الفصل الخامس عشر

عمليات الجماعة

ينجز جزء مهم من مهمات المنظمات بواسطة الجهد الجمعى والجماعة (Group) مي تجمع ور سارت الجماعات في اداء المنظمة وفى السلوك الفردي فيها. المجموعة من الأفراد الذين يتفاعلون مع بعضهم لدرجة ملحوظة لتحقيق هدف مشترك

اولاً - انواع الجماعات .

المبحث الأول

الجماعات في المنظمات

يمكن تبويب الجماعات فى المنظمات فى نوعين هما الجماعات الرسمية والجماعات غير الرسمية، فالجماعة الرسمية Formal Groups) هي تلك التى تكونها الإدارة وتكلف بمهمات اور محددة وتسهم فى الفعاليات الرسمية للمنظمة، أما الجماعة غير الرسمية (Informal (Group) نهي النتاج الطبيعي للتفاعل الإنساني، وهي تنشأ وتتطور بدون الفعل الإداري الرسمي، أو بدون الحاجة إلى موافقة الإدارة.

1- الجماعات الرسمية (Formal Groups) من أهم أنواع هذه الجماعات هي (جماعة الأمرة) (Command Group) أو الجماعة الوظيفية (Functional Group)، أو جماعة العمل Work) ، التي تتألف من المدير، ومرؤوسيه المباشرين، وتأخذ الجماعات الرسمية شكل التقسيمات المختلفة في المنظمة، والهدف من تكوينها هو إنجاز المهمات بكفاءة من خلال تجميع وتنسيق الموارد ومن بينها الجماعات.

اما النوع الثاني من الجماعات الرسمية فهو جماعة حل المشكلة) Problems Solving) (G)، أو (جماعة المهمة (Task Group) التي توحد الموارد ومعارف عدد من الأفراد لحل مشكلة معينة، أو استغلال فرصة جديدة. ومن أهم أشكال هذه الجماعات اللجنة (Comminer)، التي تمثل تجمعاً أكثر ديمومة من الأفراد المسؤولين عن إنجاز فعاليات أو مهمات محددة، أما الشكل الثاني الأقل ديمومة من اللجنة، فهو (قوة المهمة) (Task Force) اني تؤلف المعالجة مشكلة غير رتيبة تعبر حدود التقسيمات وخطوط الأمرة في المنظمة.

المستويات الإدارية فى المنظمة، إذ أنه كلما تفاعل الأفراد مع بعضهم بشكل متواصل ان ب - الجماعات غير الرسمية Informal Groups) : هي جماعات تنشأ انيا وذاتيا في جميع المنظمة، فهي إذن تتكون لأن أعضائها يستمدون نوعاً من الرضى الناتج عن إجتماعاتهم ان مستمر كلما كان هناك ميل لنشوء الجماعات التي قد تتفاوت فعالياتها عن تلك التي تكونها لقاءاتهم مع الآخرين أو لأنهم يبتغون تحقيق مصلحة مشتركة أو هواية مشتركة. ويناك تنظيمية مهمة لا بد للإدارة من التعامل معها. وهناك من يرى أن هذا النوع من الجماعات التفاعل الرسمى بشكل ملحوظ بوجود الجماعات غير الرسمية واتجاهاتها، فهي قد تكون نون يأخذ شكلين هما الجماعة غير الرسمية) (وجماعة المصلحة) (Interest Groups)، ذلك لأن محددة، مثل الجماعات التى يتناول معها المدير داخل المنظمة وجبة الغذاء بشكل اعتيادي. اما أهداف الأولى على كونها غير رسمية مرتبطة بأهداف المنظمة وتعمل في أفاق زمنية غير جماعة المصلحة فهى تتكون غالباً للتعبير عن الهوايات المشتركة، مثل جماعة لعبة المنضدة

ويوضح الشكل (15) - (1) كلاً من جماعة الأمرة (الجماعة الوظيفية) وجماعة حل المشكلة (جماعة المهمة)، والجماعة غير الرسمية.

ثانياً: وظائف الجماعات (اسباب الانتماء إليها)

تتعدد وتتنوع وظائف الجماعات، أو أسباب الانتماء إليها ، غير أنه يمكن تبويبها على النحر

الآتي: -

۱ - تحقيق اهداف الجماعة فوجود الجماعة (الرسمية) يؤدي إلى تحقيق هدف أو مجموعة 1 من الأهداف التي تسهم بدورها في تحقيق فاعلية المنظمة ككل. وتتفاوت هذه الأهداف من جماعة إلى أخرى. وتأخذ مثل هذه الجماعات شكل التقسيمات الرسمية في المنظمة (أقسام شعب، وحدات.. أما مبرر وجودها فهو تحقيق التداؤب (Synergy) أي أن الكل هو أكبر من مجموع الأجزاء لو أخذت منفردة، ذلك لأن الجماعة هي أكبر من مجرد مجموع عدد أعضائها منفردين، نظراً لولادة أشياء مضافة بسبب إجتماع الأعضاء سوية في عمل مشترك، قياساً بعملهم على إنفراد. فالأفراد الذين يعملون سوية، يوحدون قابلياتهم ومواهبهم وإمكاناتهم ويتبادلون الأفكار والآراء، ويناقشون طرق الأداء، ويستطيعون بالتالي تحقيق الكثير قياساً بما يستطيع الأفراد تحقيقه كل لوحده.

ب - إشباع الحاجات الاجتماعية فالجماعات الرسمية وغير الرسمية تشبع الحاجات الاجتماعية لاعضائها، ذلك لأن فرصة التفاعل الإجتماعي والرضى الوظيفي، التي يحققها يكونا مقبولين بغياب الجماعة. كما أن الإنتماء للجماعة يسهم في تحقيق الصحة النفسية وجود الجماعة، قد يجعل من الوظيفة أو المنظمة أمراً مقبولاً لدى الفرد فى حين أنهما قد لا الجيدة للأعضاء، ويحصل الأعضاء على الإسناد والدعم المعنوي والعاطفي من أعضاء الجماعة، وبخاصة في أوقات الأزمات والصعوبات.

جـ - إشباع الحاجات الأخرى فالأعضاء الذين يقبلهم الأنداد، ضمن الجماعة، يشعرون بأمان اكثر من الأفراد المنعزلين، كما أن عضوية الجماعة تشكل نوعاً من الإعتراف الجمعي بالفرد الذات، خاصة إذا كانت الجماعة تضم العلية (بكسر الدين). (مة في المنظمة. وبمكانته، قد تفوق فى أهميتها الانتماء إلى المنظمة، وقد تشيع الجماعة حاجات الفرد لتحقيق

ثالثاً - مراحل تطور الجماعة

هناك فرق بين عدد من الأفراد تعارفوا مع بعضهم قبل مدة قصيرة، وبين جماعة ذات علاقات وطيدة بين أعضائها، فالأعضاء فى الجماعة الجديدة لا يعرفون كيفية تصرف الآخرين، ويتفاعلون مع بعضم بشكل تجريبي، أما الجماعة التي تتمتع بتجربة طويلة فإن أعضائها يعرفون مجالات القوة والضعف لدى بعضهم البعض، وهم أكثر إستقرارا في الأدوار التي يلعبونها في المنظمة، وهناك عدة مراحل تتطور خلالها الجماعة من الحالة الأولى إلى الثانية المشار إليهما أعلاه.

1 - مرحلة التكوين (Forming) وهي المرحلة الأولى، وتتضمن التجربة والاختبار في ممارسة العضوية، حيث يشاهد الأعضاء سلوك بعضهم البعض، ويحددون السلوك المقبول وغير المقبول، وهناك درجة ملحوظة من الإعتمادية في هذه المرحلة، كما تبنى معايير الجماعة وقواعدها، ويبرز هيكل أولي لها.

ب - مرحلة العصف أو الصراع والعداء (Storming) تنشأ في المرحلة الثانية انواع متعددة من الصراع والعداء بين الأعضاء، فالأعضاء الجدد يميلون إلى رفض الهيكل الذي يتبلور تدريجياً، إذ أن كل عضو يحاول المحافظة على فرديته. وهناك احتمالات فقدان وحدة النظرة وبروز أنماط تفاعل غير متناسقة. ويحاول بعض الأعضاء تسليط الضغوط على الآخرين للإعتراف بهم كقائد للجماعة، أو في الأقل، للإعتراف بدورهم البارز في الجماعة.

-

ج - مرحلة التماسك والمعايير (Norming) وفي المرحلة الثالثة يتطور التفاعل بإتجاه تطليق التماسك بين أعضاء الجماعة، وبروز معاييرها، فكل عضو يتجه إلى تقبل دوره ويتفهم ادوار

الآخرين، ويقبل الأعضاء بوجود بعضهم البعض، ويتطور نوع من الإحساس بوحدة الجماعة، ولكن قد تتخلل هذه المرحلة بعض الصراعات المرحلية التي تعالج أو تخمد لاحقاً.

د - الاداء (Performing) وهي المرحلة الأخيرة من تطور الجماعة، حيث تؤكد وتركز الجماعة على تحقيق أهدافها وإنجازها المهمات التي وجدت من أجلها، وهنا يلعب الأعضاء أدواره المحددة، ويتحقق التفاعل بينهم، ويتبلور بشكل أكثر ثباتاً هيكل للعلاقات يصبح الية

المبحث الثاني

الخصائص الأساسية للجماعة

أولا - الفعاليات التفاعلات والمشاعر : Activities Interactions and Sentiments)

من بين أحد المداخل المهمة لدراسة سلوك الجماعة تقسيم خصائصها إلى ثلاث مجموعات هي الفعاليات، والتفاعلات والمشاعر، فـ (الفعاليات) هى الأفعال التي يقوم بها الفرد لإنجاز المهمات أو واجبات الوظيفة، مثل إدخال البيانات المحاسبية في السجلات، أو الطباعة أو الإسهام بحملة إعلان. ويتطلب القيام بهذه الفعاليات أن (يتفاعل) الفرد مع غيره في الجماعة يومياً، مثل اللقاء مع الرئيس أو قائد الجماعة أو تنسيق العمل مع الآخرين، أما (الشاعر)

فهي الأحاسيس والإتجاهات والعواطف التي يبديها الفرد تجاه وظيفته، والأنداد، والمشرفين وسياسات المنظمة، ومعنى العمل، أو أهمية العضوية في الجماعة.

وعندما ينخرط الفرد في إنجاز الفعاليات وتحقيق التفاعل، تنشأ فعاليات أخرى غير مطلوبة في الأصل، كما تظهر تفاعلات أخرى غير مقصودة) ثم أن التفاعل بين بعض الأعضاء قد يقود إلى مشاعر المحبة، التي قد تدفع إلى الكلام الأكثف، وتناول الأكل سوية .... وهكذا. كما قد تنشأ فعاليات إجتماعية غير رسمية وبالمقابل قد تتولد مشاعر الكراهية، مما يؤدي ببعض الأفراد إلى تفادي التفاعل، حتى ولو كان التفاعل مطلوباً أي أن أن

هناك مشاعر أخرى غير مقصودة كذلك.

وكمثال على ترابط خصائص الجماعة في موقف عملي يمكن ملاحظة التغيير في تكنولوجيا الإنتاج الذي يؤدي إلى إخراج الأفراد من نطاق الجماعات الصغيرة إلى العمل في

خطوط التجميع الطويلة ويحتمل جداً أن يضيق محتوى الوظيفة (الفعاليات المطلوبة). كما قد ينخفض مستوى التفاعل. وفي ضوء ما يحصل للفعاليات والتفاعلات، سوف تتأثر المشاعر فإذا كان الفرد يفضل التفاعل والفرصة لإنجاز مهمات متنوعة العمل السابق في الجماعة) فإن التغيير إلى خط التجميع سيؤدي إلى حالة من عدم الرضى، وهذا بدوره يؤثر في التفاعل مع الرئيس المباشر، مما قد يقود إلى فعاليات تنشأ لاحقاً، مثل البحث عن فرص عمل أخرى

لانياً - معايير الجماعة (Group Norms):

تؤدي العلاقات المتداخلة بين الفعاليات والتفاعلات والمشاعر، عبر الوقت إلى نشوء معايير الجماعة والمعيار هنا هو نمط سلوكي مقبول فى الجماعة، بحيث أن كل عضو فيها يلتزم به وتعتبر أقرى المعايير تلك الأشكال من السلوك التي تعد مهمة لأعضاء الجماعة. فقد يتفق ايف الجماعة على معايير تحديد الإنتاج، ثم تفرض هذه المعايير بوسائل غير رسمية عديدة

وقد تتطور معايير جماعة العمل بطرق عديدة. فقد تحدد المعايير من قبل المشرف على العمل، مثل كيفية إعداد التقارير الدورية، أو عدد المكالمات الهاتفية اليومية، وقد تنشأ للمعايير على أساس السوابة، بحيث أن أنماط السلوك اللاحق تسير على نحوها، مثال ذلك كيفية جلوس الأعضاء في اللجنة، وكيفية إدارة إجتماعها الأول، من ناحية أخرى، تبرز معايير معينة من خلال ما يأتي به الأعضاء من توقعات ينقلونها من عضويتهم في جماعات سابقة، مثل

توقعات الفرد من رئيسه أن يسلك بنمط معين في مواجهة إنخفاض مستوى الأداء.

وتساعد المعايير الجماعة في ممارسة الرقابة على الجوانب المهمة من سلوك الأعضاء، مما يزيد من القدرة على التنبؤ ويخلق نوعاً من الإنتظام في العمل. وقد يعتمد نجاح الجماعة واستمراريتها على الإلتزام بالمعايير، فالجماعات التي لا تطبق المعايير القوية لا يحتمل أن تكون جماعات مستقرة أو دائمية، أو قادرة على إشباع حاجات أعضائها، قياساً بالجماعات التي تتمتع بمعايير راسخة، ثم تطويرها عبر الوقت، وتحظى بمساندة الأعضاء.

ثالثاً - التوافق (Conformity)

(التوافق) هو الإمتثال المعايير الجماعة بسبب ما تفرضه من ضغوط حسبما يدرك ذلك أعضاؤها، ونظراً إلى أن عدم التوافق) (Non - Conformity) مع المعايير بشكل ملحوظ يهدد المعايير ذاتها، وكذلك إستقرار وديمومة الجماعة، فإن الضغط المفروض على أي عضو قد يكون قوياً، وذلك لكي ينسجم سلوكه مع المعايير، كما أن عدم التوافق قد يستجلب معه العقاب للفرد المخالف، وذلك بطرق عديدة، في مقدمتها الرفض الاجتماعي، أو العزل.

ويأخذ التوافق شكلين أساسيين هما : (1) الإمتثال (Compliance) أي التغيير في السلية الناشئ عن التمسك بالمعايير، و (2) القبول الخاص أو التذوت - Private Acceptance, or later) (nalization، أي قبول المعايير لتصبح جزءاً من (الذات) الإنسانية، وعادية لها في التصرفات وتطبق معظم معايير جماعات العمل على السلوك، لأن الأخير قابل المشاهدة، ولأن على الجماعة أن تتصرف بشكل معين إذا ما أرادت تحقيق النجاح ولا يتساوى الأفراد في مجال التوافق مع معايير الجماعة، فالأعضاء من ذوي المكانة الأدنى في الجماعة هم أكثر توافقاً مع

كل معايير الجماعة، وذلك بقصد قبولهم من قبل بقية الأعضاء. كما يتوافق بشكل ملحرية الأعضاء من ذوى الثقة الضعيفة بالنفس لأنهم يعقتدون أن قرارات الجماعة هي افضل من معاييرهم أو شبيهة بها. ويزداد التوافق فى المواقف الغامضة التى تواجهها الجماعة عندما قراراتهم. ويحصل التوافق كذلك عندما يشعر الأعضاء بأن معايير الجماعة هي قريبة من يتردد الأعضاء فى التصرف وينظرون صوب الجماعة لتهديهم إلى السبيل الأفضل، وكذلك عندما تواجه الجماعة الأزمات ويتهدد استقرارها.

رابعاً - التماسك (Cohesiveness):

(التماسك) هو درجة إرتباط اعضاء الجماعة سوية ببعضهم، وتصرفهم كوحدة واحدة وليس كأفراد، وتتمتع الجماعة المتماسكة بالجاذبية لأعضائها، مما يعزز رغبتهم في استمرار الإنتماء لها. فكلما ازدادت جاذبية الجماعة لأعضائها، كلما ازداد تماسكها، واستطاع اعضائها تحقيق الرضى من فعالياتهم وتفاعلاته.

ويمكن لتماسك الجماعة أن يؤثر شكل قوي وملحوظ في أداء الجماعة. إذا ما زالت العضوية في الجماعة المتماسكة ذات قيمة لأعضائها، فإن مستوى المعايير يرتفع ليعكس رغبة الأعضاء في البقاء فيها. وعليه فإذا ما حددت الجماعة معاييراً منخفضة للأداء، فإن الأعضاء سوف يلتزمون بتحقيق أداء منخفض والعكس صحيح في الجماعات التي تحدد معاييرا مرتفعة للأداء، كما أن مستوى إنتاج الجماعة المتماسكة يعكس مشاعر أعضائها تجاه الإدارة فالثقة المتبادلة بين الأدارة وجماعة العمل التي تدعمها وتغذيتها نظرة الأعضاء إلى الإدارة على أنها منصفة في تعاملها، تؤدي إلى وضع أهداف عالية للاداء، هذا قياساً بظروف إنعدام

أو ضعف الثقة بينهما، وتبلور اشكال المواجهة بين الإثنين.

خامساً - القائد غير الرسمي (Informal Leader)

المعظم جماعات العمل (جماعات الأمرة، أو الجماعات الوظيفية) قائد رسمي تعينه المنظمة غير أنه نظراً لوجود جماعات غير رسمية في المنظمة يؤلفها الأعضاء أنفسهم، فإن القائد الرسمي لا بد أن تنتخبه أو تعينه الجماعة، إذا ما أريد له القبول فيها، غير أن الكثير من الجماعات لا تتاح لها فرصة تعيين قائدها الرسمي. كما أنه حتى لو تم تعيين قائد رسمي

للجماعة، فإنها قد تختار قرداً غيره.

والقائد غير الرسمي هو ذلك الذي يمارس فعاليات القيادة، غير أن حقه في هذه الممارسة لا يعترف به رسمياً، وقد يكون القائد الرسمي هو نفسه القائد غير الرسمي في الجماعة، وقد لا يكون كذلك. ولا بد للترسين من القائد أن يمارسا وظيفتين أساسيتين هما: (إنجاز المهمات)

والمحافظة على العلاقات التي تتمثل بصيانة التماسك ورفع مستوى المعنوية، وقد لا يستطيع القائد الإضطلاع ، هاتين المهمتين معاً.

ولو استطاع القائد تحقيق ذلك بمستوى جيد لإنحسر احتمال بروز القائد غير الرسمي وإذا استطاع القائد غير الرسمي القيام بإحدى هاتين الوظيفتين دون الأخرى، إزداد احتمال بروزه لتعزيز موقع القيادة في أداء الوظيفة الأخرى، وإذا كان القائد غير الرسمي عاجزاً عن القيام بالوظيفتين معاً، فإن هناك احتمال بروز أكثر من قائد غير رسمي للجماعة لغرض القيام بها

3

Source.

ويترتب على المدير الجديد أن يحاول معرفة درجة تماسك أعضاء الجماعة، والمعايير التي يرونها مهمة ودرجة توافقهم معها، إذ بدون تقديره للفعاليات والتفاعلات والمشاعر، فإنه قد يندفع بإتجاه تغيير هيكل الجماعة أو طرق عملها، ومن خلال ذلك يخالف بشكل غير حكيم معاييرها المركزية، وفي مواقف كهذه، يقف المدير مواجهة المقاومة العنيفة للتغيير التي قد تصل إلى مستوى التمرد عليه، وهكذا يمكن أن تؤثر الجماعات إيجابيا أو سلبيا في أداء المنظمة.