

الفصل الأول جماعات العمل

مُهَيِّد:

سبق القول أن السلوك الإنساني يتحدد بمجموعة من المتغيرات الفردية التي ترتبط بالفرد مثل الشخصية، الإدراك، التعلم، القيم والاتجاهات.. إلخ بالإضافة إلى ذلك يتأثر سلوك الفرد بالجماعة التي ينتمي إليها، وسوف نتناول في هذا الفصل دراسة الجماعة باعتبارها من المحددات الرئيسية لسلوك أعضائها.

وتسهم دراسة الجماعات في تفسير وتحليل الكثير من الظواهر السلوكية في المنظمة والمجتمع، ومن أمثلة هذه الظواهر التعاون، الصراع أو التنافس بين الأفراد، من جهة أخرى يمكن أن تكون الجماعات قوة دفع لتقدم المجتمع، كما أنها قد تسهم مساهمة كبيرة في رفع مستوى معيشة أفرادها أو العكس حيث قد تصبح بعض الجماعات قوة مدمرة إذا أُنسِم سلوكها بالصراع المستمر، وعلى ذلك فإن الجماعات ذات أهمية كبيرة ولها خطورتها في حياة الفرد.

وعلى الرغم من أن العمل الجماعي كان دائماً من سمات البشر، لكن الكتاب والباحثين لم يهتموا بدراسة هذه الظاهرة بصورة علمية منظمة إلا مع بداية القرن السابق حيث استحوذت على اهتمام الباحثين في ميادين المعرفة المختلفة وأهمها علم النفس، الاجتماع، علم النفس الاجتماعي، وعلم الأنثروبولوجيا والسلوك التنظيمي.

ولدراسة سلوك جماعات العمل فإننا سوف نتعرض بالشرح والتحليل لما يلي:

- * مفهوم الجماعة.
- * خصائص الجماعة.
- * أسباب تكوين الجماعة.
- * مراحل تطور الجماعة.
- * أنواع الجماعات.
- * تماسك الجماعة.
- * مشكلات الجماعة.

وسوف نتعرض للموضوعات السابقة على النحو التالي:

* مفهوم الجماعة:

من الواضح أن مجرد تجمع عدد من الأفراد بشكل عشوائي في مكان ما مثل تجمع مجموعة من الأفراد في مطعم أو في ناد أو مسرح أو قرب حادث سيارة لا يشكل جماعة حيث لا يوجد بين هؤلاء الأفراد تفاعل أو علاقات اجتماعية كما لا يربطهم إلا المكان أو موقف التجمع، والتجمع بالمعنى السابق يمكن أن نطلق عليه لفظ مجموعة Collection. ولكن إذا ما حدث تفاعل بين أعضاء الجماعة بحيث ينجم عنه توحيد في الآراء لتحقيق الأهداف المشتركة فهذا التجمع يصبح جماعة.

ويوجد العديد من التعريفات للجماعة حيث يرى Smith بأنها وحدة تتكون من إثنين فأكثر لهم الإدراك الجماعي لوحدهم، وعندهم القدرة على العمل والتصرف بأسلوب موحد تجاه البيئة المحيطة. أما Miles فيعرف الجماعة بأنها وحدة تتكون من فردين أو أكثر يمارسون الاتصال فيما بينهم بحيث تنشأ بينهم علاقة يتحقق من خلالها هدف أو غرض معين.

ويعرف New Comb الجماعة بأنها تتكون من فردين أو أكثر يشتركون في موضوعات معينة وتتشارك أدوارهم وتتصل إتصلاً وثيقاً بحث تتكون علاقات وصداقات وتتحدد أدوار في ضوء معايير معينة تضعها الجماعة. من التعريفات السابقة يمكن وضع تعريف شامل للجماعة هو " الجماعة وحدة اجتماعية تتكون من إثنين فأكثر بينهم تفاعل إجتماعى وعلاقات اجتماعية ونشاط متبادل تتحدد بناء عليه الأدوار والمكانة الاجتماعية لأعضاء الجماعة وفق معايير وقيم الجماعة وذلك لإشباع حاجات ورغبات هؤلاء الأعضاء بغية تحقيق أهداف الجماعة"

* خصائص الجماعة:

يلاحظ من التعاريف السابقة لمفهوم الجماعة أنها تتكون من شخصين فأكثر، وأن أى جماعة أكبر بكثير من مجرد الشخصين، فهناك العلاقات والتفاعلات والأدوار والمعايير التى تميز شخصية الجماعة عن شخصية الفرد، وفيما يلى السمات أو الخصائص التى يمكن إستنباطها من التعاريف السابقة:

- ١- ضرورة وجود عدد من الأعضاء لا يقل عن إثنين.
- ٢- ضرورة وجود تفاعل واتصال مستمر بين أعضاء الجماعة وأن يكون بينهم تأثير متبادل وأن تنشأ بينهم علاقات مرضية قائمة على الود والتعاون.
- ٣- وجود هدف أو رسالة مشتركة يسعى أفراد الجماعة لتحقيقها.
- ٤- قيام أفراد الجماعة بأدوار متنوعة للعمل على تحقيق هذه الأهداف.
- ٥- ضرورة وجود عدد من القيم والمعايير والمبادئ الحاكمة لسلوك أفراد الجماعة بحيث تكون مرشداً وضابطاً لسلوك أعضاء الجماعة.

- ٦- أن تهيئ الجماعة لأفرادها فرصة النمو وإشباع الحاجة.
- ٧- أن تكون الجماعة على درجة معينة من التنظيم بحيث تكون لها قيادة مهما كان عدد أفرادها.

* أسباب تكوين الجماعات:

إن من بين النقاط الهامة التي نالت اهتمام الباحثين في موضوع الجماعات هو محاولة إيجاد تفسير لتكوين أو تشكيل الجماعات وبطبيعة الحال لا يوجد تفسير واحد إنما هي نظريات كثيرة تشرح كيفية تكوين الجماعات وتفسر الأسباب التي تدفع الأفراد للانضمام إليها ومن هذه النظريات:

(أ) نظرية التقارب المكاني: Propinquity Theory

وفقاً لهذه النظرية فإن الأفراد الذين يعيشون أو يتجاورون في مكان واحد يميلون للالتقاء وتكوين جماعة.

(ب) نظرية القطيع The Herd Theory

تفترض هذه النظرية أن الإنسان بطبيعته كائن إجتماعي يميل للعيش مع أبناء جنسه في شكل مجموعات لذلك لا يستطيع الإنسان أن يحيا بمفرده.

(ج) نظرية التوازن Balance Theory

ترى هذه النظرية أن الأفراد ينجذبون لبعضهم البعض بسبب تشابه القيم والأهداف، وبمجرد تكوين العلاقة الجماعية بينهم فإنهم يحاولون تحقيق توازن بين الاتجاهات العامة ونواحي الجذب للانضمام للجماعة

فإذا حدث عدم توازن فستنتهى العلاقة وتتفرق الجماعة، وهذه النظرية تأخذ فى الاعتبار عاملى التقارب والتفاعل.

(د) نظرية التبادل Exchange Theory :

تركز هذه النظرية على فكرة العائد والتكلفة بمعنى أن الفرد لا يميل للانضمام أو التفاعل مع الغير إلا إذا كان العائد من وراء تكوينه الجماعة يزيد ولو قليلاً على التكلفة، ويتمثل العائد هنا فى إشباع حاجات الفرد المتنوعة، أما التكلفة فيمكن ترجمتها فى جوانب وأثار سلبية تتمثل فى القلق والإحباط والإرهاق.. إلخ.

(هـ) نظرية التفاعل (الأنشطة- المشاعر)

Interaction –Activities sentiments Theory

تبنى هذه النظرية على ثلاثة أبعاد أو عناصر ترتبط ببعضها البعض، وهذه الأبعاد هى الأنشطة، التفاعلات والمشاعر حيث ترى هذه النظرية أن تكوين الجماعة هو محصلة تفاعل العوامل الثلاثة، حيث أنه كلما زادت الأنشطة التى يشترك الأفراد فى إنجازها زادت تفاعلاتهم مع بعضهم البعض وبالتالي تزداد مشاعرهم المشتركة، وهذه النظرية هى أكثر النظريات شمولية وأكثرها تفسيراً لنشأة أو تكوين جماعة العمل، خاصة وأن هناك القليل من الأعمال التى يمكن أن تتجزأ بشكل فردي وأن الأساس هو التفاعل مع الآخرين: من جهة أخرى يمكن تلخيص العوامل التى تؤدى بالأفراد إلى تكوين الجماعة والانضمام إليها فيما يلى:

١- الأسباب الاقتصادية: تتكون الجماعات في أحوال كثيرة بسبب قناعة أعضائها بأن الانتماء لجماعة معينة يمكن أن يساهم في توفير مزايا ومنافع اقتصادية إذا ما قورن ذلك بالجهد الفردي، مثال ذلك إنضمام الفرد لنقابة أو جمعية معينة لتحقيق مزايا اقتصادية.

٢- الأسباب الاجتماعية والنفسية: إن انتساب الفرد لجماعة معينة يساعد على إشباع حاجاته الاجتماعية والنفسية مثل الحاجة للأمن والاحترام والتقدير والحاجة للانتماء..إلخ.

٣- التفهم والمشاركة الوجدانية: يؤدي انتماء الفرد لجماعة معينة إلى تواجد نوع من المشاركة الوجدانية حيث يجد الفرد في الجماعة من يشاركه همومه ومن يتفهم مشاكله، ومن ثم تكون الجماعة بمثابة فرصة للتفيس عن المشاكل وواحة للمشاركة الوجدانية.

٤- الجاذبية والتقارب: تؤدي الصلات والتفاعلات الشخصية إلى تكوين الجماعات ويعد التقارب والجاذبية أسباباً رئيسية للتفاعلات الشخصية، فالقرب يزيد من التفاعل، كما أن التجاذب عنصر هام في التفاعل.

٥- إنجاز المهام وحل المشكلات: إن السبب الرئيسي في وجود الجماعات هو أنها تتكون لإنجاز أعمال أو مهام محددة بغرض تحقيق هدف محدد، من جهة أخرى فإن العمل في جماعة يكون أفضل بسبب قدرة الجماعة على حل مشاكل العمل، فالجماعة تعمل دائماً على تشجيع أعضائها وإرشادهم إلى طرق الأداء الفعالة، كما يمكن للجماعة مساعدة أعضائها على مواجهة المشاكل وذلك بتوفير قدر أكبر من الدعم والمساندة للأفراد.

٦- ازدياد النفوذ وتحقيق قدر أكبر من القوة: تمثل الجماعات مصدراً للنفوذ والقوة وذلك استناداً للحكمة القائلة بأن "الاتحاد قوة والتفريق

ضعف" وهذا يفسر لنا السبب الرئيسى فى تكوين العمال لنقابات حيث يتحد العمال فى نقابة لديها القوة والنفوذ، كما تستطيع أن توفر لهم الدفاع عن مصالحهم فى مواجهة الضغوط الداخلية والخارجية التى يتعرضون لها.

* مراحل تطور الجماعة:

تكتسب جماعات العمل خصائصها وقدراتها الذاتية بمرور الوقت حيث يجمع الكتاب والباحثون على أن الجماعات تنمو وتتطور وتمر بعدة مراحل متميزة خلال حياتها، وتكمن أهمية دراسة مراحل نمو الجماعات فى أن تأثير الجماعة على سلوكيات أعضائها إنما يتحدد بالمرحلة التى تمر بها الجماعة، وفيما يلى نلقى الضوء على مراحل تطور الجماعة حسب النموذج الذى اقترحه Battenthausen * وهو أحد النماذج الحديثة التى تشرح دورة حياة جماعة العمل حيث يرى هذا النموذج أن تطور الجماعة يمر بخمسة مراحل هى: التشكيل أو التكوين، العصف، وضع المعايير، الأداء، الانتهاء، وفيما يلى تناول للمراحل السابقة:

(١) مرحلة التكوين أو التشكيل Forming

تبدأ هذه المرحلة عندما يتجمع الأفراد مع بعضهم لأول مرة وهى مرحلة جس النبض حيث تتسم بعدم التأكد والغموض حول هيكل أو أهداف ومهام الجماعة وهنا يحاول الأفراد الإجابة على بعض التساؤلات ومنها ماذا نفعل؟ وما هو غرضنا؟ كذلك يتم فى هذه المرحلة تجربة أنماط مختلفة للتفاعل، وبشكل عام كلما كان أفراد الجماعة أكثر

* Battenhausen,K.(1991)." Five Years of Group Research" , Journal of Management ,June,PP.345- 381.

تجانساً كلما قلت عملية المناورة فى هذه المرحلة وعادة ما تكتمل المرحلة عندما يزداد إحساس الأفراد بأنهم يمثلون جزءاً فى جماعة ما.

(٢) مرحلة العصف Storming

فى هذه المرحلة تتم مواجهة المشكلات والصراعات الناشئة من مرحلة التكوين حيث تتميز بزيادة احتمال وجود صراع حيث يأتى الأفراد للجماعة بمشكلات ترتبط باختلاف شخصياتهم، وما لم يتم التصدى لهذه المشكلات وحلها بشكل مرض فسيؤثر أداء الجماعة بصورة سلبية حيث قد يبدأ بعض الأفراد بالانسحاب من الجماعة فى مرحلة العصف، وهو ما يجعل منها واحدة من المراحل الهامة المؤثرة فى استمرارية وفعالية الجماعة.

(٣) مرحلة وضع المعايير وقواعد السلوك (الاستقرار) Norming:

على عكس مرحلة العصف تتسم هذه المرحلة بتحسن مشاعر أفراد الجماعة تجاه بعضهم البعض وهنا تتصف سلوكياتهم بالتعاون والتآلف حيث تزداد درجة تماسك الجماعة وتزداد خطوط الاتصال بين أعضائها، كما يدرك الأفراد مدى اعتمادهم على بعضهم البعض بحيث تبرز هنا المحاولات الفعالة لتحقيق الأهداف والمصالح التى تعكس الاهتمامات كما ينمو الشعور بالهوية والصدقة وتظهر مستويات عالية من الالتزام بين الأعضاء.

وتستهدف هذه المرحلة بناء قواعد واضحة للسلوك والأدوار القيادية وإرساء هيكل واضح لجماعة العمل.

(٤) مرحلة الأداء أو ممارسة النشاط Performing:

بعد تحديد هيكل الجماعة تبدأ فى تكرير جهودها وطاقاتها لتحقيق المهام المطلوبة، حيث يبدأ أعضاء الجماعة فى تحمل مسؤولياتهم ويسعون لتنميتها باستمرار، وخلال هذه المرحلة قد تحقق بعض الجماعات مستويات فائقة من الأداء بينما تمثل هذه المرحلة لجماعات أخرى محاولات للتعلم والتطوير ورفع الكفاءة.

(٥) مرحلة الانتهاء Adjourning:

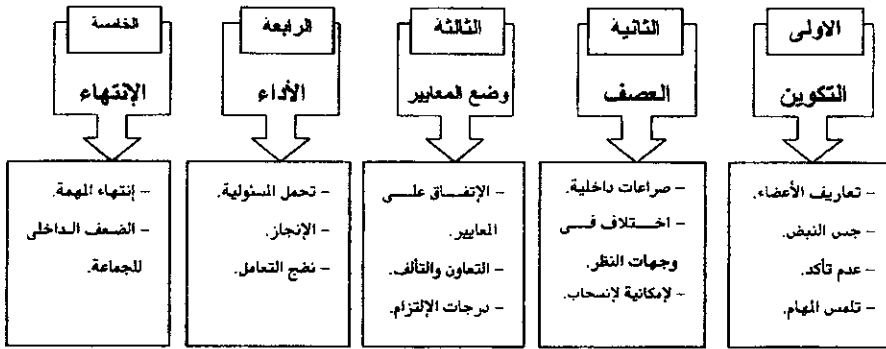
يقصد بهذه المرحلة انتهاء أو توقف أنشطة الجماعة، وهنا يجب التفرقة بين الجماعات المؤقتة مثل اللجان وفرق العمل وغيرها من الكيانات التى تصل لمرحلة الانتهاء بمجرد انتهاء مهمتها، والجماعات التى لها صفة الدوام التى قد نقشل فى الاستمرارية حيث تصل هذه الجماعات لمرحلة الانتهاء بسبب سياسات المنظمة التى قد تميل إلى إتباع سياسة تصغير الحجم أو الاندماج أو إحلال التكنولوجيا، ويجب أن تشهد هذه المرحلة نوعاً من الدعم والمساندة لأعضاء الجماعة حيث نقترن بمواقف نفسية وسيكولوجية مؤثرة.

وتعليقاً على المراحل السابقة فإنه ليس من الضرورى أن تمر كل الجماعات بهذه المراحل فمثلاً إذا شهدت المرحلة الثانية (العصف) عمليات خروج أو انسحاب للأعضاء فإنها لن تصل للمراحل التالية، كما أن التغييرات التى تحدث فى عمليات الجماعة قد تدفع بها للمراحل الأولى حيث قد تؤدى التغييرات فى هيكل الجماعة ولوائحها إلى ارتداد الجماعة للمراحل الأولى حيث ترند لمرحلة العصف والصراع مما يؤثر على فعاليتها

واستمرارها. ويوضح الشكل التالي مراحل تطور الجماعة وسمات كل مرحلة.

شكل (١-١)

مراحل تطور الجماعة وسمات كل مرحلة



* أنواع الجماعات:

توجد أنواع عديدة للجماعات وإن كانت تبدو منفصلة في تقسيمها من الناحية النظرية إلا أنها متداخلة من الناحية العملية فيمكن لجماعة أن تشترك في أهدافها مع جماعة أخرى، كما يمكن أن يجمع الفرد بين عضوية أكثر من جماعة فالأب هو راعي جماعة الأسرة وقد يكون موظفاً في جماعة عمل وعضواً في لجنة اجتماعية في دائرة سكنية.. وهكذا، وقد أمكن تصنيف الجماعات من وجهة نظر الكتاب والباحثين إلى تصنيفات عديدة نلخصها فيما يلي:

أولاً: تقسيم الجماعات من حيث حجمها:

(أ) **الجماعات الصغيرة Small Groups**: وهى جماعات تتميز بمحدودية أعضائها وذلك بالقدر الذى يسمح بالاتصال المباشر والقوى فيما بينهم كما أنها مجموعات تتميز بتماسكها ووضوحها وسهولة دراستها.

(ب) **الجماعات الكبيرة Big Groups** : وهى تضم عدداً كبيراً من الأعضاء حيث تكون مهمة الاتصال صعبة بينهم، وغالباً ما تكون الصلات أو الروابط بين الأعضاء ليست قوية كما قد تسمح هذه الجماعات الكبيرة بنشأة جماعات صغيرة فرعية بداخلها وبالتالي فإن التعامل مع هذه النوعية من الجماعات الكبيرة يكون صعباً مقارنة بالجماعات الصغيرة.

ثانياً: تقسيم الجماعات من حيث قوة تأثيرها فى شخصية الفرد:

يكون لبعض الجماعات تأثير واضح وقوى فى شخصية الفرد فى حين أن بعض الجماعات الأخرى ليست بهذا القدر من التأثير، وهنا تنقسم الجماعات إلى نوعين هما:

(أ) **الجماعات الأولية Primary Groups**: وهى جماعات يكون لها تأثير كبير فى شخصية الفرد حيث يسود بداخلها روح الولاء والقيم الواحدة وتربط أفرادها علاقات مباشرة أو وجهاً لوجه منها جماعة الأسرة، الأقارب، الأصدقاء، ويتميز هذا النوع من الجماعات بطول البقاء والاستمرارية وبقلة عدد أعضائه كما أن التفاعل الاجتماعى هنا يكون له طابع عاطفى حيث يتأثر الأفراد ببعضهم بشكل كبير.

(ب) **الجماعات الثانوية Secondary Groups**: وهي جماعات يغلب عليها الطابع الشخصى ولكن مع قلة شعور التعاطف بين الأعضاء مقارنة بالجماعات الأولية، ومن أمثلة هذه الجماعات، الجماعات السياسية والدينية والمهنية والمدرسية والنقابات. وتتسم الجماعات الثانوية بأنها أكبر عدداً من الجماعات الأولية بحيث لا يعرف الأعضاء بعضهم البعض، كما أن الفرد قد يتركها بعد فترة وجيزة وبالتالي فهي لا تتسم بالاستمرارية مثل الجماعات الأولية، من ناحية أخرى فإن الشعور العاطفى والعلاقات الاجتماعية داخل الجماعات الثانوية أقل من الجماعات الأولية.

ثالثاً: **تقسيم الجماعات من حيث طبيعية تكوينها**:
وهنا تنقسم الجماعات إلى نوعين :

(أ) **جماعات طبيعية أو تلقائية Natural Groups**

حيث تنشأ هذه الجماعات بشكل تلقائى أو طبيعى بسبب حاجة الأفراد للتجمع أو بسبب حاجتهم للأمن ويظهر ذلك فى شكل جماعات الأصدقاء وجماعات اللعب، وجماعة الأسرة.. إلخ.

(ب) **جماعات مكونة Formed Groups**

حيث تتكون هذه الجماعات وفق اشتراطات معينة تحقق التوافق بين الأعضاء فقد يشترط فى تكوين جماعة عامل السن أو المستوى الاجتماعى أو التعليمى.. إلخ، ومن أمثلة هذه الجماعات جماعات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات أو الجماعات الممثلة للهيئات القضائية أو النقابات أو جماعات تمثل قاطنى مارينا.. إلخ.

رابعاً: تقسم الجماعات من حيث مدى انغلاقها أو انفتاحها:

من الأسس الأخرى في تصنيف الجماعات الأساس الخاص بما إذا كانت هذه الجماعات مغلقة Closed أم مفتوحة Open والأساس في التمييز هنا هو درجة التغير في الجماعة، والجماعة المفتوحة عادة ما تتميز عن المغلقة في ثلاثة جوانب هي:

(أ) **تغير العضوية Changing Membership**: ففي الجماعة المفتوحة تكون عملية دخول وخروج الأعضاء مستمرة على عكس الجماعة المغلقة التي تتميز بمركز إجتماعي ثابت حيث نادراً ما ينضم إليها أعضاء جدد، ومن أمثلة الجماعات المفتوحة طلاب المدن الجامعية حيث يتغير أعضاء الجماعة بدخول وخروج الطلاب على عكس بعض الجماعات التي لا ينسحب الأعضاء القدامى منها بسهولة.

(ب) **الوقت Time**: إن التغير المستمر في الجماعة المفتوحة يجعل من الصعب على هذه الجماعة الاستمرار في الأجل الطويل كما أن الأعضاء غالباً ما لا ينظرون إلى أهداف طويلة الأجل بل تنصب اهتماماتهم في الأنشطة الحالية وذات الأجل القصير، وعلى العكس من ذلك فإن الجماعات المغلقة تركز على التخطيط طويل الأجل نظراً لاستمراريتها واقتصارها على عدد معين من الأعضاء.

(ج) **الإطار الفكري أو المرجعي للجماعة Frame Reference**: حيث

تتميز الجماعات المنفتحة باتساع وتعدد الإطار الفكري بسبب ارتفاع معدل الدوران بين الأعضاء، فالأعضاء الجدد عادة ما يقدمون أفكاراً أو قيماً جديدة تساعد على إثراء فكر الجماعة وذلك على عكس

الجماعات المنغلقة التي تؤدي محدودية أعضائها إلى محدودية الإطار الفكري لهذه الجماعة.

خامساً: تقسيم الجماعات حسب دوافع الانتماء للجماعة:

وفقاً لهذا التقسيم فإن هناك نوعين من الجماعات وهما:

- (أ) **جماعات الدوافع الذاتية (الشخصية):** وهنا ينتمي الفرد لجماعة بسبب دوافع ذاتية أو علاقات شخصية بحتة ومن أمثلتها جماعات الأصدقاء، الأندية الخاصة، جماعات التمثيل أو هواة جمع طوابع البريد.
- (ب) **جماعات الدوافع الاجتماعية:** وهي جماعات تتشكل من أفراد تربطهم أغراض أو دوافع اجتماعية مثل أداء الخدمات العامة التي تعود بالفائدة على المجتمع وذلك بصرف النظر عن الفوائد المباشرة التي تعود عليهم، ومن أمثلة هذه الجماعات الجمعيات الخيرية التي تخدم مرضى السرطان والدرن وجمعيات رعاية الأيتام والمكفوفين، وجمعيات حماية المستهلك وأندية الروتاري وغيرها من الجماعات ذات الطابع الاجتماعي البحث.

سادساً: تقسيم الجماعات من حيث الرابطة التي تجمع بين أعضائها:

وهنا تنقسم الجماعات إلى نوعين:

- (أ) **الجماعات الإجبارية Compulsory Groups:** وهي جماعات ينتمي إليها الفرد بحيث لا يكون له دخل أو رغبة في تحديد ذلك الانتماء مثل الأسرة، جماعة الفصل، النقابات .. إلخ.
- (ب) **الجماعات الاختيارية Voluntary Groups:** وهنا يكون الانضمام للجماعات والانسحاب منها حسب رغبة العضو ومن أمثلتها جماعات الأصدقاء، الجمعيات التعاونية، الجمعيات السياسية.. إلخ.

سابعاً: تقسيم الجماعات حسب طبيعية سلطاتها (رسمية / غير رسمية)
Formal and Informal Groups

وفقاً لهذا التقسيم فإن هناك نوعين من الجماعات:

(أ) **الجماعات الرسمية Formal Groups**: تنشأ هذه الجماعات بشكل رسمي وعلني وفيها يتحدد دور كل عضو حسب وظيفته وحسب سلوكه، وتأخذ هذه الجماعات أشكالاً متنوعة فقد تكون جماعة عمل تدخل ضمن هيكل تنظيمي محدد كقسم أو إدارة عامة، وقد تأخذ شكل لجنة لها غرض محدد وتتسم الجماعات الرسمية بأن هيكلها وأهدافها محددة بصورة رسمية.

(ب) **الجماعات غير الرسمية Informal Groups**: تتكون هذه الجماعات بشكل إختياري حسب رغبة الأفراد وبالتالي ليس لها من القواعد ما يعطيها الشكل أو الإطار القانوني، والأفراد هنا لا يتم تعيينهم ولكن العضوية تطوعية تعتمد على مدى جاذبية الجماعة، ومن الأمور التي تشجع الأفراد للانضمام للجماعات غير الرسمية ما يلي:

١- أنها تقوم بتلبية وتحقيق حاجات معينة تعجز عن تلبيتها الجماعات الرسمية فهي توفر للفرد الصداقة والأمان وتعمل على تقليص الأسباب الرئيسية للنزاع والإحباط كما أنها قد تمنح الفرد المركز غير الرسمي.

٢- إمكانية الحصول على بعض المعلومات، فالفرد ينضم لجماعة غير رسمية ليتمكن من الحصول على بعض المعلومات عما يجري داخل المنظمة.

ومن خصائص الجماعات غير الرسمية انخفاض عدد أعضائها وقدرتها على تطوير قيادة غير رسمية وهيكل علاقات، كما أنها تميل نحو

الاستقرار وعلى الرغم من بعض السلبيات التى تقترن بوجود الجماعات غير الرسمية خاصة فى تعارض مصالحها مع أهداف المنظمة إلا أن وجودها يحقق الكثير من الإيجابيات ومنها:

١- أن الجماعات غير الرسمية تكمل وتعزز وجود الجماعات الرسمية حيث تؤدى العلاقات غير الرسمية إلى حماية المنظمة من تدمير نفسها بسبب تقيدها بالأنظمة واللوائح الرسمية.

٢- توفير القيم الاجتماعية الضرورية حيث يؤدى الالتحاق بالجماعات الرسمية إلى إشباع حاجات الفرد للانتماء والأمان وتشجع الفرد على البقاء بالمنظمة خاصة بعد تخلصه من مصادر الإحباط والقلق.

٣- تسهيل عمل المدير: إذا تفهم المدير طبيعة الجماعات غير الرسمية واستطاع أن يكسب تأييدها فإن ذلك سيساعده فى ممارسة مهامه بشكل أفضل.

٤- توفير وسيلة اتصال إضافية، إن ظاهرة الإشاعات مألوفة فى مختلف المنظمات وهى بمثابة قناة معلومات يمكن الاستفادة بها وتوظيفها لصالح المنظمة.

٥- تشجيع ودفع المديرين على التخطيط الجيد والعناية بالعمل أكثر وذلك منعاً لتناثر الإشاعات أو الأقاويل المرتبطة بتواجد الجماعات غير الرسمية.

* تماسك الجماعة Group Cohesiveness

يقصد بلفظ التماسك مقدار المشاعر الإيجابية التى يكنها أفراد الجماعة لبعضهم البعض ومدى شعورهم بالولاء والانتماء للجماعة وتمسكهم بعضويتها بينما يعرف فريق آخر التماسك بأنه محصلة القوى التى تجذب الأفراد نحو الجماعة فالتماسك يشير إلى جاذبية الجماعة لأعضائها.

ويمكن قياس تماسك الجماعة بعدة طرق منها* :

١- أحاديث الأعضاء عن الجماعة، وفقاً لهذا المقياس يتم ملاحظة عدد المرات التي يستخدم فيها الأعضاء كلمة (نحن) وكلما (أنا) في أحاديثهم وكذلك العبارات الدالة على الرضا والارتياح وسيادة علاقات الود والتعاون بين الأعضاء.

٢- مسابقة أعضاء الجماعة للمعايير، فكلما زادت درجة خضوع أعضاء الجماعة لمعاييرها كلما كان ذلك دليلاً على تماسكها.

٣- مقاييس الصداقة، كلما زادت درجة الصداقات بين الأعضاء داخل الجماعة كلما دل ذلك على تماسك ووحدة الجماعة ولتأكيد صحة هذا المقياس قام فستجر وآخرون في الستينيات من القرن السابق بدراسة وضع الصداقات بين الطلاب في المدن الجامعية باعتبارهم جماعة، فإذا أعطى الطالب ١٠٠ فرصة واختار أصدقاء له فإذا تم اختيار ٨٠ فرصة من داخل الجماعة فإن هذه النسبة الكبيرة (٨٠%) تدل على تماسك الجماعة، أما إذا كانت نسبة اختيار الصداقات من خارج الجماعة فإن ذلك يعد مؤشراً على ضعف جاذبية الجماعة.

٤- تماسك الجماعة في أوقات الأزمات، حيث قام فرنش (French 1953) بدراسة جماعات العمل من الفرق الرياضية وقارنها بجماعات غير منظمة، وقد خلص إلى أن الجماعات المنظمة تكون متماسكة وأقل عرضه للتفكك عندما تتعرض الجماعة لموقف خطير يهدد كيانه.

* حامد زهران، (١٩٧٧) علم النفس الاجتماعي، القاهرة، الطبعة الرابعة، عالم الكتب،

٥- الحالة الانفعالية لأفراد الجماعة، تؤثر البيئة المحيطة في حالة الأفراد الانفعالية، حيث صممت اختبارات إسقاطية يتم تطبيقها على أعضاء الجماعة للتمييز بين حالات الجاذبية المرتفعة والمنخفضة للجماعة، وقد اتضح أنه في حالة الجاذبية المرتفعة يميل الأفراد للبقاء في الجماعة.

٦- المساهمة والانتظام في نشاط الجماعة، ويمكن استنتاج ذلك من معدلات الغياب ودوران العمل ودفع الاشتراكات.

* مصادر جاذبية الجماعة:

كما أوضحنا سابقاً فإن تماسك الجماعة قد يشير إلى درجة جاذبيتها وهناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى زيادة جاذبية الجماعة منها ما يلي:

١- وضوح الهدف: عندما تتسم أهداف الجماعة بالوضوح والقوة فإن الفرد يفضل الانضمام إليها لتقديره لهذه الأهداف.

٢- مكانة الفرد داخل الجماعة: كلما زادت مكانة الفرد وكلما ارتفع مركزه داخل الجماعة كلما زادت جاذبية الجماعة بالنسبة له وقد أكدت الدراسات التي أجراها (Kelly) أن أكثر الأفراد ارتباطاً بجماعاتهم الذين يتوقعون ترقية لهم إلى مراكز أعلى داخل الجماعة.

٣- الانضمام الاختياري للجماعة: فالجماعة التي ينضم إليها الأعضاء انضماماً اختيارياً يكون تماسكها أكثر من تلك التي تكون نتيجة ضغط أو فرض من الآخرين، كما يحدث أحياناً عندما يفرض بعض الآباء على الأبناء ضرورة الاشتراك في بعض المنظمات أو الأندية.

٤- **التعامل والتعاون بين أعضاء الجماعة:** تكون الجماعة أكثر جاذبية كلما زادت درجة التفاعل بين أعضاء الجماعة، من جهة أخرى عندما يحس الفرد بأن باقى أعضاء الجماعة يتعاونون معه ويقدمون له يد العون والمساعدة يزداد حبه للجماعة ويصبح أكثر تعلقاً بها.

٥- **حجم الجماعة:** يؤثر حجم الجماعة فى درجة جاذبيتها، فالجماعات الصغيرة أكثر تماسكاً وجاذبية من الجماعات الكبيرة التى تزداد فيها مساحة التباين والاختلاف بين أعضائها مما يؤدى إلى قلة جاذبيتها فى نظر أعضائها.

٦- **درجة اعتمادية الأعضاء على الجماعة:** كلما زادت درجة اعتمادية الأعضاء على الجماعة فى إشباع حاجاتهم ورغباتهم المختلفة كلما ازدادت درجة جاذبية الجماعة، فالجماعة التى تحقق لأعضائها مكاسب داخلية وخارجية تزداد درجة جاذبيتها عند هؤلاء الأعضاء.

٧- **تقبل الجماعة للفرد:** عندما يحظى الفرد بتقبل كبير من الجماعة فإنه يحس بالإنجذاب إليها لإشباع حاجته لتقدير الذات، أما عندما يحس الفرد بنبذ الجماعة فإنه ينفر منها ولا يقبل عليها.

٨- **تقبل المجتمع لأهداف الجماعة:** يزداد تماسك الجماعة وبالتالي جاذبيتها عندما تكون أهداف الجماعة مقبولة من المجتمع ولا تتعارض مع قيمه وعاداته.

٩- **الأحداث الاجتماعية الهامة:** تتأثر جاذبية بعض الجماعات عند وقوع بعض الأحداث الهامة، فقد لوحظ أنه بعد الحروب والكوارث يصبح

الأفراد وبالذات فى المجتمعات الغربية أكثر إقبالاً على مراكز أو دور العبادة.

١٠- عوامل أخرى: توجد عوامل أخرى تزيد من جاذبية الجماعة ومنها، الخبرات السارة لأعضاء الجماعة، سهولة الاتصال، الوفاق، الجو الديمقراطي للجماعة..إلخ.

* مشكلات الجماعة:

قد لا تحقق بعض الجماعات أهدافها المأمولة بل قد تتعثر كثيراً فى خطواتها بسبب بعض المشكلات التى تحد من فعاليتها وقدرتها على التأثير ومن هذه المشكلات ما يلى:

أولاً: مشكلات السلوك والعلاقات الشخصية:

لنجاح الجماعة كوحدة عمل فإن الأمر يتطلب أن يتصف سلوك الأفراد بالاتزان وتحمل المسؤولية ولكن الواقع العملى عادة ما يشهد انحرافاً فى سلوكيات بعض أعضاء الجماعة حيث قد يغالون فى محاولة توظيف الجماعة لإشباع حاجاتهم ورغباتهم الشخصية على حساب مصالح الجماعة وهنا يتحول هؤلاء الأفراد إلى عوامل هدم للجماعة بدلاً من أن يكونوا عوامل بناء ودعم وتأييد، ومن أمثلة هؤلاء الأفراد نوى السلوكيات الهدامة، الأشخاص السلبيين ومن يتسم بالأنانية والأشخاص المتسلطين، كل هؤلاء يسببون مشاكل لا حصر لها داخل الجماعة.

ثانياً: المشكلات الوظيفية:

ترتبط هذه النوعية من المشكلات بمدى قدرة الجماعة على النهوض بمهامها الوظيفية ، وتتمثل هذه المشكلات فيما يلى:

١- وجود منازعات أو صراع داخل الجماعة: حيث قد تنقسم الجماعة إلى جبهات فرعية تحت سيطرة قيادات مختلفة مما قد يزيد من درجة التنافر والفرقة ويؤثر سلبياً على كيان الجماعة وأدائها لوظائفها، حيث تؤثر الشلل على الفعالية الكلية للجماعة.

٢- مشكلة الروتين الإداري: حيث تتعدد الإجراءات والقواعد والتعليمات كما قد تكثر اللجان التي قد تؤخر البت في القرارات وتؤخر إنجاز الأعمال.

٣- عدم فهم أهداف الجماعة: حيث يؤدي عدم الفهم الجيد للأهداف إلى إعاقة مجهودات الجماعة مما يؤثر على تماسكها وفعاليتها.

٤- عدم إتاحة الفرصة لظهور قيادات جديدة: حيث يؤثر ذلك سلباً على روح التجديد والابتكار والإبداع داخل الجماعة.

٥- انحراف بعض الأعضاء عن معايير الجماعة: وذلك بسبب الثقة المفرطة أو بسبب ضغوط خارجية تدفعهم للانحراف عن قواعد السلوك الخاصة بالجماعة.

ثالثاً: مشكلات التنافس بين الجماعات:

حيث يؤدي التنافس الشديد بين الجماعات إلى آثار سلبية عديدة قد تؤثر على مدى تماسك أو ترابط الجماعة. ولضمان فعالية وكفاءة جماعة العمل يجب معالجة المشكلات السابقة والحفاظ بشكل مستمر على تماسك ووحدة الجماعة بحيث تحتفظ جماعة العمل بمصادر جاذبيتها في نظر أعضائها باستمرار.