

تمهيد:

يعتمد نجاح المنظمات الحديثة في تحقيق أهدافها على كفاءة وفعالية الموارد البشرية العاملة لديها إذ إن هناك اتفاق عام بين رجال الإدارة على أن العنصر البشري هو أهم مورد للمنظمة وعليه تتوقف كفاءة استخدام باقي الموارد في المنظمة وذلك لأن الإنسان بما يملكه من مهارات وقدرات وبما يتمتع به من رغبة في العمل هو العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنظمات المعاصرة التي تتطلب الفهم العميق والدقيق لسلوك العاملين لديها ومكونات هذا السلوك و ضوابطه وإن مثل هذا الفهم الدقيق لا يمكن أن يتم دون الانطلاق من حقيقة أساسية مفادها أن الإنسان اجتماعي بطبعه ولا يمكن أن يعيش بمعزل عن الآخرين، فالمجتمع الإنساني ما هو إلا جماعات صغيرة داخل جماعات أكبر وهذه الجماعات لا تعيش معزولة متفرقة بل مترابطة ومتفاعلة فيما بينها .

وتعتبر دراسة الجماعات من أحدث الموضوعات التي يتناولها علم الاجتماع وعلم النفس في العصر الحديث، إذ إن انتماء الفرد لجماعة ما يتفاعل ويتواصل مع أعضائها ويعكس أفكارها وسلوكها أمر لا مفر منه بل هو أمر في غاية الأهمية خاصة بالنسبة للإدارة وذلك لأن سلوك الأفراد العاملين لديها لا شك أنه سيتأثر بسلوك وأفكار الجماعات التي ينتمي إليها هؤلاء العاملين .

انطلاقاً مما تقدم سنحاول في هذا الفصل المتواضع أن نعرض بعض المفاهيم الخاصة بجماعات العمل وكيفية نشوئها وتماسكها وتطورها وآلية تأثيرها على أداء أفرادها وسلوكهم وأنواع تلك الجماعات.

1_ مفهوم جماعة العمل :

من وجهة نظر السلوكية، فإن الجماعة تتكون من اثنين أو أكثر من الأفراد الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض بصورة متداخلة أو يعتمدون على بعضهم البعض لتحقيق هدف عام¹

وتعرف أيضا : تجمع عدد من الأفراد لا يقل عن اثنين يرتبطون فيما بينهم بعلاقات سيكولوجية ظاهرة، وخلال فترة زمنية ثابتة نسبيا ويتقاسمون فيما بينهم قيما واتجاهات متقاربة، ويتبعون في تصرفاتهم قواعد وسلوكيات معينة "

وبطبيعة الحال يختلف عدد أفراد الجماعة باختلاف طبيعة الجماعة وظروف تكوينها، وأهداف التي قامت من أجلها²

ويعرفها الكاتب "davis دافيس" الجماعة على أنها: عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملامتها أو التعريف عليها وهذا التعريف يشير إلى عامل التفاعل بين الأفراد وعرفها كاتب آخر الجماعة بأنها تجمع عدد صغير من الأفراد وبشكل يمكنهم التفاعل الدائم خلال اللقاء والمواجهة المباشرة وجها لوجه ويشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من خلال إحساسهم بالانتماء لعضوية نفس الجماعة³ يتبين من خلال التعريفات السابقة وغيرها أن للجماعة خصائص وسميات عامة يمكن أن نسردها كمايلي :

2_ خصائص الجماعة:

- ضرورة وجود عدد من الأفراد لا يقل عن اثنين

1 _ راوية حسن :السلوك في المنظمات دار الجامعية طبع ونشر وتوزيع 2001ص185

2 _ صلاح الدين عبد الباقي :، السلوك الفعال في المنظمات دار الجامعية ،2004ص195

3 _ حسين حريم :السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الأعمال دار حامد للنشر والتوزيع عمان الأردن ص158

- ضرورة وجود تفاعل واتصال مستمر بين أعضاء الجماعة وأيضاً اعتماد تأثير متبادل فيما بينهم، وهذا يعنى أن مجرد تجمع عدد من الأفراد في مكان واحد لا يشكل بالضرورة جماعة بل لأبد من وجود تفاعل

ولذلك فأفراد الأسرة يكونون جماعة مرجعية فالأب وإلام والأبناء والبنات تتشا فيما بينهم علاقات متصلة وتأثير متبادل، فالارتباط المادي والمعنوي متوفر فيما بينهم

- ضرورة وجود ثبات ودوام نسبي للجماعة، ويقصد بذلك استمرارية العلاقات والتفاعل الاجتماعي بين أعضاء الجماعة لفترة طويلة نسبياً ومفهوم الجماعة في هذه الحالة يختلف عن التجمعات لمشاهدة حادث معين في شارع

- ضرورة وجود هدف واحد ومشارك يتجمع الأعضاء حولها، ويهتم كافة الأعضاء في هذه الحالة بالاشتراك في وضع أهداف الجماعة و التعاون فيما بينهم لتحقيق هذه الأهداف

- ضرورة وجود عدد من القيم والمبادئ والقواعد للسلوك، يلتفت حولها الأعضاء وتعتبر مرشداً وضابطاً لسلوك أعضاء الجماعة ويجب أن يلتزم بها والعقاب لمن يخالفها

- ضرورة وجود ادوار محددة ومتوقعة لأعضاء الجماعة حيث تحدد واجبات ومسؤوليات معينة يلتزم بأدائها الأعضاء، وهذا يعنى أن كل عضو يساهم بدور معين للمساهمة في تحقيق أهداف الجماعة¹

3_ كيفية جعل الجماعة تحقق أداء أفضل للتنظيم:

يرى "رينسيس ليكرت R.Likert أنه من أجل تحقيق أداء أفضل للتنظيم، يجب خلق جماعات عمل متماسكة تنسجم أهدافها مع أهداف إدارة التنظيم ، ويتم ذلك- وفقاً لليكرت -بواسطة منسقين أكفاء، أطلق عليهم " محاور اتصال وربط " يكونون أعضاء في أكثر من جماعة من هذه الجماعات وترتبط محاور الربط أو الاتصال هذه بين

1 صلاح الدين عبد الباقي مرجع سابق ص 196.197

التفصيلات المحددة لإحدى الجماعات بأعضاء جماعات أخرى لها عمل مشترك أو متداخل مع الجماعة الأولى كما يمكن أن تتعرف الجماعة الأولى على تفصيلات الجماعات الأخرى من خلال هذه المحاور. وظائف القائم بمحور الربط:

ويرى ليكرت أن القائم بدور محور الربط يؤدي ثلاثة وظائف:

- فهو يساعد الجماعة على تحقيق إجماع على مسألة ما.

- ثم ينقل هذا الإجماع إلى جماعة أخرى ينتمي إليها

- وأخيرا يحاول في حالات الصراع داخل الجماعة أن يسهل حسم أو تسوية هذا

الصراع¹

-ومن منظور لإدارة فإنه قد يبدو دائما من المرغوب فيه زيادة درجة تماسك

مجموعات العمل، على سبيل المثال إذا كانت المجموعة تمتلك أنماط أو قواعد

سلوكية ايجابية فيما يتعلق بالإنتاجية، إلا أنها ليست متماسكة بالدرجة الكافية، هنا

فإن تدخل الإدارة لزيادة درجة التماسك لدى المجموعة قد يكون مفيدا للغاية.

-ومن بين الإستراتيجيات التي يمكن للإدارة إتباعها لزيادة تماسك المجموعة ما

يلي:

-تشجيع الموافقة والقبول للأهداف الجماعة.

-تحقيق التجانس في عضوية الجماعة.

-زيادة معدلات التعامل أو التفاعل بين أعضاء الجماعة.

- تقليل حجم الجماعة

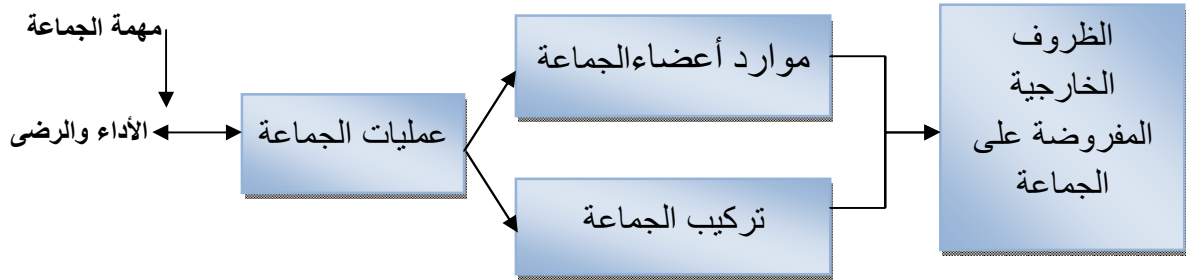
-تهيئة الاستقلال المادي أو الاجتماعي للجماعات عن الجماعات الأخرى².

-والجدول الموالي يوضح أكثر العوامل الأساسية المؤثرة في أداء ورضا الجماعة

¹ سعيد عيد مرسي بدر:، الأيديولوجية ونظرية التنظيم، مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، د. طر، 2000، ص 181

² جمال الدين محمد المرسي، و ثابت عبد الرحمن ادريس، السلوك التنظيمي؛ نظريات ونماذج وتطبيق على إدارة السلوك في المنظمة، دار الجامعية، مصر. 2002، ص 467-468

يبين الشكل التالي رقم 02: العوامل الأساسية التي تحدد أداء ورضا الجماعة¹



4_ أثر الجماعة غير الرسمية على الفرد:

إن لجماعات العمل غير الرسمية تأثيرات غير متوقعة على العامل الذي يعمل من خلالها ، فهي بالفعل مصدرا لإشباع حاجات العمال الاجتماعية، كالحاجة إلى حب ومودة الآخرين والحاجة إلى الصداقة والاتصال بالأصدقاء كما أنها تشبع حاجات الأمن، وفي نفس الوقت يمكن لها تدعيم الأفكار وأنماط السلوك المعتادة للتنظيم بدلا من أن تدعم التزام الأعضاء وارتباطهم به، كما تعمل على حماية الفرد من تسلط المشرف، وتدعم موقف الأفراد في مقاومتهم للضبط التنظيمي . وهكذا عندما يتعرض الأعضاء لقيود وضغوط تنظيمية رسمية، تظهر ثقافة غير رسمية بالإضافة إلى المعايير والتوقعات غير الرسمية ، يحاول الأعضاء من خلالها تحقيق بعض الاستقلال والحرية.

وقد أشار كاترايت Cartwright وليبيت Lippitt إلى أن الجماعات الاجتماعية كيان سيكولوجي، ومن ثم تحدث القرارات تغييرات في سلوك الفرد بشكل أكبر من التغييرات التي تنشأ عن المحاولات الرامية لتغيير سلوك الأفراد كأفراد منعزلين ويريان أنه بإمكان جماعات العمل هذه أن تكون لصالح التنظيم أو لضده فإذا كانت تقبل أهداف الإدارة مثل الإنتاجية العالية وانخفاض الفائض من الإنتاج والنوعية الجيدة فإن القدرة الإنتاجية للأفراد

¹ ماجد العطية ، سلوك المنظمة ، سلوك الفرد و الجماعة ، ط1، 2003، دار النشر و التوزيع ص137

في الجماعة سوف تزداد بسبب ضغط الجماعة ، ولكن إذا وقفت هذه الجماعة ضد أهداف الإدارة ،يصبح تماسك أفرادها ضد الإدارة¹

6_مظاهر ارتفاع الروح المعنوية لجماعات العمل:

يمكن تلخيص مظاهر ارتفاع الروح المعنوية لأعضاء الجماعات، فيما يلي:

- ✓ عدم وجود صراع بين الأفراد بعضهم بعض
- ✓ تماسك بين أعضاء الجماعات لتحقيق هدف مشترك
- ✓ قدرة أعضاء الجماعات على مجابهة الأزمات والمشاكل بشئ من الحزم والتكيف
- ✓ ارتفاع كمية الإنتاج
- ✓ ارتفاع جودة الإنتاج.
- ✓ قلة المواد التالفة
- ✓ انخفاض معدل دوران العمل بينهم.
- ✓ انخفاض معدل الحوادث.
- ✓ انخفاض معدل الشكاوى والتظلمات.2

5_ أنواع الجماعات :

الجماعات الوظيفية: هي جماعات رسمية تنشأ داخل المنظمة وتحدد العلاقات بين أعضائها من خلال الهيكل التنظيمي أو الوصف الوظيفي وتتكون هذه الجماعات من الرئيس و المرؤوس، ويكون هدفها هو أداء العمل الوظيفي للجماعة، ومن أمثلة هذه الجماعات الإدارات و الأقسام التي تضم رئيس ومجموعة من العاملين

جماعات المهام الخاصة: فهي جماعات يتم تشكيلها بواسطة الوصف التنظيمي أو طبقا لاحتياجات العمل، وهي قد تكون دائمة أو مؤقتة و تتكون أيضا من رؤس

¹ -سعيد عيد مرسي بدر مرجع سابق ،،ص:80-81

² -عادل حسن :إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، د.ط2003،ص:465

ومرؤوسين، ويكون هدفها هو أداء عمل وظيفي دائم و أداء مهام مؤقتة ومن أمثلة هذه الجماعات اللجان العادية كالمشتريات والعقود إلى آخره.

جماعات الصداقة والاهتمامات الخاصة: وتتسا هذه الجماعات بسبب تشابه في خصائص الأفراد كاهتمامات المشتركة والسن والمعتقدات السياسية وقد تكون هذه الجماعات رسمية ولها أهداف تتماشى مع أهداف المنظمة وقد تكون العكس ولها أهداف تتعارض مع أهداف المنظمة ومن أمثلة هذه الجماعات الرسمية نقابة العمال، ونادي الشركة وصناديق الزمالة، أما الجماعات الخاصة غير الرسمية فمن أمثلتها جماعة الأصدقاء والتحالفات و العصابات¹

7_ أسباب تكوين جماعة:

هناك أسباب متعددة لانضمام الأفراد إلي الجماعات التي يرغبونها ويمكن تلخيص هذه العوامل والأسباب في التي تؤدي إلي تكوين الجماعات فيما يلي :

1-أسباب اقتصادية : لعل من أهم الأسباب التي تدفع الفرد إلي الانتماء إلي الجماعة، هي قدرتها على توفير بعض المزايا و الامتيازات الاقتصادية حيث يعتقد البعض انه عن طريق العمل والتعاون الجماعي قد يزيد ذلك في أجورهم

2- أسباب اجتماعية: قد ينتمي الفرد إلي جماعة معينة لأنها تساعد على إشباع حاجاته إلي الانتماء و الأمان و الاحترام

-توفر فرص التقدم والمنافسة بين الأعضاء

¹ احمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات دار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، لاسكندرية، 2002

-التفهم والمشاركة الوجدانية إن الانتماء إلى جماعة معية تساعد على التخلص من القلق والهموم إلى تصادفه في حياته اليومية ، فالفرد دائم البحث عن من يشاركه أحزانه و يسمع شكواه ويتفهم مشاكله ويمد له يد العون

-تقدم الجماعة الحماية للأعضاء وتدافع عن مصالحهم .

-المساعدة في حل المشاكل والرشاد إلى الطريق الصحيح¹

عوامل مادية : تتكون خاصة في المكان و ذلك لكون الأفراد يؤدون وظائفهم وواجباتهم في مكان واحد يؤدي بهم إلى الاتصال والتفاعل بين الأفراد اللازمين لتكوين جماعة عمل إضافة إلى العنصر عنصر المكان نجد عاملا آخر يرتبط بشكل ملحوظ بهذا العنصر ويعتبر أساسا للانتماء لجماعة العمل عادة ما يعمل الأفراد بشكل جماعي في مكان واحد وفي وظائف مماثلة ويكون بالتالي التجمع الوظيفي من الأسس الطبيعية لتكوين الجماعات العمالية مثلا جماعة المهندسين أو الصيانة²

8_ أسباب الانضمام إلى الجماعة :

أن يكون الانتماء للجماعة وسيلة لإشباع حاجات غير موجودة خارج الجماعة يوضح" روز "أن الفائدة التي يدعي الأفراد أنهم يحصلون عليها من الانتماء إلى نقابة كبرى (محلية) هي أنها تضمن لهم الحصول على أجور أعلى وعلى أمان في عملهم ، وفي هاتين الحالتين اللتين عرضنا لهما يقدر العضو جماعته لأنها تساعده على تحقيق ما هو غير موجود خارج الجماعة³

ويمكن توضيح أسباب انضمام الأفراد للجماعات في الجدول الموالي:

¹ صلاح الدين عبد الباقي مرجع سابق ص 198

² لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي ج2مخبر التطبيقات النفسية والتربوية جامعة منتوري قسنطينة 2006ص

³ -دورين كاترين و اخرون ، ترجمة محمد طلعت عيسى ، تنظيم وقيادة الجماعات ، مكتبة القاهرة لحدیثة ص46.47

الناس يلتحقون بالجماعات المختلفة ليحققوا مصالحهم وأهدافهم المشتركة ولكن هذا ليس الدافع الوحيد الذي يجعلها ننظم للجماعات ،فالحقيقة أنه ثمة أسباب أخرى نوردها بإيجاز السبب أو الدافع إشباع المصالح أو الغايات المشتركة.

جدول رقم 1: يوضح أسباب انضمام الأفراد للجماعات¹

السبب أو الدافع	المعنى المقصود
إشباع المصالح أو الغايات المشتركة	عن طريق التكتل مع بعضهم البعض يتسنى لأفراد مشاركة الآخرين في اهتماماتهم و تحقيق أهدافهم
تحقيق الأمان للأفراد	توفر الجماعات لأعضائها فرصة الشعور بالأمان في مواجهة عدو مشترك
إشباع الحاجات	العضوية ببعض الجماعات تساعد أصحابها على إشباع حاجاتهم الاجتماعية للبقاء بصحبة الآخرين وذلك وفقا لهرم ماسلو للحاجات
إشباع الحاجة للشعور بتحقيق الذات	العضوية ببعض الجماعات تتيح للناس فرصا للشعور بالرضا عن أنفسهم و عن انجازاتهم

¹ محمد سعيد انور سلطان ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعات الجديد د.ط2004

9_ نظريات الجماعة :

من خلال تحليل الموروث الأدبي حول موضوع الجماعة تبرز عدة نظريات أهمها:

نظرية المجال: وهذه تفترض أن السلوك ما هو إلا نتيجة للمجال الذي يشمل قوي العمل المتبادلة ففي ديناميكية الجماعة فان التركيز الأساسي لنظرية المجال ما قدمه كبرت ليفين والذي قام بتحليل كل من السلوك الفردي والسلوك الجماعي كأجزاء في النسق الخاص بالأحداث المرتبطة وطريقة التحليل مشابهة للافتراضات التي ترى أن الخصوصيات أو الممتلكات تعطي إحداث سلوكية، وتصمم بواسطة العلاقات بالإحداث الأخرى في نفس النسق، أن نظرية المجال تقدم قاعدة عظيمة لوصف السلوك ولكن لسوء الحظ فإنها لا تقودنا بشكل نظري منظم للعمليات الجماعية¹

النظرية التفاعلية: وهذه النظرية ترى أن الجماعة نظام لتفاعل الأفراد وتقوم على ثلاث عناصر أساسية هي النشاط التفاعل والعاطفة وهذه النظرية تقول أن فهم السلوك الجماعي لا يكون إلا عن طريق فهم العلاقات بين العناصر الثلاث.²

نظرية الأنساق: هذه النظرية تركز على المركز فنظرية الأنساق تركز على وصف الجماعة كنسق متشابه العناصر كالمراكز والأدوار مع التركيز الواسع على المداخلات الجماعية وكذلك على المخرجات

النظرية السوسيو مترية: وهي تركز على الاختبارات الشخصية بين أعضاء الجماعة، فالروح المعنوية وأداء الجماعة يعتمدان على العلاقات الشخصية بين أعضاء الجماعة والتي تعكس الاختبارات السوسيو مترية وهذه النظرية تساعدنا على فهم السلوك الاجتماعي في مواقف محددة .

¹ الهاشمي لوكيا 2006ص120

² محمد قاسم الفريوتي 2003، السلوك التنظيمي ط4 ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ص129

نظرية الدور: وتتنظر هذه النظرية إلى الجماعة كنسق اجتماعي أو كشبكة من العلاقات المنتظمة، وتتضمن هذه العلاقات هذه العلاقات ادوار تتصل بالمكافآت المختلفة التي يتكون منها النسق فالأدوار هي الجوانب الدينامكية للمراكز والمناصب والإمكانات كما يرى **رالف لينتون** وتتميز هذه بأنها تقدم لنا نموذجاً يتعلق بالمحددات الاجتماعية، كما أنها في الوقت نفسه تقدم لنا مجموعة من المعطيات والمفاهيم التي تساعدنا في التحليل و الدراسة و التي من أمثلتها

-توقعات الدور: وهي الفكرة التي يحملها آخرون لهم أهميتهم للشخص عما يجب ان يكون عليه سلوك شاغل الدور في أدائه لحقوقه وواجباته

-غموض الأدوار: ويعني عدم وضوح توقعات الدور حول حقوق وواجبات مركز

معين

-صراع الأدوار: و يعني تعارض توقعات الدور بالنسبة لمركز معين بحيث أن شاغل المركز لا يستطيع أن يقوم بها كلها في نفس الوقت سواء كان ذلك في داخل الدور أو بين الأدوار المرتبطة بالمركز.

نظرية التبادل : تفترض هذه النظرية إن الفرد يريد أشياء موجودة لدى الآخرين وفي نفس الوقت لديه بعض الأشياء التي يرغب فيها الآخرون "اكتساب صداقة الاستفادة من مهاراته " ومعني هذا إن للفرد أهداف يرغب في تحقيقها " المشارك في العمل الجماعي اكتساب مكانة " وهذه الأهداف موجودة في كنف الطرف الآخر فإذا رأى كل من الطرفين انه يحقق أهدافه من خلال التبادل يحدث التفاعل بينهما بمعنى أن يأخذ الفاعل في اعتباره أفعال الآخرين وبالطبع فان هذه العلاقة تكلف الفاعل بذل بعض الجهد والنفقات من اجل تحقيق الاستفادة.¹

¹. لوكيا الهاشمي المرجع السابق ص123.121

نظرية التقارب المكاني : تفسر هذه النظرية أن انضمام الأفراد إلى الجماعات يكون على أساس التقارب في المكان فالفرد ينضم إلى الجماعات القريبة مكانا منه¹ وتؤكد هذه النظرية بان شعور الانتماء أو الرغبة في الانضمام إلى الجماعة يتأثر عادة بالواقع المادي للقرب أو الجوار حيث تتكون الجماعة غالبا من الأفراد الذين يعملون في منظمة جغرافية وتقاربه أو يعملون على آلة إنتاجية واحدة ، أو في مكتب واحد أو متقارب وهكذا .

وقد أكدت الدلائل والمؤشرات العلمية والإحصائية على أن التقارب المادي في العمل يعد ذا اثر فعال في تكوين الجماعات على عكس التباعد المادي في العمل و الذي لا يشجع أو يقود إلى مثل هذه الجماعات²

نظرية التوازن : صاحب هذه النظرية نيو كومب New camb ويفسر أسباب عضوية الفرد في الجماعات هو إيجاد التوازن بين اتجاهات الأفراد و تأتي حالات التوازن من :

- وجود اتجاهات ايجابية بين الأشخاص ونحو أنفسهم و نحو الموضوع .
- توافق اتجاهاتهم السلبية نحو الموضوع .
- وجود اتجاهات ايجابية نحو شخص آخر و موضوع معين .

أما حالات عدم التوازن فتمثل فيما يلي:

- توافق اتجاهات الأفراد اتجاه بعضهم رغم تغايرها حول موضوع و احد.
- تباين اتجاهاتهم حول موضوع معين رغم توافق اتجاهاتهم الشخصية .

¹ - محمد قاسم مرجع سابق ص129.

² - خضير كاضم حمود؛ السلوك التنظيمي، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الأردن، 2002، ص95-97

وأسوء حالات عدم التوازن هي حالة التوافق في الاتجاهات الشخصية أسس شخصية، وكذلك حول مواضيع و مواقف معينة¹

- **نظرية النماذج الصورية** : وقد كان هذا الاتجاه أكثر معرفة في الخمسينيات وقد اتفق أصحاب هذا الاتجاه على محاولة بناء النماذج الصورية لسلوك الجماعة باستخدام الإجراءات الرياضية الجادة وقد كان هذا الاتجاه غالباً ما يركز اهتمامه على الملائمة الداخلي للنماذج الرياضية المحددة دون الوصول إلى نظرية شاملة²

¹ - محمد قاسم القريوتي ، مرجع سابق ، ص129-130
² - لوكيا الهاشمي مرجع سابق ص 122

10_ تماسك جماعات العمل:

1-تعريف تماسك جماعات العمل : يعرف التماسك على انه درجة انجذاب أعضاء الجماعة لها، والإفراد ينجذبون للجماعة إذا كانت بالنسبة لهم مصدر لإرضاء حاجاتهم ، كما يعبر عنه بقوة الروابط بين أفراد الجماعة ومدى تكاتفهم واتحادهم، ويعتبر التماسك من المقومات الأساسية التي تعطي للجماعة وجوداً أو كياناً يفوق وجود وكيان أفرادها وأهمية التماسك لا تقتصر فقط على كونه من أهم مقومات وإنما تتعدى إلى الآثار السلوكية التي تترتب عنه ¹

التماسك من العمليات الجمعية الرئيسية ويمكن تشبيهه بالإغراء الذي يشد الناس إلى بعضهم البعض في إطار الجماعة، ويشير المصطلح ببساطة إلى مقدار الجاذبية الموجودة بين أعضاء الجماعة، وهو يفسر روح الفريق التي توجد لدى العديد من جماعات العمل ²

2-عوامل تماسك الجماعات :

1- حجم الجماعة فكلما كان حجم الجماعة اصغر : كان تماسكها اكبر و رضا أعضائها اكبر وفرص كبيرة للاتصال

2- درجة تشابه اتجاهات وقيم الجماعة و هي من اقوي مصادر تماسك الجماعة هو تشابه الاتجاهات و القيم لأعضاء الجماعة لان الذي يمدنا بنوع من التأييد الاجتماعي يشعرون دائماً أننا على صواب والذي يختلف معنا يشعروننا بالسلبية والخوف ³ . .

1- كثافة التفاعلات بين أفراد الجماعة

2- ثبات عضوية الجماعة "عدم تغيير الأعضاء يؤثر إيجاباً في تماسك جماعات

العمل

¹ -المرجع نفسه،ص124.

² -ترجمة لفارس حلمي المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي الجامعة الاردنية ط.1999 ص 368

³ - صلاح الدين عبد الباقي .: السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر .دار الجامعية الجديدة. مصر .ص 178-179.

- 3- يؤدي وجود عدو أو مصدر تهديد خارجي يزيد من ميل الأعضاء إلي التضامن
- 4- التنافس بين الجماعات المتشابهة في أهدافها داخل، أو خارج المنظمة يؤدي بالضرورة إلي تماسك جماعات العمل
- 5- استقرار الجماعة كلما كانت الجماعة مستقرة و اقل تعرضا للتغيير كلما أدى هذا إلي زيادة التماسك .

- 6- وجود الأهداف مشتركة وعامة للجماعة فإذا كان هناك اتفاق من الجماعة على غرض والأنشطة التي تكونت من اجلها فان ذلك يساعد علي ترابط الجماعة والفريق والذي تسوده روح الجماعة ويسعى إلي تحقيق مصلحة الجماعة ككل وليس المصلحة الفردية وقدرة الجماعة على تحقيق أهدافها ينعكس على درجة تماسكها
- 3- أهمية التماسك :**

يرجع اهتمام علم النفس الاجتماعي بتماسك الجماعة إلى :

- 1- أهميتها الفردية التي تتلخص في تهيئة الجو المناسب للصحة النفسية للفرد و اعتزازه دائما بانتمائه للجماعة متماسكة تعطيه السعادة و تكسبه الرضا والراحة، مما يجعله يتمسك بعضويته لها و يبذل جهده في سبيلها و يضع لمعاييرها و لقراراتها.
- 2- أهميتها تظهر في الزيادة في العلاقات الموجبة التي تدور في المحيط الداخلي و القدرة علي مواجهة الأزمات الداخلية بسرعة و العمل علي تصفيتها و علاجها.
- 3- أهميتها العامة للمجتمع لان التماسك يؤثر على الإنتاج فيزداد عندما يؤمن أفراد الجماعة بهدف و يقل عندما تثور الجماعة معلنة إضرابها عن الهدف¹.

4-مقاييس تماسك الجماعة :

- 1- أن يتحدث العضو عن الجماعة بدلا من الحديث عن نفسه

¹ -سهير كامل احمد : علم النفس الاجتماعي بين النظرية و التطبيق مركز الإسكندرية للكتاب ط2001ص51

2- الصداقة وتحسب بنسبة الصداقات الداخلية إلى الصداقات الخارجية وكلما زادت

هذه النسبة زاد التماسك تبعاً لذلك

3- احتفاظ الجماعة بتماسكها في أوقات الأزمات وفي حالات الإحباط

4- مسايرة أعضاء الجماعة لمعاييرها

5- المساهمة والانتظام في نشاط الجماعة¹

5- عوامل إضعاف تماسك جماعة العمل:

من الطبيعي أن تواجه الجماعات أثناء الحياة بعض المشاكل تعمل على إضعافها نحاول إن نجملها في بعض النقاط :

- السيطرة حينما يسيطر واحد أو أكثر على الجماعة و يتجاهلون التفاعل مع الأعضاء الآخرين لما لهم من سمات شخصية معينة فلا يظهر أي تماسك للجماعة، ويؤدي إلي خلل وانعزالية عن الجماعة²

- تسلط القيادة واتخاذ القرارات بعيداً عن الجماعة وقد يؤدي إلى فشل الجماعة وظهور مشكلات فيها

- عدم تحديد المسؤولية والسرعة في اتخاذ القرارات

- عدم رغبة الأعضاء في المشاركة في الأنشطة، وعدم اقتناعهم بأهداف الجماعة وعدم استعدادهم لتحمل المسؤولية

- عدم إشباع الحاجات الفردية والجماعية لأن من أهداف الانتماء للجماع تحقيق الإشباع لحاجات أعضائها³

الاختلاف حول الأهداف يؤدي إلى الصراع مما يؤدي إلى أضعاف درجة تماسك

الجماعة.

¹ - المرجع نفسه ص 53

² اندرو سيزلاقي : السلوك التنظيمي و الأداء ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، 1991ص233.

³ -سلمي محمود جمعة : المداخل إلى العمل مع الجماعات دار المعرفة الجامعية 1998 ص 120، 121.

- حجم الجماعة كلما زاد حجم الجماعة كلما قلت درجة التفاعل مع الآخرين.
- التجارب الغير السارة ينعدم بها التقارب أو الثقة بين أفراد الجماعة و يسود القهر في محيطها ويصبح الاتصال و التفاعل بين الأفراد تجربة مؤلمة مما يؤدي إلى فك روابط الجماعة
- التنافس داخل الجماعة يؤدي إلى الصراع و التنافر و ظهور عوامل الشقاق¹

6- الآثار السلبية لتماسك جماعات العمل :

حذر عدد كبير من الباحثين و الكتاب من المغالاة في الإفراط في درجة تماسك الجماعة وهو إلى بعض الآثار السلبية التي يمكن أن تنشئ نتيجة التماسك العالي للجماعة ومن بين هذه النتائج السلبية

1- التفكير الجماعي: الجماعة المتماسكة جدا تشدد على الامتثال والالتزام بالمعايير والقرارات الاجتماعية نتيجة للضغط المتزايد على الفرد، يتولد لدى الفرد الخضوع الزائد و يتدنى إلى حد كبير التفكير المستقل و روح الإبداع لديه، و لا تسعى الجماعة لتقييم حقيقي للبدائل المتاحة.

2- تصاعد الالتزام: وهذه النتيجة ترتبط بالتفكير الجماعي، حيث من المحتمل جدا أن يستمر أفراد الجماعة في تطبيق إجراء ما على الرغم من أن الدلائل تشير إلى إمكانية فشله

العلاقة مع الجماعات الأخرى: إن النتائج السلبية لا تقتصر على أفراد الجماعة وعلى عملية صنع القرار بل تمتد إلى المنظمة بكاملها فالجماعات المتماسكة جدا تميل نحو عدم التعاون وعدم التنسيق مع الجماعات الأخرى وتطوير معايير وقواعد انعزالية عن الجماعات الأخرى، وتركيز اهتماماتها على قضايا الجماعة دون الأخذ في الاعتبار

¹ أندري سيرلافي مرجع سابق ص88

الجماعات الأخرى، وتركيز اهتمامها على قضايا الجماعة دون الأخذ في الاعتبار الجماعات الأخرى في المنظمة، وهو كله يؤثر سلبا على مستوى الأداء العام للمنظمة¹ المشكلات التي تواجه الجماعة: تتعدد المشاكل التي تواجه الجماعات وأعضائها وسنتطرق لبعضها فيما يلي :

1- الانحراف حيث إن هناك بعض الأفراد ينحرفون عن تلك المعايير التي تضعها الجماعة و هذا يؤدي إلى ظهور مشكلات في الجماعة وقد يلجئ بعض الأشخاص إلى حل مشاكلهم الخاصة عن طريق عضويتهم و تشجيع المسؤولية ويحدث مشكل

2- المشكلات الوظيفية: المقصود بالمشكلات الوظيفية هنا المشكلات التي تتعلق بقيام الجماعة بوظائفها كجماعة تعمل على تحقيق أهدافها وتتخلص في:

-عدم فهم أهداف و أغراض الجماعة .

-وجود العثرات في الجماعة .

-مشكلات التنظيم و الروتين.²

- القيادة المتسلطة .

-عدم توفر الوقت لاتخاذ القرارات اللازمة .

3- المشكلات التي تقوم بين الجماعات : إن التنافس الجماعات لتحقيق الأغراض الشخصية والاجتماعية كثيرا ما يكون سببا في خلق المشكلات التي تعمل على تفككها وذلك للمنافسة التي غالبا ما تتحول إلى صراع بينهما، لأن كل جماعة تحاول إن تفوز و تسبق الأخرى³.

¹ حسن حريم : مرجع سابق ص169

² -جابر عوض السيد: حسن، العمل مع الجماعات أسس و نماذج نظرية، المكتب الجامعي ، الحديث، مصر، 2007 ص151.150

³ - عبد الحميد عطية ، طريقة العمل مع الجماعات أساسيات ومفاهيم الممارسة دار الجماعة للنشر و التوزيع ، الإسكندرية مصر

2004ص239

11_ ديناميكية الجماعة :

يعرف بوهلف وزملاءه في كتابه "القيادة و ديناميكية الجماعات " مفهوم الديناميكية وتعني الطاقات والقوي المحركة المشتقة من كل فرد من أفراد الجماعة، ومن هؤلاء الأفراد مع بعضهم، لتصبح تعبيراً لمحصلة جميع القوي في الجماعة المعينة، و تتمثل هذه المحركات في صورة سلوك و نشاط الجماعة في اتجاه أهدافها و معاييرها التي حددتها لنفسها¹

ويري رونولدلويس بان ديناميكية الجماعة هي عبارة عن بحث في عمليات التفاعل داخل جماعات صغيرة، هو البحث في ميدان يهدف إلى إيجاد المبادئ التي يقوم عليها سلوك الجماعة والقوانين التي تتحكم في تكوينه و علاقة الأفراد بعضهم البعض وعلاقة الجماعة بغيرها من الجماعات و النظم السائدة و تفسير التغيرات التي تحدث بها و كل ما يتعلق بالجوانب الديناميكية أو المتغيرة في الجماعة ومن ثم ابتداء التقنيات التي يمكن بها جعل قرارات الجماعة ذات فعالية "

كما ينظر إلي ديناميكية الجماعة على أنها إيديولوجية سياسية تتناول الطرق التي يجب أن تنظم بها الجماعات ويرتكز الاهتمام في هذه الإيديولوجية على القيادة الجماعية الديمقراطية وبمشاركة الأعضاء في اتخاذ القرارات و بقيمة و بقيمة العمل التعاوني بالنسبة للأفراد و الجماعات²

لهذا فموضوع ديناميكية الجماعة اخذ نصيب كبير الباحثين في العلوم الاجتماعية و هذا لمحاولة فهم طبيعة العلاقات والحياة الجماعية و سلوك الجماعة و أسبابه و كيف و لماذا ؟ واثروا أن تستند نتائج دراستهم إلي الخبرة العلمية في أوضاع الجماعة و لذا حاولوا إيجاد مواقف علمية في التنظيمات والأعمال ومن اجل اكتشاف العوامل التي تجعل

¹ -عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة ، بدون طبعة ، دار زهران ، الأردن ، 1999ص165

² -الهاشمي لوكيا 2006ص 124.125

من بعض الجماعات فعالة وأخرى غير فعالة. درس علماء النفس الاجتماعيون القوى التي تحدد سلوك الجماعة وأعضائها، والتي تصنع لديناميات الجماعة¹ وديناميات الجماعة ليست شيئاً يحدث حسب رغبة قائد الجماعة أو أعضائها ، فكل اجتماع وكل جماعة لها ديناميات، نموذج من القوى تصف التفاعل في الجماعة ، العلاقات الشخصية بين الأفراد، مشكلات الاتصال طريقة الأعضاء في اتخاذ القرارات، ومع أن هذه القوى قد توجد بدرجات متباينة فإن دراسة أي جماعة تبين أنها موجودة دائماً وقد في السنوات الأخيرة أبحاث ضخمة عن خصائص الجماعات، أبعاد نموها، الوظائف التي تكون قياداتها، عمليات اتخاذ القرار فيها، وغيرها من العوامل التي تلقي الأضواء على كفايتها

وتوجد عوامل عديدة تؤدي إلى حدوث ديناميكية الجماعة ومن أهمها :

- شخصية عضو الجماعة .
 - الظروف الاقتصادية لعضو الجماعة .
 - الظروف الأسرية لعضو الجماعة .
 - التجارب الاجتماعية السابقة لعضو الجماعة .
- والغرض الأساسي من ديناميكية الجماعة هو معرفة القوى التي تؤثر في العلاقات والتفاعلات داخل الجماعة لإحداث التغيير²

¹ شفيق رضوان ، السلوكية و الإدارة ، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، بيروت ، لبنان 2002ص137.

² لوكيا الهاشمي مرجع سابق ص125

خلاصة الفصل :

تعتبر الجماعة وديناميكية الانضمام للجماعات على درجة كبيرة من الأهمية، ذلك لأن العمل في المنظمات المختلفة يتم في معظم الأحيان في إطار الجماعات ومن المعروف أن سلوك الإنسان كفرد يختلف عن سلوكه كعضو في جماعة فالجماعة أداة فعالة لمساعدة الأفراد ونموهم وتعديل اتجاهاتهم عن طريق تفاعلاتهم مع الآخرين، فالجماعات الاجتماعية تقاوم وتدوم بقصد إشباع حاجات أعضائها من خلال تفاعلهم وتعاونهم ولا يتحقق للإنسان الشعور بالأمن والحب والصدقة إلا في جماعاتها، كما انه عن طريق تعاونه مع الآخرين يمكن إن يحقق أهداف قد يعجز عن تحقيقها بمفرده .