المحاضرة الثالثـــة: جماعة العمل (مفهومها، خصائصها، عوامل ومراحل تشكلها)

مدخل:

تعتبر الجماعات أحد أهم العناصر الرئيسية في المنظمات وأحد المحددات الأساسية للسلوك التنظيمي، نظراً لأثرها البالغ في تحديد حجم المنظمة والتقسيمات الهيكلية التي يقوم عليها البناء المنظمي، لذا كان لزاما التركيز على دراسة الجماعة انطلاقًا من مفهومها وخصائصها وعوامل ومراحل تشكلها وآلية الانضمام إليها على درجة كبيرة وعالية من الأهمية باعتبار أن سلوك الفرد في المنظمة باختلاف أشكالها وأحجامها لا يتم إلا في إطار الجماعة، لأنَّ سلوك الفرد يختلف عن سلوكه كعضو داخلها.

1-مفهوم الجماعة:

على قدر أهمية الجماعة داخل التنظيم تبلورت عدة تعاريف مختلفة ومتنوعة محاولة تحديد ماهيتها من خلال بعض أهم التعاريف التي جاء بها بعض الباحثين في هذا المجال نذكر منها:

-"هي عبارة عن فردين أو أكثر يعتمدون ويتفاعلون مع بعضهم البعض في أداء وظائف معينة لتحقيق أهداف مشتركة. (حسين حريم، ص 172).

- التعريف الثاني: عرفتها ماجدة العطية على أنها: "تجمع عدد قليل نسبيًا من الأفراد بما يمكنهم من التفاعل المستمر من خلال اللقاء والمواجهة المباشرة وجهًا لوجه، ويشعرون بالتجاوب النفسي فيما بينهم من خلال إحساسهم بالانتماء والعضوية في الجماعة.

ويتضح من هذا التعريف أن صورة التفاعل بين الجماعة من خلال العلاقات التي تتكون بينها تعتمد على العلاقة المستمرة عن طريق الاتصال المباشر وجهًا لوجه، كما يؤكد على شعور وإحساس الأعضاء بالانتماء للجماعة.

في حين أنّه ليس بالضرورة أن يكون هذا التفاعل مباشرًا كما جاء في التعريف السابق، فقد يكون لفظيًا بين الأعضاء حول موضوع معين، والعكس قد يكون غير لفظي كالإيماءات مثل: الابتسامة مع أحد الزملاء.

كما عرفها صلاح الدين محمد عبد الباقي، هي: "تجمع عدد من الأفراد لا يقل عن اثنين ويرتبطون فيما بينهم بعلاقة سيكولوجية ظاهرة، وفي خلال فترة زمنية ثابتة نسبيًا، ويتقاسمون فيما بينهم قيمًا واتجاهات متقاربة، ويتبعون في تصرفاتهم قواعد سلوكية معينة " .

2-خصائص الجماعة: من خلال التعاريف السابقة الذكر يمكن استخلاص مجموعة من الخصائص التي تميز الجماعة وهي كالتالي:

- وجود فردين أو أكثر يساهمون في تكوين الجماعة.

- وجود نوع من التفاعل الاجتماعي "أخذ وعطاء" المتبادل بين الأعضاء.
- تتميز الجماعة بالاستقرار النسبي في علاقاتها.
- وجود وسيلة اتصال أو أكثر بين الأعضاء، الأمر الذي يسهل عملية التفاعل الاجتماعي فيما بينهم.
- القيم والاتجاهات والأهداف المشتركة فيما بين أعضاء الجماعة.
- الاعتماد المتبادل (الاعتمادية) والتعاون بين الأعضاء في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة .
- الالتزام بقواعد سلوكية موحدة من قبل اعضاء الجماعة.
- تقسيم الأدوار بين الأعضاء والالتزام بالواجبات والمسؤوليات.
- الشعور بالانتماء والهوية للجماعة من خلال الإحساس و المشاعر.

وجاء ليونارد سايلز وجورج شتراوس "مؤكدين أن الفرد العامل يكسب انتماءه إلى الجماعة من خلال الشعور بالرفقة والهوية الواضحة في حالة ما وجدنا أنفسنا في موقف اجتماعي جديد نكون متأكدين بما علينا فعله وانتماءنا إلى الجماعة يساعدنا على مواجهة تلك المواقف، نظرا لأن الجماعة وحدة اجتماعية مكونة من عدة أفراد يربطهم قاسم مشترك في نفس القيم وأداء الأدوار المتخصِّصة والقواعد السلوكية الموحدة، وعليه استخلص الباحثان الخصائص التالية:

- أ- **العلاقات الاجتماعية**: الاجتماع الدوري لمناقشة بعض الأمور ذات الاهتمام المشترك والعمل لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف جماعيًا.
- ب- **القيم**: من خلال الإيمان بوجود شيء مشترك بين أعضاء الجماعة وتقاسم الأهداف المشتركة كالدفاع عن وظائفهم ومواجهة الأخطار.
- ج- **المعايير**: وهي المعايير التي تحكم سلوك الجماعة والمتفق عليها سالفًا ومعاقبة من يخرج عنها.
- **د-الأدوار**: كل فرد أو عضو في الجماعة يلعب دورًا محددًا إليه في تحقيق أهداف الجماعة.

3-تكويـــن الجماعة:

جاءت عدة نظريات مفسرة تكوين الجماعة وأسباب الانضمام إليها تذكر منها:

1- نظرية التبادل الاجتماعي: لصاحبها بيتر بلاو Peter Blou، وتقوم على مقارنة بين العوائد المحققة للفرد جراء انتمائه للجماعة، حيث يعتبر تبادل المنفعة هو أساس الانتماء، فكلما كانت الفائدة لمصلحة الفرد كبيرة جراء الانتماء زادت سبل التفاعل والمشاركة.

2- نظرية جورج هومانس George Homans : وتقوم على ثلاثة عناصر أساسية وهي:

- **الأنشطة**: وتمثل المهام أو التصرفات وأفعال الجماعة، الفرد داخل الجماعة.
- **التفاعل:** ويمثل أنماط الاحتكاك بين الأفراد المختلفين عن طريق الاتصال فيما بينهم لإنجاز المهام داخل الجماعة.
- **المشاعر**: وتمثل الأحاسيس التي يشعر بها الأفراد والتي تتولد لديهم أثناء الاتصالات وبها يدركون العالم المحيط بهم، وللمشاعر مظاهر مختلفة، كالعطف والاحترام والمحبة والتفاخر والتودد وعكسها الخوف والكراهية والعداء.

3-نظرية الاتزان: تقترن هذه النظرية باسم تيودورز نيوكومبNew comb : مفادها أن انجذاب الأفراد إلى بعضهم البعض يرتكز على وجود الاتجاهات المشتركة نحو الأهداف وسبل تحقيقها ولم تهمل هذه النظرية عمليتي القرب المادي والتفاعل بين الأفراد وأثرهما في خلق درجة الانجذاب بينهم.

4. أسباب الانضمام إلى الجماعات:

- **لإنجاز مهام التنظيم**: يتم التشكيل بغرض أداء مهمة معينة.
- **لحل المشاكل**: وتأخذ الجماعة هنا شكل لجان بشكل مؤقت.
- **التشابه**: من خلال التقارب في السن أو المهنة أو الجنس أو المستوى التعليمي
- **غزارة الاتصالات**: حيث كلما كان الاتصال بين الأفراد قويًا كلما أدى ذلك إلى تكوين جماعات.
- **أسباب اجتماعية ونفسية**: ويتم من خلالها تكوين الجماعات لإشباع الحاجة (التقدير الانتماء- وإشباع الحاجات الاجتماعية)
- **التفهم والمشاركة الوجدانية:** يساعد انتماء الفرد إلى جماعة معينة على التخلص من القلق والهموم التي تصادفه في حياته اليومية.

5-مراحل نشور الجماعات: هناك أربع مراحل يتم من خلالها تكوين الجماعة حسب الباحثين "عبد المنعم هاشم" و"عدلي سليمان " نوجزها فيما يلي:

أولاً - ظهور عوامل تستثير التكوين الجماعي: وهي مرحلة ما قبل الجماعة وفيها تتواجد مجموعة من الظروف التي تثير لدى عدد من الأفراد الرغبة إلى أن يكوّنوا فيما بيهم جماعة ينتسبون إليها كتشابه الأهداف والمصالح بين مجموعة الأفراد.

ثانيًا: الجماعة في سبيل التكوين: في هذه المرحلة ونتيجة الاتصال، ونمو العلاقات بين الأفراد. يبدأ التكوين الجماعي في الظهور وتتصف هذه الجماعة بما يلي:

1. أهداف الجماعة ليست واضحة تمامًا
2. أهداف الأعضاء لا تزال وثيقة.

3. أعضاء الجماعة يشتركون بحذر في نشاطها.
4. الانتظام في حضور الاجتماعات يكون ضعيفًا.
5. لا تكون الجماعة قد وضعت نظامًا داخليًا لها لتنظيم العلاقات.
6. اتكال الأفراد على بعضهم البعض ومحاولة السيطرة.

ثالثًا: الجماعة في دور التنظيـم: هي مرحلة نمو الجماعة، ومن خلالها تتضح الحقوق والواجبات وعلى إثرها تحدد الحوافز والعقوبات (الردع). واكتمال البنيان الجماعي مما يزيد تماسك الجماعة، حيث تصبح العلاقات وطيدة والأهداف واضحة المعالم. واشتراك الأفراد في النشاط الجماعي و الإلتزام بحضور الإجتماعات و تحمل المسؤلية الجماعية، وتفعيل عملية الاتصال بالجماعات الأخرى.

رابعًا: الجماعة الناضجـة: وهي مرحلة الجماعة المتكاملة، وتكوّن أهداف واضحة، ومتماسكة ومحددة المعالم، وتصبح الجماعات ذات كيان متميز، وتلبي لأعضائها حاجياتهم ورغباتهم مع تطبيق القواعد والقوانين مع احترام المعايير التي اختارتها لنفسها.

6-أنواع الجماعات داخل المنظمة: هناك نوعين من الجماعات داخل المنظمة، وهذا ما أكد عليه العديد من الباحثين الإداريين، وأن هناك معيار للتفرقة بين الجماعات وهو نوع العلاقة التي تربط بين الأفراد داخل الجماعة وهي:

أ-الجماعات الرسمية أو جماعات العمل: وهي الجماعات التي يتم إنشاؤها بمقتضى قرار من سلطة رسمية أو قانونية بغرض تحقيق هدف معين وتولي بعض الأعمال التي تفوض إليها، مما يجعل الأفراد أكثر رغبة في الاتصال مع بعضهم البعض والعمل معًا والوصول إلى هدف مشترك، وهناك عدة أنواع لهذه الجماعات نذكر منها:

- **الجماعات الوظيفية**: وهي الجماعات الرسمية التي يتم تحديدها بقرار من الإدارة التنفيذية وتحددها علاقتها مع بعضها البعض وفق سياسات ونظم وقواعد المنظمة، وتتمثل هذه الجماعات الوظيفية بالأقسام والوحدات التنظيمية الأصغر داخل المنظمة، وهناك جماعات وظيفية تمثل جميع الأقسام في المنظمة للقيام بمهام مشتركة، هذه الجماعات تسمى بالفرق أو الجماعات الوظيفية المختلطة.
- **اللجان**: عبارة عن فرق يتم تشكيلها عادة لدراسة موضوع معين يتعلق بالنشاطات التنظيمية. قد تكون دائمة أو مؤقتة وتنتهي حال الانتهاء من المهمة المكلف بها مثل لجان الجرد ولجان اختيار الموظفين.
- **فرق العمل المختلفة**: في العديد من المنظمات المعاصرة في ظل التطبيقات الإدارية الحديثة برزت الحاجة لتشكيل فرق الإدارة وتوجيه العمليات التنظيمية حيث أصبح لفرق العمل دور بارز في تحقيق الكفاءة.

ب-الجماعات غير الرسمية :

و هي الجماعات التي تشكل خارج نطاقها العملي، أي لا تقيدها قوانين و لا تعليمات بما أنها لا تتواجد في أوقات النشاط الموكل لها. و تشكل هاته الجماعة قوة ديناميكية أكثر تأثيرا و تأثرا من الجماعات الرسمية؛ نظرا لشمولها للعلاقات العملية الاجتماعية و الإنسانية على حد السواء و قد تحدث تغييرا على عدة مستويات داخل المنظمة.

و قد وضع أندريه بيرتي عدة أسس لتصنيف الجماعات:

- جماعات تنظم طبقا لتعليمات معينة ترتبط بعلاقات الأعضاء بعضهم ببعض و البيئة .
- جماعات تصنف طبقا لمجالات التطبيق مثل: جماعات المدرسين و التلاميذ بقصد التعليم و التربية الاجتماعية.
- جماعات تصنف طبقا للأهداف المسطرة.

كما جاءت دراسة كل من فؤاد البهي السيد و سعد عبد الرحمان 1999" التقسيمات التالية:

-جماعات تصنف وفقا للحجم

- جماعات تصنف وفقا للعوامل الموضوعية أو الرؤية الذاتية.

- وحدة المعايير الاجتماعية و الإتجاهات

- تشابه السلوك و النشاط الإنتاجي.

- التبعية الناتجة عن التشابه في الروابط الاجتماعية و العملية .

كذلك هناك تصنيفات على أساس مدى هيمنة الجماعة على سلوك الفرد حيث يمكن أن تكون هذه الهيمنة جزئية من خلال جزئية النشاط الكلي.

- تصنيف على أساس القيود التي تفرضها الجماعة على الفرد .
- تصنيف على أساس ثبات الجماعة و تماسكها.
- تصنيف على أساس الجماعة التي ينتمي إليها الفرد.