

## الفصل الأول

# الجماعة الإنسانية

أشتمل هذا الفصل على :

- مقدمة. 
- الجماعة في الإسلام. 
- تعريف مصطلح الجماعة. 
- خواص الجماعة. 
- عناصر الجماعة. 
- أسباب انضمام الإنسان إلى الجماعات. 
- تأثير الجماعة على سلوك الفرد. 
- عوامل استمرار الجماعة. 
- تماسك الجماعة. 
- أنواع الجماعات. 
- الجماعات الأولية والجماعات الثانوية. 
- الجماعات الرسمية وغير الرسمية في بيئة العمل. 
- أنواع العمل (الفردية والجماعية والفريقية). 
- الاستقصاء: هل أنت متعاون؟ 

## مقدمة

الإنسان كائن اجتماعي لا يستطيع أن يعيش بمفرده وبمعزل عن الأفراد والجماعات المحيطة به. فالإنسان منذ مولده يعيش وينمو ويتواجد ويعمل ويلعب داخل جماعات مختلفة، وهو يمارس في نطاقها أدواراً متعددة تختلف باختلاف مراحل نموه. كذلك تتعدد العلاقات الاجتماعية للإنسان بتعدد الجماعات التي ينتمي إليها. ومن هذه الجماعات نذكر: جماعة الأسرة وجماعة الفصل وجماعة العمل وجماعة الأصدقاء والجماعة الدينية والجماعة الترويحية.

والجماعة الإنسانية Human Group ظاهرة قديمة بدأت منذ وجود أول أسرة إنسانية على وجه الأرض. ورغم ذلك ومع أهمية وضرورة الجماعات الإنسانية في حياة أي إنسان، إلا أننا بدأنا مؤخراً نهتم بالدراسة العلمية لديناميكية عمل هذه الجماعات وأهميتها وتأثيرها على الفرد والجماعة والمجتمع.

هذا وتمثل دراسة الجماعات داخل المنظمات موضوعاً أساسياً في مجال السلوك التنظيمي، وذلك لأن أغلب النشاط اليومي للمنظمة والتفاعلات اليومية تحدث داخل الجماعات. ويتم من خلال الجماعات تحقيق كثير من الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها.

## الجماعة في الإسلام

- قال الله تعالى:  
﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ﴾ (المائدة: 2)
- عن أبي ذر رضي الله عنه قال: قال رسول الله ﷺ: «اثنان خير من واحد وثلاث خير من اثنين وأربعة خير من ثلاثة فعليكم بالجماعة فإن الله عز وجل لن يجمع أمتي إلا على هدى». رواه أحمد (145/5).
- عن عرفة بن شريح الأشجعي رضي الله عنه قال: قال رسول الله ﷺ: «إن يد الله مع الجماعة، فإن الشيطان مع من فارق الجماعة يركض».

- عن حذيفة رضي الله عنه قال: سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول: «من فارق الجماعة واستذل الإمارة لقي الله ولا وجه له عنده».
- عن معاذ بن جبل رضي الله عنه نبي الله صلى الله عليه وسلم قال: «إن الشيطان ذئب الإنسان، كذئب الغنم، يأخذ الشاه القاصية والناحية، فإياكم والشعاب، وعليكم بالجماعة والعامّة والمسجد». رواه أحمد (232 / 5).

### تعريف مصطلح الجماعة

وهناك تعريفات عديدة لمصطلح الجماعة الإنسانية نذكر منها على سبيل المثال:

#### أولاً: التعريفات الأجنبية

- 1- تعريف كرش Kerch وآخرون: الجماعة هي شخصان أو أكثر توجد بينهم علاقات نفسية واجتماعية صريحة.
- 2- تعريف ليندبرج Lundberg: الجماعة هي مجموعة التفاعلات والعلاقات بين شخصين أو أكثر لتحقيق هدف مشترك.
- 3- تعريف تشارلز كولي Cooly: الجماعة مجموعة من الأعضاء بينهم تواصل وجهاً لوجه وألفة في مشاعرهم.
- 4- تعريف ألبون سمول Albion Small: الجماعة هي عدد من الأفراد تقوم بينهم علاقات معينة تحتم عليهم التفكير في بعضهم البعض.
- 5- تعريف أيوبانك E.E. Eubank: الجماعة تتحقق حينما يحدث تأثير متبادل بين شخصين أو أكثر خلال الاتصال العقلي.
- 6- تعريف سميث Smith: الجماعة هي وحدة تتألف من مجموعة من الأعضاء يدركون وحدتهم الجماعية، ولديهم القدرة على العمل، أو أنهم يعملون بالفعل بطريقة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم.

- 7- تعريف وودورود وروبرت Woodward & Robert: الجماعة هي وحدة ديناميكية مكونة من شخصيات متفاعلة معاً في اتجاهين.
- 8- تعريف جورج هومانز George Homans: الجماعة هي عدد من الأشخاص تنشأ بينهم اتصالات ليست من النوع الثانوي ولكنها تقوم على علاقات المواجهة المباشرة.
- 9- تعريف بوجاردوس Bogardus: الجماعة هي عدد من الأعضاء في حالة تفاعل متبادل.
- 10- تعريف رونالد والتون Ronald Walton: الجماعة هي شخصان أو أكثر، تجمعهم أهداف ومصالح مشتركة، مما جعلهم في حالة تفاعل متبادل في اتجاهين لفترة طويلة نسبياً.
- 11- تعريف إن شو Ian Shaw: الجماعة هي عضوان أو أكثر يوجد بينهم تفاعلات وعلاقات وأنشطة مشتركة، بما يساهم ذلك في تحقيق أهداف أعضاء الجماعة.
- 12- تعريف جيرالد جرينبرج J. Greenberg وروبرت بارون R. Baron: الجماعة عبارة عن اثنين أو أكثر من الناس بينهم تفاعل اجتماعي، ويحتفظون فيما بينهم بنمط مستقر من العلاقة، ولديهم أهداف مشتركة، ويعتبرون أنفسهم أعضاء جماعة مميزة.

### ثانياً: التعريفات العربية

- 1- تعريف أحمد سيد مصطفى: الجماعة هي تجمع لفردين أو أكثر في تفاعل منتظم مستقر على مدى فترة زمنية لتحقيق هدف مشترك.
- 2- تعريف سامية فتحي عفيفي: الجماعة هي تجمع من شخصين أو عدة أشخاص متوافقين يتفاعلون مع بعضهم البعض بغرض تحقيق هدف مشترك.
- 3- تعريف إبراهيم بيومي مرعي: الجماعة وحدة إنسانية اجتماعية مكونة من عدد من الأعضاء المتفاعلين معاً نظراً لوجود مصالح مشتركة فيما بينهم.

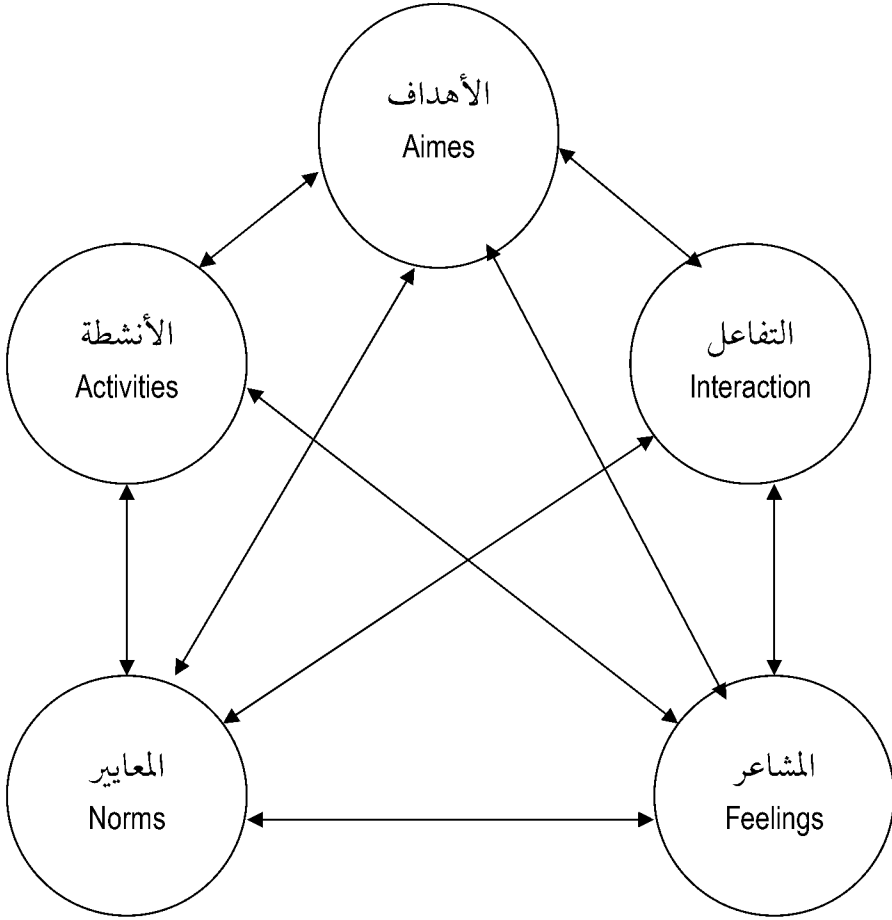
- 4- تعريف أحمد فوزي الصادي: الجماعة هي كل تنظيم مكون من مجموعة من الأشخاص يدخلون معاً في علاقات اجتماعية لتحقيق عدد من الأهداف المشتركة.
  - 5- تعريف حسان الجيلاني: الجماعة هي مجموعة من الأعضاء يتواصلون معاً، تجمعهم مصالح مشتركة، ويحدد سلوكهم مجموعة من المعايير التي تضعها الجماعة.
  - 6- تعريف محمد بهاء الدين بدر: الجماعة هي الوحدة الاجتماعية التي تحتوي على أفراد لديهم قيم وأنماط تتصرف وتتحكم في سلوكهم.
- وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف الجماعة الإنسانية بأنها مجموعة من الأفراد (اثنين أو أكثر) بينهما تفاعل متبادل وجهاً لوجه في اتجاهين، لهم أهداف ومصالح مشتركة هي التي تجمعهم في عضوية هذه الجماعة.

### خواص الجماعة

- وضع Wiere - Becker ست خواص للجماعة الصغيرة هي:
- 1- لها خاصية الاستمرار النسبي.
  - 2- لها تنظيم رسمي أو غير رسمي يخدم تقسيم العمل داخل الجماعة.
  - 3- ينتج عن التفاعل بين الأفراد أنماط نفسية تتميز بها الجماعة.
  - 4- كلما زاد العمر الزمني للجماعة كلما تمكنت من وضع تقاليد وعادات ورموز خاصة لها.
  - 5- تتمكن الجماعة من إطراد نموها من إقامة علاقات مع جماعات أخرى.
  - 6- تعمل الجماعة على تكوين روح جماعية خاصة بها.

### عناصر الجماعة

وضع جورج هومانز George Homens نظرية عن الجماعة الصغيرة Small Group  
Theroy حدد فيها خمسة عناصر رئيسية لا بد من توفرها في أي جماعة إنسانية هي كالتالي:



شكل رقم (1)

### عناصر الجماعة الإنسانية

بينما تحدد سامية فتحي عفيفي عناصر الجماعة في ثمانية عناصر هي كالتالي:

- 1- أنها تحتوي على أكثر من شخص.
- 2- أن العلاقة بين أعضاء الجماعة تكون مستمرة ودائمة.
- 3- بعض أعضاء الجماعة أكثر تأثيراً من غيرهم.
- 4- هذه الجماعة لديها (أنماط وقيم) تقوم بإرشاد السلوك فيما بين أعضاء الجماعة.

- 5- هناك أهداف هامة تخدم بهذه الجماعة.
- 6- أعضاء الجماعة يدركون أنفسهم كوحدة مميزة.
- 7- الاتصال بين الجماعة يكون له معنى.
- 8- التلاحم والتناسق بين أوجه نشاط الجماعة.

### أسباب انضمام الإنسان إلى الجماعات

ينضم الإنسان إلى الجماعات لأسباب عديدة نذكر منها على سبيل المثال:

- 1- لإشباع بعض الحاجات الفسيولوجية (الأساسية)، فالإنسان يتزوج ويكون جماعة الأسرة لإشباع العديد من الحاجات ومنها الحاجة إلى الجنس.
- 2- لإشباع الحاجة إلى الأمن والأمان. فالانضمام إلى الأسرة والجماعات الحكومية يحمي حقوق وامتيازات الأعضاء.
- 3- لإشباع الحاجات الاجتماعية ومنها: إشباع الحاجة إلى الصداقة والحب والولاء والالتناء...
- 4- لإشباع الحاجة إلى التقدير والاحترام والقوة والسلطة.
- 5- لإشباع الحاجة إلى المعرفة، ومنها: إشباع الحاجة إلى التعليم.
- 6- لإشباع الحاجة إلى إثبات أو تحقيق الذات.
- 7- لإنجاز إحدى المهام أو التكاليفات التي لا يمكن للإنسان بمفرده القيام بها أو إنجازها بمفرده.
- 8- لحل إحدى المشكلات التي لا يمكن للإنسان حلها بمفرده.
- 9- لتعلم مهارة من خلال الانضمام إلى الجماعات التي تهتم بتعليم أعضائها بعض المهارات.

10- لشغل أوقات الفراغ بشكل جماعي.

11- لممارسة إحدى الهوايات بشكل جماعي.

### تأثير الجماعة على سلوك الفرد

لا شك أن اتجاهات وقيم وسلوكيات الفرد تتأثر بالجماعات التي ينتمي إليها، ولقد حاول علماء الاجتماع والخدمة الاجتماعية تحديد هذا التأثير، ومنهم على سبيل المثال محمد شمس الدين أحمد الذي أوضح هذا التأثير على النحو التالي:

1- يتأثر تعليم الأفراد والسرعة التي يتعلمون بها والطريقة التي يحلون بها مشكلاتهم بواسطة الجماعات التي ينتمون إليه ويشتركون في حياتها الجماعية. وكلما زاد اشتراكهم في الحياة الجماعية كلما زادت خبراتهم.

2- تؤثر الجماعة على تكوين اتجاهات الفرد وكذلك على أسلوب اتجاهاته للمواقف الاجتماعية المختلفة، فقد يمكن التنبؤ بسلوك الفرد نتيجة لاستجاباته للمواقف المتماثلة عند تكرارها.

3- تؤثر الجماعة على درجة طموح الفرد وكفاحه، فأهداف الفرد تعتمد كثيراً على مستويات الجماعة التي ينتمي إليها، كما أن تحقيق هذه الأهداف يرتبط أيضاً بالطريقة التي تتخذها الجماعة في تحقيق أهدافها.

4- تعمل الجماعة على تعديل عادات الفرد في أثناء تأديته لعمله وفي أثناء حياته العادية، فالطريقة التي يعمل بها الأفراد تتحدد إلى حد كبير بواسطة الجماعات التي ينتمون إليها.

5- للجماعة تأثير على إدراك الفرد لنفسه والدور الذي يقوم به في موقف معين، من ثم يستطيع أن يدرك ويفهم الآخرين.

6- تزود الجماعة الأفراد بالقوى السيكولوجية التي تساعد على التعبير عن مشاعرهم

الإيجابية والسلبية في المواقف الاجتماعية التي يواجهونها في حياتهم ويظهر ذلك بشكل ملحوظ عندما يطلب من الفرد أن يتقبل أو يتكيف لبعض التغيرات في مثل هذه المواقف.

- 7- تؤثر الجماعة دائماً على ما يختاره الأفراد في مواقف المفاضلة والاختيار، فالجماعة أهمية بالغة في هذا المجال لأن اختيار الفرد لشيء معين ولو موضوع يتوقف على قيمه ومبادئه المكتسبة صورها النهائية من الجماعة.
- 8- للجماعة تأثير مؤكد على سرعة الفرد ودقته وإنتاجه في العمل.
- 9- للجماعات تأثير قوي على شعور الفرد بالخوف والحرمان نتيجة لعدوى السلوك الجماعية وغير ذلك من العوامل الأخرى وكذا سرعة التخلص منها إذا وجداً وذلك للأمن الذي توفره له والذي هو إحدى وظائفها.
- 10- تضع الجماعة الحدود لدوافع الفرد إلى السلطة والنفوذ، كما أنها تساعد الأفراد على إيجاد حلول للصراع الذي لا مناص منه بين سلطاتهم وحاجاتهم للاعتماد على الغير والذي هو من طبيعة الحياة الاجتماعية.

### عوامل استمرار الجماعة

- باستقراء البحوث والدراسات التي اهتمت بدراسة الجماعات الإنسانية، يمكن أن نقول أن استمرار الجماعة يعتمد على عدة عناصر هي:
- 1- يستمر في الجماعة عدد لا بأس من الأعضاء القدامى المحافظين على تقاليد الجماعة.
  - 2- قدرة الجماعة على تقبل أعضاء جدد لمساعدتهم على التشرب من قيمها وتقاليدها.
  - 3- وجود مثل عليا وتقاليد مشتركة.
  - 4- وجود هيكل مادي للجماعة إلى جانب الهيكل الأدبي والعلاقات الاجتماعية.
  - 5- وجود نظام خاص للجماعة.
  - 6- وجود رموز ترمز إلى وحدة الجماعة.

- 7- وجود قيادات منظمة ذات كفاءة.
- 8- وجود مرونة في عضوية وقيادة ونظام وتقاليد الجماعة تسمح لها بالتكيف مع الظروف المتغيرة ومقاومة الصدمات التي تهدد تماسكها.

### تماسك الجماعة

في ضوء البحوث والدراسات التي أجريت على موضوع الجماعات، يمكن تحديد المؤشرات التالية التي تدل على تماسك الجماعة:

- 1- يزداد تماسك الجماعة كلما قل عدد أعضاء الجماعة.
- 2- يزداد تماسك الجماعة كلما زاد اشتراك جميع أعضاء الجماعة في أنشطتها.
- 3- يزداد تماسك الجماعة كلما كان هناك تشابه بين أعضاء الجماعة في الخصائص.
- 4- يزداد تماسك الجماعة كلما كان هناك تشابه بين أعضاء الجماعة في الحاجات.
- 5- يزداد تماسك الجماعة كلما كان هناك تشابه بين أعضاء الجماعة في الأهداف.
- 6- يزداد تماسك الجماعة كلما كان هناك سهولة في الاتصال بين أعضاء الجماعة.
- 7- يزداد تماسك الجماعة كلما كانت قيادة الجماعة قيادة فاعلة يرضى عنها معظم أعضاء الجماعة.
- 8- يزداد تماسك الجماعة كلما كانت الجماعة تتمتع بمكانة عالية في المنظمة أو في المجتمع.

### أنواع الجماعات

تصنف الجماعات على أسس متعددة مثل درجة توثق العلاقات بين الأعضاء، ومستوى التماسك، ودرجة توثق العلاقات بين الأعضاء، والتقارب المكاني... ورغم أنه من الممكن الجمع بين أكثر من هذه الأسس في تصنيف الجماعات، إلا أن النزعة الغالبة اتجهت إلى التصنيف الشائي مثل تصنيف الجماعات إلى:

1- جماعات إجبارية وجماعات اختيارية.

2- جماعات كبيرة الحجم وجماعات صغيرة الحجم.

3- جماعات دائمة وجماعات مؤقتة.

4- جماعات نمو وجماعات عمل.

5- جماعات أولية وجماعات ثانوية.

6- جماعات رسمية وجماعات غير رسمية.

### والآتي شرح لبعض هذه الأنواع:

#### الجماعات الأولية والجماعات الثانوية

تصنف الجماعات من حيث قوة تأثيرها إلى جماعات أولية وجماعات ثانوية.

الجماعة الأولية Primary Group - كما يشير إلى ذلك محمد عاطف غيث وآخرون - هي جماعة اجتماعية تقوم على المودة، لها قيم مشتركة أو مستويات أساسية للسلوك، ويتميز الاتصال بين أعضائها بأنه واضح وشخصي ومباشر.

ومن أمثلة الجماعات الأولية: الأسرة ومجتمع الجيرة الصغير والمجتمع المحلي الريفي. ولقد أطلق على هذه الجماعات بالجماعات الأولية لأنها تمارس التأثير الأولي أو المبدئي العميق على الفرد خلال التنشئة الاجتماعية ونمو شخصيته.

وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد خصائص هذه الجماعات في الآتي:

1- أنها أطول بقاء من حيث استمراريتها.

2- التفاعل فيها يقوم على الصيغة العاطفية.

3- قلة عدد أعضائها.

4- العلاقات المباشرة وتقوم على المواجهة اليومية.

5- تتحكم في أعضائها العادات والتقاليد.

بينما الجماعة الثانوية Secondary Group - كما يشير محمد عاطف غيث وآخرون - هي جماعة غير شخصية تستوعب جانباً واحداً فقط من حياة الأعضاء وشخصياتهم، وإن كان من الممكن أن يسودها إحساس قوي وعميق بالتوحد. وقد تكون العلاقات بين الأعضاء مباشرة أو غير مباشرة.

وترتبط الجماعات الثانوية عادة عن طريق المصالح النوعية لأعضائها الذين يؤدون في الغالب وظائف متخصصة.

ومن أمثلة الجماعات الثانوية: النقابات العمالية والنقابات المهنية والأحزاب السياسية ومجالس أولياء الأمور في المدارس...

وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد خصائص هذه الجماعات في الآتي:

- 1- قصيرة البقاء.
- 2- تتكون من عدد كبير من الأعضاء.
- 3- العلاقات بين الأعضاء قد لا تكون مباشرة.
- 4- الأعضاء يجمعهم هدف قد يسبق وجود الجماعة.

### الجماعات الرسمية وغير الرسمية في بيئة العمل

وفي المنظمات يمكن تحديد نوعان من الجماعات هما: الجماعات الرسمية والجماعات غير الرسمية.

#### 1- الجماعات الرسمية Formal Groups

الجماعة الرسمية هي جماعة اجتماعية يقوم بناؤها وتعتمد أنشطتها على التقنين والتنظيم العقلاني الرشيد، فضلاً عن توفر القواعد المحددة والأهداف الواضحة والقيادة المناسبة. وقد تكون الجماعة الرسمية كبيرة في حد ذاتها، وقد تكون جزءاً من تنظيم أكبر.

والجماعات الرسمية (التنظيم الرسمي) في بيئة العمل - كما يوضح ذلك أحمد سيد مصطفى - هي مجموعات من الأفراد تنظم في العمل بوحدات تنظيمية يضمها الهيكل التنظيمي مثل الإدارات والأقسام واللجان وفرق العمل. وتقوم الإدارة بتوجيه هذه الجماعات نحو الأهداف التنظيمية المحددة. وتشارك جماعات العمل الرسمية في تكوين الهيكل التنظيمي للمنظمة ككل. كما أن الإدارات والأقسام لها خطوط اتصال تنظيمية رأسية وأفقية توضحها خريطة الهيكل التنظيمي.

وبالطبع يكون لكل جماعة رئيس له الصفة الرسمية، مسئول عن أداء الجماعة وتحقيق النتائج المستهدفة. وتشكل هذه الجماعات وفق قواعد رسمية تحدد من يرأس من. ومن يقدم تقاريره لمن، كما تحدد الاختصاصات الوظيفية لكل جماعة ولكل فرد أو موظف.

وتصنف الجماعات الرسمية إلى نوعين. أما الأول فهو الجماعات الدائمة مثل الإدارات والأقسام. وأما الثاني فهو الجماعات المؤقتة أي اللجان وفرق العمل، حيث تشكل الجماعة لإنجاز مهمة محددة في مدى زمني معين.

## 2- الجماعات غير الرسمية Informal Groups

الجماعة غير الرسمية هي جماعة ليس لها قواعد أو أهداف أو قيادات بشكل رسمي. وهذه الجماعة تتميز عموماً بالتلقائية وصغر الحجم والطابع المؤقت وقيام التفاعل بين أعضائها على المصالح المشتركة والاتصال المباشر الودي. ويمكن أن يكون للجماعات غير الرسمية معايير جمعية قوية، ويعتمد الامتثال فيها على الولاء الشخصي أكثر من اعتماده على القواعد الجماعية الواضحة. ويؤكد أحمد سيد مصطفى أنه ليس كل الجماعات في المنظمات رسمية، بل هناك أيضاً جماعات غير رسمية تتكون تلقائياً أو عفوية من أعضاء المنظمة، ودون توجيه من الإدارة.

والعامل الرئيسي في تكوين هذه الجماعات هو وجود اهتمام مشترك لأعضائها في مجال معين أو أكثر. كأن تكون لهم رغبة مشتركة لإشباع حاجات اجتماعية أو فكرية من خلال تبادل المعلومات والتوقعات. أو يكون لهم نفس المطلب أو الموقف تجاه الإدارة،

فيسعون لتكوين جماعة ضغط عليها لتستجيب لمطلبهم. وهكذا تسمى الجماعة غير الرسمية جماعة المصلحة المشتركة Interest Group.

وقد يجمع بين أفراد المجموعة عامل مشترك أو أكثر مثل المستوى الثقافي أو السن أو المنشأ الجغرافي (بلديات) أو النادي الرياضي. ويمكن أن ترى أعضاء المجموعة (الشلة) يأكلون أو يتناولون المشروبات سوياً أو يشتركون في مناقشات في أماكن العمل وخارجها. وقد تتواجد هذه المجموعات - فرعياً - داخل المجموعات الرسمية أو خارجها. فمثلاً قد تجتمع مجموعة (شلة) من موظفي إدارة الإنتاج مع آخرين من إدارة التسويق لتناول الإفطار أو تبادل المعلومات والآراء بشأن مباراة الكرة بالأمس. وقد تجمع الشلة موظفين من مستويات إدارية مختلفة، مثل كاتب ومشرف أو رئيس قسم.

كذلك فإن المجموعة غير الرسمية قد تضم أعضاء من تنظيمين أو مجموعتين رسميتين هما إدارتي الإنتاج والتسويق. أي أن نطاق المجموعة غير الرسمية لا ينحصر دائماً في مجموعة رسمية واحدة، ولا في مستوى تنظيمي واحد.

ويوضح أحمد سيد مصطفى أسباب انضمام العاملين إلى الجماعات غير الرسمية كما هو موضح في شكل رقم (1).

وبصورة متشابهة حدد حسن محمد خير الدين وآخرون أسباب انضمام العاملين إلى الجماعات غير الرسمية (التنظيم غير الرسمي) في الآتي:

### 1- تجنب الشعور بالعزلة

يرغب الفرد في تكوين علاقات الصداقة مع غيره من الأفراد حتى لا يشعر بالعزلة ويترتب على ذلك تكوين التنظيم غير الرسمي بمجال العمل وقد بينت البحوث أن الأفراد الذين لهم فرصة اتصال بغيرهم أثناء العمل يكونوا متوافقين في أعمالهم عن غيرهم كما أن إنتاجيتهم تزداد ويقل معدل غيابهم حيث أن الفرد لا يستطيع أن يعيش بمفرده لمدة طويلة.

جدول رقم (1)  
أسباب انضمام العاملين للجماعات غير الرسمية

| السبب                 | الإيضاح                                                                                                                                                |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الأمان                | تهيب الجماعات أمنا وتأميناً لأعضائها إزاء عدو مشترك أو تهديد لأحد الأعضاء.                                                                             |
| منافع مشتركة          | بالانضمام للجماعة، يعمل الأعضاء لتأكيد بلوغ الأهداف والمنافع المشتركة.                                                                                 |
| الحاجة الاجتماعية     | تُشبع الجماعة حاجة الفرد لأن يكون مع آخرين يساعدونه إذا احتاج مساعدتهم ويقبلون مساعدته إن احتاج أحدهم أو احتاجوا ذلك.                                  |
| احترام الذات          | تهيب عضوية جماعات معينة في العمل فرصة للموظف أو الموظفة للشعور بالاعتزاز والاحترام إزاء انجاز متميز.                                                   |
| إشباع اهتمامات مشتركة | فالتجمع ضمن مجموعة يساعد الأعضاء على المشاركة في اهتمامات متبادلة مثل ممارسة هواية أدبية أو رياضية أو الاستمتاع بمشاهدة جماعية لفيلم أو مباراة رياضية. |

## 2- الرغبة في الشعور بالانتماء

إن الفرد ككائن اجتماعي يسعى إلى أن ينتمي إلى جماعة يعترف بها ويشعر بأنها تهتم به وبأحواله لذلك يسعى إلى الاندماج في جماعة غير رسمية بمجال العمل. وعموما فالانتماء هو شعور الفرد بأنه جزء أساسي من جماعة مرتبط بها ويشعر بالرضا والفخر بانتمائه لها مع شعوره بالمسؤولية تجاهها.

## 3- الرغبة في الشعور بالأمن والحماية

يرغب الفرد في الانضمام إلى الجماعة غير الرسمية لأنها تسانده إذا واجه مخاطر تهدد أمنه الصحي أو أمنه الاقتصادي أو أمنه الاجتماعي.. إلخ وتساند أي فرد بها يواجه

معاملة سيئة من الرئيس بل قد تتكتم على خطأ معين قد وقع فيه الفرد حتى يتم تصحيحه قبل أن يعرفه رئيسه في العمل.

#### 4- تلقي المساعدة في العمل

قد يحتاج الفرد إلى مساعدة من زميل له في العمل لإنجاز عمله كما قد يستعين ببعض الزملاء لمعرفة أحسن طريقة لأداء العمل وإنجازه كما أن جماعة العمل يمكن أن تخفف عنه متاعب العمل الذي قد يتعرض لها لذلك يلجأ الفرد إلى الانضمام لجماعة غير رسمية.

#### 5- تبادل المعلومات

يتبادل أعضاء جماعة العمل المعلومات من خلال الاتصال الذي يتم بينهم وهذه المعلومات قد تكون عن سياسات المنظمة والتغيرات التي تنوي إدخالها والتوسعات التي ستقوم بها ويساعد الاتصال غير الرسمي بين الأعضاء في نقل المعلومات إلى أفراد الجماعة.

وعلى الرغم من مزايا الجماعات غير الرسمية (التنظيم غير الرسمي) إلا أن هناك عيوب لها - رصدتها حسن محمد خير الدين وآخرون - في الآتي:

#### 1- مقاومة التغيير

يواجه أعضاء التنظيم غير الرسمي أي تغييرات تدخلها الإدارة بالمقاومة سواء أكانت في الآلات والمعدات أو النظم أو الإجراءات أو الرئاسات أو في التنظيم الرسمي أو في التنظيم غير الرسمي حيث أن هدف التنظيم غير الرسمي أو الاجتماعي بقاء الأوضاع والظروف على ما هي عليه للمحافظة على مصالحهم وهويتهم ومراكزهم في مجال العمل ويمكن معالجة ذلك عن طريق الاتصال وتزويدهم بالحقائق قبل إدخال التغيير وإقناعهم بأن التغيير لمصلحتهم ومشاركتهم عند التخطيط لأي تغيير مع توضيح مزاياه المختلفة وإقناعهم بأن التغيير لا يؤدي إلى الإضرار بمصالحهم.

## 2- احتمال تعارض أهداف التنظيم الرسمي مع التنظيم غير الرسمي

قد يقوم أعضاء التنظيم غير الرسمي أو الجماعة غير الرسمية بتقييد الإنتاج عن طريق وضع معايير أداء أقل من المعايير التي يحددها التنظيم الرسمي وعدم الاهتمام بمطالب الإدارة وعدم الولاء والتمرد ويمكن معالجة ذلك عن طريق التوفيق بين مصالح التنظيم الرسمي وغير الرسمي ومشاركتهم في اتخاذ القرارات حتى يشعر جميع العاملين بالرضا ويتحقق أهداف المنظمة.

## 3- ترويج الشائعات

قد يعمل أعضاء التنظيم غير الرسمي على ترويج الشائعات الكاذبة بين العاملين والشائعة هي الجزء غير الحقيقي من الأخبار وتنتقل بسرعة بين أعضاء التنظيم غير الرسمي ومن أمثلة الشائعات التي تدور بين العاملين أن المنظمة ستقوم بالاستغناء عن بعض العاملين، وأن هناك انخفاض في الأجور والمكافآت. ويمكن للإدارة أن تتغلب على الشائعات عن طريق التعرف على أسبابها والعمل على منعها قبل انتشارها، والاتصال بالعاملين أولاً بأول وتزويدهم بالحقائق الصادقة والعمل على شعور العاملين بالأمن دائماً والاستقرار ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

## 4- زيادة التكاليف

قد يسعى أعضاء التنظيم غير الرسمي إلى مطالب تؤدي إلى زيادة التكاليف مثل المطالبة بزيادة المزايا المادية المختلفة أو إطالة فترات الراحة.. إلخ ويمكن معالجة ذلك عن طريق مشاركتهم في اتخاذ القرارات وتزويدهم بالبيانات الصادقة عن ظروف وإمكانيات المنظمة وإقناعهم بأن المنظمة تسعى إلى تحقيق مصالحهم حتى يسود جو التعاون بالمنظمة.

يتضح مما سبق أن التنظيم غير الرسمي له مزايا ومشكلات أو عيوب والإدارة الناجحة هي التي تسعى إلى تحقيق التوافق بين مصالح التنظيم الرسمي وغير الرسمي وأن تراعي العلاقات الودية بين الأفراد وأن تنمي التعاون بينهم وتشاركهم في اتخاذ

القرارات وينبغي على أي رئيس أو مشرف أن يستميل القائد غير الرسمي ويعملان سوياً لصالح المنظمة حيث أنه إذا ما توافق التنظيم غير الرسمي مع التنظيم الرسمي حققت المنظمة أهدافها.

## أنواع العمل

على المديرين معرفة الفرق بين أنواع العمل، وهي:

- |                 |                  |
|-----------------|------------------|
| Individual Work | 1- العمل الفردي  |
| Group Work      | 2- العمل الجماعي |
| Team Work       | 3- العمل الفريقي |

فإذا كانت المهمة المطلوب انجازها بسيطة ومحدودة ولا تحتاج إلا لشخص واحد يتولى القيام بها، فالمدير عليه تكليف الشخص المناسب لها.

أما إذا كانت المهمة المطلوب انجازها صعبة وكبيرة، ولا يستطيع شخص واحد القيام بها، وتحتاج إلى أكثر من شخص من مهن أو تخصصات مهنية متنوعة، فعلى المدير أن يلجأ إلى أسلوب العمل الفريقي، وذلك من خلال تكليف لجنة مكونة من مجموعة أو جماعة من العاملين ينتمون إلى المهن المناسبة لانجاز المهمة المطلوبة.

ويتضح مما سبق أن العمل الجماعي والعمل الفريقي متشابهان في كل المقومات - ومنها: الأهداف المشتركة وضرورة التعاون ووجود القيادة... - إلا أن الفرق الوحيد بينهما هو أن الأعضاء في العمل الجماعي ينتمون إلى مهنة واحدة أو تخصص مهني واحد، بينما الأعضاء في فريق العمل ينتمون إلى مهن متعددة أو تخصصات مهنية متنوعة.

ومن أمثلة العمل الجماعي: لجنة من المهندسين، ولجنة من المديرين، ولجنة من المحاسبين ولجنة من المدرسين، ولجنة من الأخصائيين الاجتماعيين...

ومن أمثلة فرق العمل: فريق الرعاية الصحية، وفريق المشروع، وفريق البرنامج،

وفريق صيانة إحدى المنشآت، وفريق بناء وتشيد إحدى المباني، وفريق وضع الخطة والموازنة لإحدى الشركات، وأعضاء مجلس إدارة إحدى المؤسسات...

فعلى سبيل المثال: فإن بعض أعضاء فريق الرعاية الصحية هم: الطبيب والممرضة وأخصائي التغذية وأخصائي العلاج الطبيعي والإداري...

والمدير الناجح هو الذي يختار نوع العمل المناسب حسب نوع وطبيعة وحجم المهمة المطلوب إنجازها. وفي حالة سوء التقدير لنوع وطبيعة وحجم المهمة المطلوبة، وأيضاً في حالة سوء الاختيار لنوع العمل المناسب لهذه المهمة، فإن النتائج ستكون سيئة وسلبية، منها على سبيل المثال:

- 1- عدم تحقيق المهمة.
- 2- طول مدة إنجاز المهمة.
- 3- فقد الثقة بالنفس نظراً للفشل في إنجاز المهمة.
- 4- إنجاز جزء من المهمة وعدم إنجاز الأجزاء الأخرى.

ولقد أوضحت الممارسات والخبرات الإدارية أنه ليس هناك تفضيل لنوع من أنواع العمل على الآخر، وأن لكل نوع مميزات وعيوب، والمدير الناجح - كما سبق ذكره - هو الذي يختار نوع العمل المناسب الذي يحقق إنجاز المهمة المطلوبة.

## تمرين

جدول رقم (2)  
مميزات وعيوب أنواع العمل

| م | نوع العمل     | المميزات | العيوب |
|---|---------------|----------|--------|
| 1 | العمل الفردي  |          |        |
| 2 | العمل الجماعي |          |        |
| 3 | العمل الفريقي |          |        |

## استقصاء

### هل أنت متعاون؟

من منا يستطيع أن يعيش بمفرده أو يعمل بمفرده؟

الحياة الإنسانية، بطبيعتها حياة اجتماعية، بمعنى أن الإنسان يعيش في جماعات متنوعة (مثل: جماعة الأسرة، جماعة العمل، جماعة الأصدقاء...) ووجوده في هذه الجماعات يحتم عليه التفاعل مع الآخرين والتعاون معهم.

لا يستطيع أحد منا أن يعيش وحيداً في مجتمعه ويتدبر كل أموره بحيث يعيش الأفراد داخل مجتمعاتهم وكأنهم وحدات مستقلة.

كثير من الأعمال والأنشطة لا يستطيع فرد واحد أن ينجزها بمفرده، وإنما بالتعاون Cooperation يمكن تحقيقها.. وبالتعاون تأتلف القلوب ويؤدي العمل بشكل أفضل وبأقل قدر من الأخطاء.

أخيراً: التعاون صفة من صفات الإنسان والمجتمع الفاضل.

يقول سبحانه وتعالى: ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ﴾ (المائدة: 2).. ويقول الرسول ﷺ: «من نفس عن مؤمن كربة من كرب الدنيا نفس الله عنه كربة من كرب يوم القيامة، ومن يسر على معسر يسر الله عليه في الدنيا والآخرة، ومن ستر مسلماً ستره الله في الدنيا والآخرة، والله في عون العبد ما كان العبد في عون أخيه».

### ومن الأمثال الشعبية التي تحض على التعاون:

- يد واحدة لا تصفق.
- القفة الثقيلة أم ودين يشيؤها اثنين.
- كثرة الأيدي تخفف من عبء العمل.
- رؤوس كثيرة خير من رأس واحدة.

## الاستقصاء

الإجابة عن الأسئلة الآتية سوف تساعدك في تحديد، هل أنت متعاون، أو غير متعاون؟

- 1- هل تساعد زملائك في العمل عندما يتطلب الأمر ذلك؟  
نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐
- 2- هل ترى أن أسلوب العمل الجماعي أفضل من أسلوب العمل الفردي؟  
نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐
- 3- هل تعرض خدماتكم على رئيسك لمساعدته في بعض الأعمال التي قد يحتاج إليها منك؟  
نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐
- 4- إذا رأيت معاقاً أو مسناً يريد عبور الطريق، هل تذهب لمساعدته؟  
نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐
- 5- إذا رأيت حادثاً مرورياً، هل تتوقف وتذهب لمساعدة المصابين ورجال الشرطة؟  
نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐
- 6- زميل لك طلب منك إعارته كتاباً من مكتبتك، هل تفعل ذلك؟  
نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐
- 7- هل تساعد أسرتك في بعض أعمال المنزل؟  
نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐
- 8- هل تساعد أبناءك أو أخوتك في فهم بعض المسائل أو الموضوعات الدراسية؟  
نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐
- 9- هل تخرج زكاة مالك؟  
نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐
- 10- هل تتصدق على الفقراء والمساكين؟  
نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐

11- هل شاركت كمتطوع، في مساعدة إحدى الجمعيات أو المؤسسات الدينية أو الاجتماعية في منطقة سكنك ؟

نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐

12- إذا طلب منك أحد جيرائك مساعدته في أمر ما، هل تساعدته ؟

نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐

### التعليمات

1- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ «نعم».

2- أعط لنفسك درجة واحدة في حالة الإجابة بـ «أحياناً».

3- أعط لنفسك صفر في حالة الإجابة بـ «لا».

4- أجمع درجاتك عن جميع الأسئلة.

### تفسير النتائج:

أ - إذا حصلت على 17 درجة فأكثر، فأنت متعاون تحب مساعدة الناس، وستجد حب الناس في انتظارك، استمر على ما أنت فيه.

ب- إذا حصلت على 16 - 9 درجات فأنت متعاون بدرجة متوسطة، ترفع شعار التعاون في بعض المجالات، ولا تطبقه في مجالات أخرى، ننصحك بأن تجعل مبدأ التعاون قاعدة أساسية في جميع مواقف الحياة من دون استثناء.

ج- إذا حصلت على 8 درجات فأقل فأنت غير متعاون ولا تحب مساعدة الناس، ستجد كراهية الناس في انتظارك بلا شك ستحتاج إلى الناس يوماً من الأيام، ولن تجد أحداً في مساعدتك، ننصحك بأن تقرأ عن أهمية التعاون في حياة الإنسان المجتمع وأن تقرأ هذا الاستقصاء مرة أخرى.

ابداً من اليوم في تقديم المساعدة والتعاون للآخرين، وانظر في وجوههم، وستجد الفرق، ستجدهم سعداء وستغير اتجاهاتهم وسلوكياتهم نحوك، من الحقد والكراهية والحسد إلى الابتسامة والمحبة والشكر والاعتراف بالجميل.