

الفصل التاسع السلوك الجماعي في المنظمات

الجماعة:

الجماعة في أبسط معانيها هي اجتماع شخصين أو أكثر يشتركون في اهتماماتهم ويتفاعلون مع بعضهم البعض، وبحسب كل منهم حسابا للآخر ويدركون أوجه الشبه فيما بينهم.

ويمكن أن نعرفها بأنها: وحدة اجتماعية ذات إرادة وقدرات ذاتية تتكون من عدد من الأفراد بينهم علاقة وينتظمون حول اهتمامات واحدة أو مصالح مشتركة ويتفاعلون بناء على قواعد وقيم ومعايير خاصة تنظم سلوك أفرادها، ويشعرون بأن بينهم تماسك عاطفي حصلوا عن طريقه بوجود الجماعة.

الجماعة هي: جمع من الأفراد يمثل بناء اجتماعي متكاملًا، ويقوم على علاقات اجتماعية أولية ومتفاعلة، يستخدم في تحقيق أهدافه، وفي إطار المساعدة المهنية لطريقة العمل مع الجماعات.

باختصار يمكن أن نعرف الجماعة: هي عدد من الأفراد يجمعهم بناء اجتماعي أو تنظيمي. وتتميز عن أي تجمع للأفراد بالآتي^(١):

١- وجود شبكة متداخلة من العلاقات بين الأفراد

٢- وجود قيم مشتركة.

٣- وجود قواعد سلوكية تحكم معاملات الأفراد

٤- وجود مشاعر واتجاهات تحكم علاقات الأفراد

وقد تكون الجماعة رسمية لغرض أو هدف معين، أو غير رسمية مثل الشلل والأصدقاء. ومن التعريفات السابقة نستطيع أن نلخص أهم الخصائص التي تتميز بها الجماعة في طريقة العمل مع الجماعات في التالي:

١- تتكون الجماعة من مجموعة من الأفراد الذين يشتركون في بعض

الخصائص الأساسية (كالحاجات والاهتمامات والرغبات والميول)

التي توفر لهم درجة عالية من الانسجام والتماسك ويعملون لتحقيق

هدف مشترك.

(١) حسان الجيلاني، التنظيم والجماعات، دار الفجر، القاهرة، ٢٠٠٨.

- ٢- تعمل الجماعة وفق برنامج مخطط ومدروس يحتوي على نوعين من الأنشطة هي: الأنشطة المبرمجة التي وضعت خصيصا لإنجاز أهداف محددة، والأنشطة التي تحافظ على استمرارية الجماعة.
- ٣- تربط أعضاء الجماعة علاقات اجتماعية تتسم بالمحبة والتعاطف والدعم والمساعدة والألفة
- ٤- تعمل الجماعة تحت توجيه وإشراف مهني متخصص يعمل على مساعدتها بطرائق وأساليب علمية لإنجاز أهداف متفق عليها.
- ٥- تلتزم الجماعة أثناء عملها بمجموعة من القواعد والضوابط والمعايير التي تنظم عملها وسلوك أفرادها.
- ٦- تعمل الجماعة على توفير الدعم والمساعدة الاجتماعية والمعونة النفسية والتعاطف لأعضائها.
- ٧- تعتمد الجماعة وبدرجة كبيرة على أعضائها في إنجاز أهدافها وبالتالي فإنها تطالبهم بتحمل المسؤولية والمشاركة والتعاون والقيام بالأدوار المنوطة بهم.
- ٨- تعمل الجماعة على تغيير شخصيات أعضاء الجماعة وإكسابهم المهارات التي تساعدهم على مواجهة المواقف والمشكلات والصعوبات التي تعترضهم في حياتهم اليومية.

القصور في العمل مع الجماعات:

- من الملاحظ أن هناك نوعان من القصور في استخدام طريقة العمل داخل الجماعة ويعود سبب ذلك إلى العوامل التالية:
- ١- نقص أو عجز أو قصور في إعداد الأفراد أثناء المرحلة الدراسية.
 - ٢- قلة عدد المختصين المؤهلين لهذه الطريقة وقلة المراجع العلمية المتخصصة
 - ٣- عدم اهتمام كثير من مؤسسات الممارسة بتطوير وتطوير كفاءة العاملين وبخاصة في مجال استخدام هذه الطريقة وعدم تزويدهم بالمعلومات والخبرات، وعدم إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في الدورات المتخصصة التي تمكنهم من ممارسة هذه الطريقة وتسهم إلى حد بعيد في الرقي بأدائهم المهني في هذا الجانب.

٤- تخوف بعض الممارسين من استخدام هذه الطريقة نتيجة لعدم توفر المعرفة والخبرة الكافية او سبب عدو الثقة في قدراتهم.

٥- احتجاج بعض الممارسين بضغط العمل وعدم توفر الوقت الكافي للممارسة هذه الطريقة.

أهمية العمل مع الجماعات:

كل إنسان منذ ولادته وحتى مماته يكون عضوا في جماعات متنوعة ومختلفة حتى تصبح حياته عبارة عن جلسات جماعية. فأول جماعة يصبح الإنسان عضو فيها هي أسرته وثم تتسع شبكة علاقاته الاجتماعية ليصبح عضوا في جماعة الأصدقاء وجماعة اللعب وجماعة الدراسة وجماعة العمل وغيرها من الجماعات الاجتماعية التي تؤثر على حياته وقد ينتمي الفرد للجماعة إما بإرادته أو مرغما، كما قد يكون عضوا فاعلا، ناشطا أو على العكس من ذلك. هذا وأن الجماعات التي ينتمي الفرد لها تؤثر فيه بما تنقله له من قيم ومعتقدات. لذا فإذا أردنا أن نحدث تغييرا عميقا ومستديما يجب أن نتعامل مع الفرد كعضو من جماعة، فالعضو من جماعة يسهل التأثير عليه ويكون أكثر مرونة، وأن الاتصال بالأفراد عن طريق الجماعات له تأثير أكبر وأعمق في المجتمعات^(١).

إن الإنسان منذ ولادته يعتمد على الآخرين (والديه) للبقاء وإشباع حاجاته الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية، ومن خلال تفاعله مع المحيطين به تتشكل سلوكياته ويكتسب المهارات الاجتماعية اللازمة للاتصال بالآخرين والتعبير عن حاجاته ومشاعره وانفعالاته وأفكاره. يمكن التحكم والتأثير على سلوك الفرد بواسطة قوى الجماعة التي يكون عضوا فيها وتتشكل شخصيته في معظم جوانبها من خلال هذه الجماعات. كما يؤكد على أن المهارات الشخصية والاجتماعية يتم اكتسابها من خلال عملية التعلم المستمر. ومن الممكن القول أن الجماعة هي القوة المجتمعية الثانوية الفاعلة والمؤثرة في نمو قدرات الأفراد الأساسية للتفاوض وإشباع حاجاته والتكيف مع بيئته المحيطة.

(١) حسان الجبلاني، التنظيم والجماعات، دار الفجر، القاهرة، ٢٠٠٨.

وتبع أهمية الجماعة باعتبارها أداة ناجحة وفاعلة في تكوين العلاقات مع الآخرين والمحافظة عليها وهي تساعد الفرد على تعلم السلوك الاجتماعي السوي والمقبول وتوفر المشاركة في علاقات اجتماعية مرضية وتساعده في تحديد أهدافه الشخصية بالإضافة إلى فوائدها العديدة الناجمة عن التعامل والتعاون مع الآخرين. ومن هنا نستطيع القول أن الاهتمام بطريقة العمل مع الجماعات نابع من أهمية الجماعة في حياة الإنسان وفي إشباع حاجاته واهتماماته ورغباته وميوله، في تنمية مهاراته وخبراته وفي تحقيق أهدافه الشخصية ونموه النفسي والاجتماعي وفي تحسين أداءه لوظائفه وأدواره الاجتماعية وفي تشكيل اتجاهاته وقيمه ومبادئه وفي ضبط سلوكياته وتعديلها وفي ممارسة الأنشطة الترويجية.

لذلك يؤكد الباحثون على أن أهمية طريقة العمل مع الجماعات تمكن من أنها أصبحت منهجا أساسيا لنقل ثقافة المنظمة، ثقافة المجتمع، وإنها أسلوب يساعد الأفراد في اكتساب المهارات الشخصية والاجتماعية المختلفة وإنها وسيلة لتزويد الأفراد بالقيم وأداة لاستثمار الوقت وممارسة الأنشطة بالشكل المناسب.

أغراض العمل مع الجماعات:

إن الفرد يتطلع للانتماء للجماعات للأسباب التالية:

- ١- ممارسة نشاطات لا يمكن أن تتيسر للفرد إلا ضمن الجماعة
- ٢- اكتساب تقدير الآخرين واحترامهم
- ٣- الشعور بالرضا للمساهمة في عمل جماعي ما
- ٤- الحصول على فرص أفضل لإقامة علاقات اجتماعية
- ٥- الحصول على المكانة والمركز الأفضل
- ٦- إشباع حاجات نفسية واجتماعية والحصول على المساندة من قبل الآخرين.

خصائص الجماعات الناجحة:

- ١- الجماعات الناجحة هي التي يتوافر فيها درجة عالية من الانسجام والتنسيق والتعاون بين أعضائها.
- ٢- هي التي توفر الجو الملائم للتعاون والتعبير عن الرأي والمشاعر بكل حرية وصراحة..

أسباب انضمام الناس للجماعة:

- ١- أسباب تنظيمية: لإنجاز عمل معين مثل الإدارات، اللجان و جماعات المهام المحددة.
- ٢- أسباب مهنية: العمل في مهنة واحدة، خبرات تخصصية متقاربة، الحصول على هوية مشتركة.
- ٣- أسباب جغرافية: التواجد بنفس المنطقة او العمل في نفس الموقع.
- ٤- أسباب اقتصادية: الاستفادة من الحوافز الجماعية وتوفير النفقات.
- ٥- أسباب عملية: تبادل الخبرة والمعرفة.
- ٦- أسباب نفسية: الشعور بالأمان، إثبات الذات، الإنجاز، التقدير والاحترام.
- ٧- أسباب اجتماعية: المركز والمكانة الاجتماعية، ممارسة الأنشطة الاجتماعية والترفيهية.

الفريق: هو حالة خاصة من الجمعة تتميز بالآتي^(١):

- ١- علاقة اعتمادية وتبادلية بين الأعضاء
- ٢- المشاركة في هدف واحد.
- ٣- يشارك الأعضاء في تحديد الهدف.
- ٤- تتفاعل العلاقات والمعاملات بغرض تحقيق الهدف المشترك.
- ٥- يشارك الأعضاء في خطوات اتخاذ القرار.
- ٦- يتم تحديد القيادة والفريق والأدوار مسبقا.
- ٧- يتم وضع خطة العمل بطريق تشاركيه.
- ٨- المعلومات مفتوحة ومتاحة للجميع.
- ٩- تتكامل الأهداف الخاصة مع الهدف المشترك.

أسباب تكوين فرق العمل:

- ١- تعقد الأعمال التي تقوم بها المنظمات

(١) جمال الدين مرسي، إدارة فرق البيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٦.

- ٢- تنوع المشكلات التي تواجه المنظمات.
- ٣- نوع المهارات والخبرات والمعلومات اللازمة لمواجهة المشكلات.
- ٤- حاجة إلى تنوع وجهات نظر لمواجهة المشكلات.
- ٥- تشجيع الابتكار والحصول على أفكار وبدائل جديدة لحل المشكل واتخاذ القرارات.

- ٦- الدعم المعنوي المتبادل بين أعضاء الفريق.
 - ٧- الشعور المتبادل بالفخر والإنجاز بما يؤدي إلى تقوية المنظمة وتماسكها.
- مزايا فرق العمل بالنسبة للفرد:**

- ١- مزايا تنظيمية: تماسك التنظيم، تنسيق الجهود، الفهم الواضح لأهداف المنظمة.
- ٢- مزايا مهنية: هوية مشتركة، تبادل الخبرات والمعلومات والأفكار والابتكارات
- ٣- مزايا عملية: اكتساب معارف ومهارات جديدة، النمو والتقدم وتحقيق نجاح سريع.
- ٤- مزايا نفسية: الانتماء والولاء، الشعور بالتقدير، الشعور بالإنجاز وتحقيق الذات.
- ٥- مزايا اجتماعية: العلاقات العميقة بين الأفراد، الاحترام المتبادل، ممارسة الأنشطة الاجتماعية والترفيهية المشتركة^(١).

أنواع الفرق:

توجد ثلاث أنواع للفريق:

فريق العمل: يتكون لتحقيق هدف معين من خلال خطة واضحة وادوار محددة ومعروفة للأعضاء. يتوقف نجاح الفريق على التزام الأعضاء ورغبتهم في العمل، مدى استجابتهم لمتطلبات العمل و مدى إحاطة كل عضو بالأدوار المتوقعة منه.

فريق حل المشكلات: يتكون لحل مشكلة معينة يضع كل عضو خبرته لحلها ويتكامل مجهوده مع مجهودات الآخرين ويتوقف نجاح هذا النوع من

(١) عمر وصفي عقيلي، السلوك التنظيمي، جامعة حلب، حلب، ٢٠٠٤.

الفريق على اقتناع الأعضاء بالمشكلة ورغبتهم في حلها، والثقة المتبادلة، إيمان الفريق بإمكانية حل المشكلة عن طريق تجميع وتنسيق جهودهم.

فريق التطوير: يتكون لاكتشاف آفاق وفرص جديدة وتكون مهمته التحسين والتجديد والتطوير ويتوقف نجاحه على وجود القدرات الابتكارية والتفكير غير التقليدي لدى الأعضاء، الرغبة في التطوير، التطلع للأفضل، الاعتقاد بأن هناك دائماً ما هو أفضل، ووجود النزعة التنافسية والحماس لدى الأعضاء.

عملية بناء الفريق:

تعرف عملية بناء الفريق: بأنها عملية إدارية تنظيمية تخلق من جماعة العمل وحدة متجانسة متماسكة متفاعلة وفعالة. وهي عملية مخططة تستهدف تكوين جماعة من لجنة ملتزمة قادرة على أداء مهام معينة وتحقيق أهداف محددة من خلال أنشطة متفاوتة ومتعاونة هي عملية تستهدف تحسين فعالية جماعة العمل من خلال أسلوب العمل وعلاقات الأعضاء ببعضهم ودور القائد تجاه الفريق.

افتراضات بناء الفريق:

- ١- إن إنجازات الفرق اكبر من مجموعة إنجازات الأفراد.
- ٢- لكي تزداد إنتاجية الجماعة يجب أن يتعاون الأعضاء وينسقوا جهودهم لإنجاز المهمة المطلوبة.
- ٣- لكي يقبل الأفراد على المساهمة الفعالة يجب ان يؤدي الفرد إلى إشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية لهم.
- ٤- زيادة فاعلية الفريق تؤدي إلى تحسين فاعلية المنظمة ككل.
- ٥- يساعد بناء الفريق الأعضاء على فهم سلوكهم الوظيفي والشخصي ووضع الخطط لتطوير إنجازاتهم.

أسباب استخدام الفريق:

- ١- وجود مهام ذات طابع خاص تستدعي وجود فريق بخبرات متعددة.
- ٢- قصور الجماعة في تحقيق المهام المطلوبة.
- ٣- مشكلات يعجز الفرد الواحد أو التنظيم الإداري عن حلها.

- ٤- وجود فرص جديدة يمكن اقتناصها.
- ٥- احتياج المنظمة إلى أفكار جديدة.
- ٦- وجود تحديات ومخاطر تواجه المنظمة.
- ٧- وجود مشكلات في السلوك التنظيمي أو الاجتماعي. إن بناء الفريق هو أحد الأساليب الفعالة للحصول على أداء أفضل وإنجاز أسرع وعلاقات إنسانية أعمق إلا أنه ليس الحل السحري للمشكلات التنظيمية، فهناك العديد من الحلول والأسلحة الأخرى التي يجب دراستها والمفاضلة بينها^(١).

شروط تكوين فريق العمل:

- ١- إن يكون بناء الفريق نابع من رضا العاملين واقتناعهم ورغبتهم وليس بقرار مفروض من الغدارة.
- ٢- أن يكون هناك سبب قوي لتكوين الفريق.
- ٣- أن تكون العلاقة بين أعضاء الفريق اعتمادية تبادلية.
- ٤- أن يتساوى الأعضاء بأهميتهم داخل الفريق.
- ٥- أن يتفهم الأعضاء أدوارهم وأدوار الآخرين.
- ٦- أن يتوفر لدى القائد والأفراد الرغبة الأكيدة في إنجاح مهام الفريق.

مقومات بناء الفريق:

هناك ثلاث عناصر تؤثر على بناء الفرق وتحدد درجة فاعليته. - العنصر الفني: ويقصد به نوع المهمة المطلوب إنجازها ومدى صعوبتها، المعلومات المتاحة والأساليب المختلف لتحقيقها، والأدوات والأجهزة اللازمة لإنجازها. - العنصر الإنساني: وهو يتمثل في القائد وأعضاء الفريق. - العنصر البيئي: وهو يتمثل في البيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية.

مراحل بناء الفريق:

تمر عملية بناء الفريق بخمسة مراحل أساسية هي^(٢):

- ١- **مرحلة التكوين:** وهي مرحلة اختبار يكتشف فيها الفرد العلاقات الملائمة مع أعضاء الفريق، ويكتشف الاجتماعية للفريق وكذلك النفسية. فيها البيئة.

(١) فاروق عبده فلية وآخرون، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، ٢٠٠٥.

(٢) لورنس هولب، إدارة فرق العمل، بيت الأفكار الدولية، الرياض، ١٩٩٩.

٢- **مرحلة الصراع:** هي أصعب المراحل في بناء الفريق، حيث يبحث فيها كل عضو عن مكانه و مكانته، وتبدو فيها الأهداف صعبة أو غير قابلة للإنجاز، وقد ينفذ فيها صبر الأعضاء، فيجادلون، ويثورون، و يعترضون، و يقاومون، وينشأ النزاع بينهم، وقد يترك بعضهم الفريق، وقد ينحشر الفريق في هذه المرحلة ولا يحقق أي إنجازات.

٣- **مرحلة وضع القواعد:** بعد انقضاء مرحلة الصراع، تبدأ مرحلة قبول الأعضاء لبعضهم بعضاً، و للأدوار التي سيلعبونها، و للفريق ككل. تتميز هذه المرحلة بانخفاض حدة النزاع، و بدء التعاون، ثم تزايد تدريجياً. وهي مرحلة وسيطة تمهد للمرحلة التالية و هي مرحلة أداء المهام، لذلك يجب ألا تطول هذه المرحلة أو يتوقف فيها الفريق، ولكن يبدأ التعاون الفعلي و الاتفاق بين الأعضاء للوصول إلى الهدف المشترك. وفي هذه المرحلة يتم وضع القواعد للعلاقات و المعاملات بين أعضاء الفريق، ليصبح الهدف هو الرباط أو العقد غير المكتوب الذي يجمع الفريق.

٤- **مرحلة الأداء:** هنا يبدأ الأعضاء في القيام بأدوارهم، ويمارسون تخصصاتهم المهنية أو الوظيفية، كل في مجاله، ويمارسون علاقات التعاون والترابط، ويتعرف كل عضو على دوره وتوقعات الآخرين، ويتفهم كل عضو نواحي القوة والضعف لديه ولدى الآخرين، ويفكر أعضاء الفريق في طرق الإنجاز وزيادة الفاعلية، ويمارس القائد دوره كموجه ومدرب وناصح، ويساعد الأعضاء على تقييم أداءهم

٥- **مرحلة الإنهاء:** تحدث في حالة الفريق الذي يتكون لأداء مهمة معينة ينتهي دوره بانتهائها، مثل إدخال تغيير معين، أو الإعداد أو تنفيذ مشروع ما. وقد نجح الفريق في مهمته أو يفشل، ويكون علي القائد أن يدرس مع الفريق العوامل التي أدت للنجاح أو الفشل، والدروس المستفادة، وكيفية عرض النتائج على الآخرين، والتقييم الكلي للتجربة^(١).

(١) ديورا هاينجتون، الدليل الإرشادي لبناء فرق العمل نصائح وأساليب للفرق الفعالة، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، القاهرة، الشركة العربية للإعلام العلمي، العدد الثالث عشر، تموز ١٩٩٥.

شروط نجاح الفريق:

نستخلص من كل ما سبق الشروط الآتية لنجاح الفريق:

- أن يتولي القائد التخطيط بمشاركة الأعضاء، و تنسيق الجهود بينهم.
- أن يكون الأعضاء علي علم بالمهام المطلوبة، واقتناع بأهميتها، وقدرتهم علي تحقيقها.
- أن تتوفر لديهم المهارات اللازمة لأدائها.
- أن تتوفر الرغبة في التعاون لتحقيق الهدف، والالتزام بتقديم المساهمات لباقي الأعضاء.
- أن تتوفر اتصالات مفتوحة ومعلومات متاحة للجميع.
- أن يتوفر بين الأعضاء الثقة والاحترام والمساندة، والرغبة في إذابة الاختلافات.
- أن يتوفر نظام فعال للثواب والعقاب " المادي و المعنوي".