

## المحاضرة الثانية: جماعات العمل

الدرس الأول: ماهية جماعية العمل

### 1. مفهوم الجماعة:

يعرفها " ماك دافيد وهاراري" بأنها "نسق منظم مكون من اثنين أو أكثر من الأفراد مرتبطين مع بعضهم البعض، لذلك فإن النسق يؤدي بعض الوظائف و يملك قاعدة منظمة من علاقات الدور بين أعضائه، كما يملك قاعدة من المعايير و التي تنظم الوظيفة بين الجماعة و بين كل عضو من أعضائها".

وعرفها سميث بأنها "وحدة تتكون من الأشخاص يتوفر لديهم الإدراك الحسي الكلي بوحدتهم ولديهم القدرة على التفاعل".

ويمكن أن نعرف الجماعة بأنها وحدة اجتماعية مكونة من أفراد اثنين أو أكثر تربط بينهم علاقات اجتماعية ويحدث بينهم تفاعل اجتماعي متبادل.

### 2. خصائص الجماعة :

أ. يجب أن تكون الجماعة صغيرة الحجم أي عضوية فردين أو أكثر.

ب. الفعاليات و التفاعلات والمشاعر، فالأولى هي الأفعال التي يقوم بها الفرد لانجاز مهامه ولقيام بهذه الفعاليات يجب تفاعل الفرد مع غيره في الجماعة يوميا، أما المشاعر فهي الأحاسيس و الاتجاهات و العواطف التي يبديها الفرد اتجاه وظيفته والمشرفين والزملاء والمنظمة و الجماعة ....

ج. المعايير ويقصد بها أنماط سلوكية مقبولة في الجماعة بحيث كل عضو يلتزم بها، وقد تتطور معايير جماعة العمل بطرق عدة فقد تحدد المعايير من قبل المشرف مثل كيفية إعداد التقارير الدورية ..وقد تنشأ على أساس السوابق بحيث تسير أنماط السلوك اللاحق على أساسها وقد يعتمد استقرار الجماعة على الالتزام بالمعايير .

د. التوافق ويأخذ شكلين أساسيين هما:

- الامتثال أي التغيير في السلوك الناشئ عن التمسك بالمعايير
- القبول الخاص أي قبول المعايير لتصبح جزء من الذات الإنسانية، ولا يتساوى الأفراد في مجال التوافق مع معايير الجماعة، فلأعضاء من ذوي المكانة الأدنى في الجماعة هم أكثر توافقا مع كل معايير الجماعة وذلك بغرض قبولهم من قبل بقية الأعضاء، كما يتوافق بشكل ملحوظ الأعضاء من ذوي الثقة الضعيفة بالنفس باعتقادهم أن قرارات الجماعة أفضل من قراراتهم، كما يحصل التوافق عندما يشعر

أن معايير الجماعة قريبة من معاييرهم و يزداد التوافق في المواقف الغامضة أو وجود تهديد للجماعة هنا يتردد الأعضاء في التصرف و ينظروا باتجاه الجماعة لتحثهم على الحل الجيد.

هـ. التماسك وهو درجة ارتباط أعضاء الجماعة وتصرفهم كوحدة واحدة وليس كأفراد وتتمتع الجماعة المتماسكة بالجابدية لأعضائها وبالتالي يزداد تماسكها ويستطيع أعضاؤها تحقيق الرضا من فعاليتهم وتفاعلاتهم ,كما يمكن لتماسك الجماعة أن يؤثر في أدائها.

و. القائد وقد يكون القائد الرسمي نفسه القائد غير الرسمي في الجماعة ولا بد للقائدين أن يمارسا وظيفتين أساسيتين ,انجاز المهام والمحافظة على العلاقات ,ولو استطاع القائد تحقيق ذلك بمستوى جيد لضعف احتمال ظهور القائد غير الرسمي وإذا عجز القائد غير الرسمي عن قيامه بالوظيفتين فهناك احتمال بروز أكثر من قائد غير رسمي للقيام بالمهام.

ز. الاتصالات الرسمية وغير الرسمية داخل الجماعة.

س. أهداف مشتركة تسعى الجماعة لتحقيقها.

### 3. أنواع الجماعات:

أولاً: من حيث خضوعها إلى الأنظمة و القوانين

#### 1- الجماعات الرسمية :

تتكون في المنظمات الرسمية لتحقيق أهداف المنظمة ويتم إنشاؤها بقرار من سلطة رسمية ,حيث يحدد دور كل عضو فيها وفقاً لطبيعة وظيفته ,كما يظهر فيها تقسيم العمل بوضوح بالإضافة الى خصائصها البنائية التي تحدد طبيعة الاتصال بين الأفراد داخلها ,وبالرغم من أن جماعة العمل الرسمية تحدد السلوك المتوقع من كل فرد إلا أن الاتصالات بها لا تسمح بالتفاعل الاجتماعي ,وتتميز جماعات العمل الرسمية بما يلي :

- بناء وتركيب اجتماعي محدد؛
- تنظيم خاص بها؛
- قانون مكتوب لها؛
- لها معايير محددة ومعروفة؛
- تتميز بالاستقرار وطول الأمد.

أشكال جماعات العمل الرسمية :

أ- جماعات الأوامر :

والتي تتألف من المدير ومرؤوسيه المباشرين وهي تتحدد بالروابط المحددة بين الأفراد الذين يشغلون المناصب الرسمية ولهم حق الأوامر للآخرين و الهدف من تكوينها هو انجاز المهام بكفاءة من خلال تجميع وتنسيق الموارد ومن بينها الجماعات.

#### ب- جماعات المهام:

وهي تتشكل حول مهمة محددة على عكس جماعات الأوامر فان جماعة المهمة تتشكل من أفراد لهم مصلحة خاصة في مجال ما بغض النظر عن مواقفهم في الهيكل التنظيمي للمنظمة .

#### 2-الجماعات غير الرسمية :

يقول "شنايدر" أن الجماعات غير الرسمية هي جماعات تنشأ كرد فعل للتقدم التكنولوجي واستخدام الأسلوب البيروقراطي في المجال الصناعي فهي جماعات تظهر تلقائيا داخل التنظيمات المختلفة وتؤدي وظائف هامة .

وعرفت بأنها جماعة تتكون داخل المنظمة الاجتماعية بشكل تلقائيا نتيجة لتواجد الأفراد في مكان واحد لمدة طويلة يجمعهم ترابط اجتماعي وعلاقات إنسانية من أجل تحقيق أهداف مشتركة وقد تتعدد هذه الجماعات داخل المنظمة الواحدة ,كما قد تكون مؤقتة أو عابر لمدة طويلة ولا يتحدد لها اسم محدد ,كما أنها لا ترتبط بتقسيم العمل و الاتصال بين أفرادها لا يرتبط بالتسلسل الرأسي أو اتجاه معين ويكون لهذه الجماعات نفوذ كبيرة داخل المنظمة وتأثيرها على أفرادها.

#### وظائف الجماعة غير الرسمية:

- التقليل من روتين وملل وتعب العمال

- إعطاء المجال للعمال للحصول على منزلة اجتماعية أحسن

- تمكين العمال من تحقيق الاستقلالية

- ضمان وتأمين مستقبل العمال .

#### أشكال الجماعات غير الرسمية:

أ- جماعة الصداقة: وتتكون عادة من أفراد يتماثلون في بعض الصفات مثل:الوظيفة, السن....

ب- جماعة المصلحة: وتتكون عادة من أفراد يلتقون معا لتحقيق مصالح متبادلة, أو للدفاع عن أهداف معينة وغالبا ما تتعارض مصالح هذه الجماعة مع مصالح المؤسسة التي يعملون فيها...

ثانيا: تقسيم "فيدلر" لأنواع الجماعات حيث حدد"فيدلر" ثلاث أنواع للجماعة الإدارية والإنتاجية كالاتي:

- أ- جماعات تفاعل: يعتمد إنتاج أحد أعضائها على إنتاج الآخرين (خط الإنتاج)  
ب- جماعات تعاونية: يعمل كل أعضائها بنوع من الاستقلالية (عمال المتاجر)  
ج- جماعات مضادة: كجماعات التفاوض.

الدرس الثاني: العوامل المؤثرة في سلوك الجماعة ومراحل تطورها

### 1. العوامل المؤثرة في سلوك الجماعة:

- أهداف الأفراد ومدى اتفاقها أو تعرضها مع أهداف المنظمة؛
- القيم والمبادئ التي توجد عند الأفراد، ودرجة اتساقها مع قيم المنظمة ومبادئها؛
- طبيعة العمل الذي يؤديه الأفراد ومدى توافقه مع ميولهم وقدراتهم؛
- الوسائل التكنولوجية المستخدمة في العمل ودرجة حداتها أو تقادمها؛
- التدريب الفني والإنساني الذي يتلقاه الفرد؛
- الأساليب التي يتبعها الرؤساء والمشرفين في التعامل مع المرؤوسين؛
- السياسات الخاصة بالمنظمة .

### 2. مراحل تطور الجماعة:

الأعضاء في الجماعة الجديدة لا يعرفون كيفية تصرف الآخرين، ويتفاعلون مع بعضهم بشكل تجريبي عكس الجماعة التي تتمتع بتجربة طويلة فإن أعضائها يعرفون مجالات القوة والضعف لدى بعضهم البعض، وهم أكثر استقرار في الأدوار التي يلعبونها في المنظمة، وهناك عدة مراحل تتطور من خلالها الجماعة من الحالة الأولى إلى الثانية ....

#### أ. مرحلة التكوين :

وهي المرحلة الأولى وتتضمن التجربة في ممارسة العضوية، حيث يقوم الأعضاء بمشاهدة سلوك بعضهم ومن ثم يحددون السلوك المقبول وغير المقبول كما تبنى معايير الجماعة وقواعدها ويبرز هيكل أولي لها.

#### ب. مرحلة العصف أو الصراع:

تنشأ في المرحلة الثانية عدة أنواع من الصراع والعداء بين الأعضاء، فالأعضاء الجدد يميلون إلى رفض الهيكل الذي يتبلور تدريجياً، إذ أن كل عضو يحاول المحافظة على فرديته، وهناك احتمال بروز أنماط تفاعل غير متناسقة ويحاول بعض الأعضاء الضغط على الآخرين للاعتراف بهم كقائد للجماعة.

#### ج. مرحلة التماسك و المعايير:

هنا يتطور التفاعل في اتجاه تحقيق التماسك بين الأعضاء وبرزو معاييرها ,فكل عضو يتجه إلى تقبل دوره وتفهم دور الآخرين ويتطور نوع من الإحساس بوحدة الجماعة , ولكن قد يسود هذه المرحلة بعض الصراعات المرحلية قد تخمد لاحقا.

د. الأداء:

وهي المرحلة الأخيرة من تطور الجماعة ,حيث تركز الجماعة على تحقيق أهدافها وانجازها المهمات التي وجدت من أجلها وهنا يلعب الأعضاء أدوارهم المحددة , كما يظهر بشكل أكثر ثباتا هيكل للعلاقات يصبح آلية لتحقيق الأغراض.

#### المراجع المعتمدة في اعداد المحاضرة:

- سلمى جمعة، طريقة العمل مع الجماعات بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، ط1، 2008.
- أبو عبادة، صالح بن عبد الله، أساسيات طريقة العمل مع الجماعات.
- وليم و. لامبرت، ولاس إ. لامبرت، علم النفس الاجتماعي، ترجمة: سلوى الملا، دار الشروق، ط2، بيروت، 1993
- محمود السيد أبو النيل، علم النفس الاجتماعي عربيا وعالميا، مكتبة الأنجلو المصرية، ط1، مصر، 2009.