Motton) والتي تساعد القائد على الاقتراب من النمط الأمثل للقيادة.

والبرنامج التدريبي الذي اقترحه كل من (هيرسى وبلا شارد Harcy & Blatchard) لجعل القائد أكثر قدرة على تبني الأساليب الملائمة في التعامل مع التابع في مراحل نضجه المتنوعة، وكذلك برنامج (فروم وتون From & Tuon) لتدريب القادة على عمليات اتخاذ القرار .

وهذه البرامج مع تنوعها تعنى مع غيرها بتنمية جوانب متعددة في شخصية للقائد عموماً ومنها الجوانب التالية:

- ١- تنمية القدرات الاجتماعية.
- ٢- تنمية المهارات الاجتماعية.
- ٣- التدريب على عملية اتخاذ القرار.
- ٤- تنمية مهارات إدارة الوقت.
- ٥- تنمية مهارات التواصل.
- ٦- تنمية القدرة على تحمل المشقة.

حادى عشر: بعض المواقف القيادية:

سوف نوضح بعض المواقف القيادية في بعض المجالات ومنها:

١- في مجال الصناعة:

تعتبر أساليب القيادة الديمقراطية من أفضل الأساليب خصوصاً في أوقات التغيرات الطارئة في الأقسام حيث ترتفع الحصيلة الإنتاجية كما تقل نسبة الانتقال من العمل، حيث يمكن أن يشارك العاملون في تفاصيل العمل بقدر ما، كما يمكن إعطائهم التفسيرات الحقيقية والأسباب وراء الأوامر وتفاصيل تنفيذها.

وتبين الدراسات القائمة على المقارنة بين المشرفين الذين يقومون بأعمال التخطيط والتنظيم والذين لا يقومون بهذه الأعمال، حاجتنا الماسة إلى وجود قيادة إيجابية من المشرفين على غيرهم من العمال، حيث أنه حينما لا يقوم هؤلاء المشرفون بوظائفهم تسود مشاعر عدم الرضا، وبالتالي يتصدى عاملون آخرون للقيام بوظائف التنظيم هؤلاء الأشخاص عادة ما يطلق عليهم مرؤوسوهم مصطلح "رؤساء من القش" .

وليس يخفى علينا ما لأهمية الإشراف المتمركز على العامل من زيادة في الحصيلة الانتاجية ، وزيادة الإحساس بالرضا عن العمل.

كما تبين أن المشرفين المشغولين بالإنتاج عادة ما يحصلون على نتائج أسوأ من المشرفين المشغولين برفاهية العاملين.

كذلك تبين وجود أبعاد أخرى من القيادة في هذا المجال الصناعي، فالإشراف العام في مقابل الإشراف على التفاصيل عادة ما يفضله العمال ويؤدي إلى زيادة الحصيلة الانتاجية، ولكن ليس في كل المواقف، كذلك يجب فرض النظام بالإقناع القائم على المشاركة الوجدانية، وتفهم الأسباب للغياب مثلاً ، فذلك أسلوب أفضل من أسلوب فرض العقاب.

وتختلف العلاقات بين القادة وجماعاتهم باختلاف طبيعة الاستعدادات الاجتماعية التكتيكية، وباختلاف نظام الحوافز، وباختلاف الخصائص البنائية العامة للتنظيم كدرجة ممارسة المشاركة، ومن أهم جوانب الموقف الصناعي على الإطلاق هو صراع المصالح أو تعارض الاهتمامات بين العمال والإدارة، هذا الصراع يضع المشرف في موقف حرج، ويتطلب هذا منه العمل على إزالة عناصر العداوة، والمقاومة في الجماعة، ويمكنه استخدام الطرق التي أشرنا إليها من قبل، ولما العمل الصناعي يحتاج إلى مواقع وثيقة من العمل، وأنماط خاصة من التفاعلات الاجتماعية فإن هذا قد يؤدي أحياناً إلى إثارة الصراع والتفكك

في الجماعة، ويمكن رؤية هذا من خلال مشرف قادر على الإدراك الاجتماعي ويمكن معالجته من خلال إعادة توزيع جماعات العمل بطرق أخرى.

(٢) في مجال التدريس:

لقد أظهرت نتائج البحوث أن المبادئ السابقة تنطبق هنا أيضاً بشكل عام، فالقيادة الديمقراطية تتكافأ مع أساليب التدريس التي تسمح بمشاركة التلاميذ، والتي تركز على اهتمامات أكثر من العادة، وقد بينت المقارنات التجريبية بين أسلوبين من أساليب التدريس ألا وهما: الأسلوب التقليدي والأسلوب المتمركز على الطالب، أن الأساليب التقليدية تؤدي إلى نتائج أكاديمية أفضل.

وفي بعض الأحيان يؤدي الأسلوب المتمركز على الطالب إلى نتائج أفضل غير أنه لا توجد بادرة شك في أن الأسلوب المتمركز على الطالب يؤدي إلى قدر مرتفع من الثقة بالموقف، كما يحول الطلاب إلى أكثر وداً ويؤدي إلى التحسين من مستوى مهاراتهم الاجتماعية وتوقفهم الانفعالي أيضاً، كما يجب على المدرس أن يكون مصدراً للتأثير إذ يمكن تعلم الكثير من المدرس الذي تقبله الجماعة وتتنظر إليه كخبير، بحيث تثق فيما يقوله كذلك تزداد فاعليته إذا كان قادراً على شرح الموضوع بوضوح، وبطريقة منهجية منظمة، وبعدد من الامثلة الماهرة، ويجب على المدرس أن يحترم طلابه وأن يكون قادراً على تكوين علاقات طيبة مع عدد كبير منهم.

وتبين إحدى الدراسات التي أجريت في كندا أن الطلاب الجامعيين - في تقريرهم للمواقف الطيبة والسيئة- قد أوضحوا أن جو الفصل يكون أفضل، ويزداد الاهتمام بالمحاضرة والقدرة على التعلم إذا كان المحاضر دافئاً وودوداً، وإذا كان يولي اهتمامه لأسئلتهم، ويحدث العكس إذا كان المحاضر يحاول أن يظهرهم بمظهر الأغبياء.

وتبين دراسة أخرى في استراليا أن التلاميذ إذا أحبوا المدرس فإنهم يحبون مادته، ولكن يجب من ناحية أخرى ألا يسرف المدرس في تصيد حب التلاميذ وإعجابهم.

وهناك مشكلة خاصة تتمثل في حاجة المدرس لإثارة الدافع لدى طلابه في وقت لا توجد فيه حوافز مادية للعمل المدرسي، وفي وقت لا يمثل فيه نظام المنافسة إلا حلاً جزئياً، ويرتبط إثارة الدافع للتعلم بنجاح، بقدرة المدرس على خلق اهتمام فعلى بمادته، ويمكن تحقيق هذا من خلال مهارته الشخصية أو بربط المادة باهتمامات الطلاب، أو بالعروض البصرية وبتشجيع الطلاب على المشاركة، وإذا كان المدرس على قدر لا بأس به من الجاذبية والتأثير، فسرعان ما سيتوحد به طلابه، وسرعان ما يتبنون حماسه بسهولة، وتكشف دراسات متعددة عن أهمية شخصية المدرس خاصة في مواقف التدريس الجامعي للراشدين.

كما يتبين أن التأنيب أمام الآخرين، وكل انواع التهكم والسخرية يؤدي إلى نتائج سيئة، أما المديح أمام الآخرين يؤدي إلى زيادة في كفاءة الأداء.

وهناك سؤال يطرح نفسه علينا ألا وهو : هل يستجيب مختلف الطلاب بنفس القدر لمختلف تلك الحوافز؟ لقد أظهرت دراستان إحداهما انجليزية والأخرى أمريكية أن الانطوائيين يستجيبون استجابة أفضل للمديح وغيره من المكافآت المماثلة، أما الانبساطيين فيستجيبون استجابة أفضل للتأنيب، كما يتبين أن كفاءة التأنيب اللفظي تزيد بزيادة العمر .

وقد أصبح موضوع كيفية إفادة المدرسين من العمليات الجماعية من الموضوعات الهامة، فاستخدام جماعات العمل معاً يؤدي إلى مساهمة كل منهم في العمل بكل طاقته. ومن الضروري أيضاً أن يشعر التلاميذ بالتقبل وأن يتخلصوا من القلق الجمعي. وإلا فإن هذا سيؤدي إلى تشتيت قدرتهم على التعلم، ويمكن تحسين العلاقات الاجتماعية في الفصل من خلال إثارة النشاط الذي يتطلب مشاركة جماعية وإعادة تجمع الجماعة سوسيوامترياً (من خلال القياس الاجتماعي) بطريقة تمنع الانقسامات، أما الأطفال المنعزلين فيمكن

وضعهم بمهارة في جماعات ودودة واعطائهم أعمالاً تجعلهم يحتكون بالآخرين ويتصلون بهم.

(٣) اللجان وجماعات حل المشكلات:

تتمثل اهداف جماعات حل المشكلات واللجان في الوصول إلى أحسن الحلول للمشكلة أو إلى تحقيق افضل اتفاق ممكن عن الحل، ويكون هدفها أحياناً متجاً إلى اكتشاف الحل، وأحياناً أخرى إلى تحقيق الانسجام في هذه الجماعة. وعندما يسمح القائد بالمشاركة الكاملة في المناقشة من قبل جميع الأعضاء ويشجعها فيكون هناك اتفاق أكثر في الرأى بين الجماعة، وستكون حلول أفضل للمشكلات، أما القائد التسلطي فغالباً ما يجعل الأعضاء يعزفون عن تقديم أفكارهم، غير أن على القائد دائماً أن يحقق الضبط الكامل في الجماعات من خلال تأكيده على عدم سيطرة أعضاء قليلين على سير المناقشات خلال التصويت على آراء الأقلية.

ولقد بينت إحدى الدراسات أن الجماعات تصل إلى أفضل الحلول إذا كان يقودها قادة ديمقراطيون متمرسون، وعادة ما يكون السبب في هذا راجعاً إلى الاستماع لرأى الأقلية.

كما أظهرت إحدى الدراسات الأخرى أن أعضاء الجماعة يفضلوا المناقشة الموجهة والمضبوطة، لكن بعض اللجان تواجهها أحياناً مشكلات جديدة في هذه الحالات فإن الأعضاء لا يجدون بأساً من التخلص من هذا الضبط في تلك الأحوال، وعندما تواجه الجماعة مشكلات تحتاج إلى حلول جديدة حقيقية، فإنه يجب التخلي مؤقتاً عن توجيه النقد وذلك كما هو الحال في جلسات "التوليد الفكرى Brain- Storming" وقد تبين أن التخلي يكون عادة مصدراً ثرياً للأفكار الجديدة، كما تبين أن دفء القائد، والعلاقات الدافئة والتعاونية بين أعضاء المجموعة على درجة كبيرة من الأهمية.

ولقد اظهرت بعض التجارب أن الجماعات المتعاونة والمتصادقة تصل إلى اتفاق أسرع في الآراء، وتحقق قدراً أكبر من الانتاج، كما تحقق دوراً أكبر من الجاذبية لأعضائها هذا التعاون قد يتعذر الوصول إليه إذا كانت آراء الجماعة متباينة تبايناً ضخماً، لكن يمكن إثارة التعاون بالعمل على زيادة التفاعل السار خارج حجرة المناقشة، فأداء الجماعات عادة ما يكون أفضل إذا قامت علاقات طيبة بينها مثل محاولة القيام بالعمل، كذلك تبين الدراسات على جماعات البحث أن الحافز والقدرة العلمية للقائد أكثر أهمية من مهاراته الإدارية، ويتفق هذا مع نمط التوحد بالقائد.

كل ذلك يبين أن انتاجية العلماء الصغار تزداد بشكل ملحوظ إذا تحقق لهم الاستقلال عن رؤسائهم على شرط أن يكونوا على اتصال دائم بهم، وفي حالة غياب هذا الاتصال يكون تأثير الاستقلال قليلاً.

ولما كانت الجماعات الكبيرة تتيح فرصة أقل للمشاركة فإن جاذبيتها للأعضاء تكون أقل، كما تقل أيضاً فاعليتها في حل المشكلة، وعدم تغييبهم يزداد ، لكن يزداد النقاش فيما بينهم عندما تتحدد المشكلات التي تحتاج للحل بما تتطلبه من تقسيم للعمل بين لجان فرعية صغيرة.

المراجع

- ١- أحمد سلامه؛ وعبد السلام عبد الغفار. (١٩٧٦). *علم النفس الاجتماعي*، القاهرة، دار النهضة العربية.
- ٢- مارفن شو. (١٩٨٦). *ديناميات الجماعات الصغيرة* "دراسة سلوك الجماعات الصغيرة"، ترجمة *محي الدين أحمد؛ مصري حنورة*، القاهرة، دار المعارف.
- ٣- فؤاد البهي السيد. (١٩٨٠). *علم النفس الاجتماعي*، القاهرة دار الفكر العربي.
- ٤- لطفي فطيم. (١٩٩٥). *المدخل إلى علم النفس الاجتماعي*، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
- ٥- حامد زهران. (١٩٧٧). *علم النفس الاجتماعي*، القاهرة، عالم الكتاب للنشر والتوزيع.
- ٦- طريف شوقي. (١٩٩٣). *المهارات الاجتماعية والاتصالية*، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر.