

تمهيد:

يعتبر السلوك الإنساني من أعقد وأصعب المواضيع التي يجهد العلماء وخاصة علماء النفس والاجتماع وغيرهم في إيجاد تفسيرات له بغية معرفة العوامل التي تتحكم به وتوجهه وتأتي صعوبة دراسة وفهم السلوك الإنساني نتيجة تعدد وتنوع العوامل التي تؤثر بهذا السلوك والتغير المستمر لهذه العوامل .

وبشكل عام يمكن أن نقول أن هناك ثلاثة محددات أو عوامل تحدد سلوك الفرد وهي :

_ محددات فردية أو شخصية: تتعلق بالفرد ذاته : (حاجاته , رغباته , ميوله , تعليمه , أفكاره) .

_ محددات جماعية : " الجماعات التي ينتمي إليها الإنسان : جماعة العمل ،الاتصال التنظيمي،القيادة...."

_ محددات تنظيمية :القوانين والأنظمة التي يخضع لها الفرد .

وسنحاول في المبحث الثاني أن نتعرف على المحددات الجماعية لسلوك الأفراد في المنظمات من خلال التطرق إلى مفهوم الجماعة وكيفية نشوئها وأنواعها وآلية تأثيرها على سلوك الفرد وأيضا ديناميكية الجماعة.

المبحث الثاني :جماعة العمل وديناميكية الجماعة .

تهتم منظمات الأعمال الحديثة بدراسة جماعات العمل لأهمية دورها في أداء الأعمال وبالتالي فإن دراسة جماعات العمل والتعرف على أنماط سلوكها المختلف يعتبر من الضروريات للحفاظ على أداء عمل جيد والمحافظة على إيجاد بيئة عمل صحية والحفاظ على سلوك الأفراد بشكل متوازن ومستقر وثابت ، حيث تختلف سلوكيات الأفراد عن سلوكياتهم كأعضاء جماعة العمل ، وبالتالي فدراسة الجماعة يترتب عليه دراسة ديناميكيتها بغرض الوصول إلى فهم صحيح لها وللعوامل المحدثة لها ، فمن أجل هذا سنتطرق في هذا الفصل إلى التعرف على ماهية جماعة العمل و ديناميكية جماعة العمل وكيف تسهم هذه الأخيرة في فهم العوامل المؤثرة فيها والتي يمكن استخدامها الاستخدام الأمثل للتأثير على الجماعة لتحقيق الأهداف المبتغاة .

أولاً :جماعة العمل

1- مفهوم جماعة العمل :

أ- مفهوم الجماعة : تتفاوت التعريفات المختلفة للجماعة بينها في نظرتها إلى المقصود بالجماعة ، فمنها ما ينظر إلى الجماعة على أساس الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ومنها ما ينظر إلى الجماعة على أساس الحجم الذي تتكون منه الجماعة ، حيث عرفها البعض بأنها: " وحدة اجتماعية تتكون من عدد من الأفراد يتقاسمون قيما واحدة ويؤدون أدوارا متخصصة ويتبعون في تصرفاتهم قواعد سلوكية معينة ". كما يعرفها البعض الآخر بأنها: " تجمع بين شخصين أو أكثر يشتركون فيما بينهم في مجموعة من الأهداف والقيم والمعايير التي تحدد كيفية وصولهم إلى أهدافهم التي يسعون إلى تحقيقها لإشباع حاجاتهم ورغباتهم في ضوء مجموعة من القواعد والأنظمة المحددة"¹ ويمكن تعريف الجماعة على أنها "تجمع عدد من الأفراد لا يقل عن اثنين يرتبطون فيما بينهم بعلاقات سيكولوجية ظاهرة وفي خلال فترة زمنية ثابتة نسبيا ، ويتقاسمون فيما بينهم قيما واتجاهات متقاربة ويتبعون في تصرفاتهم قواعد سلوكية معينة " ، وبطبيعة الحال يختلف عدد أفراد الجماعة باختلاف طبيعة الجماعة وظروف تكوينها والأهداف التي قامت من أجلها²، إذن الجماعة هي : " مجموعة ذات عدد محدد من الأفراد في حالة تفاعل لتحقيق هدف مشترك متوقف على أهميته " وفي إطار الخصائص التالية :

- يتم التفاعل من خلال أدوار مختلفة لكنها مترابطة .
- يتباين مستوى التفاعل باختلاف الأهداف والأعضاء .

¹ - محمد العززي أحمد إدريس ، المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير العصري ، التكامل للنشر والتوزيع ، مصر ، 2009 ،ص49.

² - صلاح الدين عبد الباقي ، مبادئ السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ،ص169.

ومن خلال هذه المفاهيم يمكن إنجاز المؤشرات التالية بشأن تحديد المفهوم الواضح للجماعة وهي :

- وجود شخصين أو أكثر يساهمون في تكوين الجماعة .
- وجود أنماط معينة من التفاعل والاتصال المتبادل بين الأفراد .
- وجود قيم واتجاهات وأهداف مشتركة بين الجماعة .
- تتميز الجماعة بأنماط سلوكية ومعايير موحدة بين الأعضاء .
- يتميز السلوك الجماعي بالاستقرار النسبي بين الأفراد .
- التعاون بين الأعضاء في الجماعة لتحقيق الأهداف المشتركة .¹

ب- مفهوم جماعة العمل:

لاشك أن الأفراد يقومون بأداء أعمالهم في جماعات وتتشأ بن العاملين في هذه الجماعات علاقات عمل ، وتتكون بينهم روابط وصلات شخصية واجتماعية فيتكون منهم تنظيم غير رسمي هو عبارة عن مجموعة من العلاقات التي تنشأ وتستمر بسبب وجود العاملين في مكان واحد للعمل ومشاركتهم لأهداف ومشكلات متشابهة ، ويقوم التنظيم غير الرسمي نتيجة لوجود التنظيم الرسمي وذلك لأن هذا الأخير هو الذي يجمع العاملين في أماكن واحدة لأداء أعمال معينة والوصول إلى أهداف محددة وهو يمثل المراكز والعلاقات والقوانين الرسمية للاتصال بين العاملين والقواعد التي تحكم تصرفاتهم وعلاقاتهم .²

تتمثل مجموعات العمل في مجموعة من الأفراد في علاقة مستمرة ببعضهم ، يهدفون إلى تحقيق أهداف موحدة لصالح الوحدة أو المنظمة التي يعملون بها ، وتكون تصرفات مجموعات العمل بالمنظمة سببا رئيسيا في نجاح أو فشل أغلبية منظمات الأعمال ، ويقدر توافق أهداف مجموعات العمل مع أهداف المنظمة تكون فعالية هذه المجموعات ، فإذا كانت

¹- خضير كاظم حمود ، السلوك التنظيمي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2002 ، ص 95.

²- عامر عوض ، السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 109.

مصالح هذه المجموعات متعارضة مع مصالح المنظمة ومع سياساتها وأهدافها تكون النتائج سلبية¹، وتعرف جماعة العمل بأنها: "فردين أو أكثر تعمل في المنظمة ما وفي وقت واحد وبوقت واحد وتمارس الأنشطة المتماثلة في الآراء ، وغالبا ما تتواجد هذه المجموعة يوميا في أداء نفس الأنشطة المنوطة بها ويتسم إنجازها بالتكامل والعمل وجها لوجه مع الآخرين".²

2- خصائص جماعة العمل :

- ضرورة وجود عدد من الأعضاء لا يقل عن اثنين .
- ضرورة وجود تفاعل واتصال بين أعضاء الجماعة .
- ضرورة وجود ثبات أو دوام نسبي ويقصد بذلك استمرارية العلاقات والتفاعل .
- ضرورة وجود أهداف واحدة ومصالح مشتركة يجتمع الأعضاء لها .
- ضرورة وجود عدد من القيم والمبادئ وقواعد للسلوك يلتف حولها الأعضاء .
- ضرورة وجود أدوار محددة ومتوقعة لأعضاء الجماعة .

3- أهمية جماعة العمل :

تتضح أهمية جماعة العمل من كون الإنسان ينفق جزءا كبيرا من وقته معها في علاقات مباشرة ، وعلى هذا الأساس نجد أن الأفراد يميلون إلى السلوك بطرق تتفق وأهداف الجماعة وتقاليدها رغبة في الحصول على اعترافها بهم كأعضاء ، وبالتالي فهم يحصلون على تأييدها لهم وتدعيمها لمواقفهم ، وقد أوضحت الدراسات المختلفة التي قام بها " ليكرت " أن الفرد الذي يتصف بالولاء والاندماج في جماعة العمل الذي ينتمي إليها يكون :

- أكثر استعدادا لقبول أهداف وقرارات الجماعة .

¹ - حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قالمية (ديوان المطبوعات الجامعية) ، قسنطينة ، الجزائر ، 2004 ، ص 46 .

² - خضير كاظم حمود ، مرجع سابق ، ص 104.105 .

- يحاول التأثير على أهداف وقرارات الجماعة لجعلها أكثر انسجاما .
- أكثر تجاوبا واتصالا مع أعضاء الجماعة .
- أكثر ترحيبا واستجابة لاتصالات الأعضاء به .
- أكثر استعدادا للعمل على تنفيذ الأهداف والقرارات الهامة بالنسبة للجماعة .
- يتصرف بطريقة تجعله يحصل على تأييد واستحسان أعضاء الجماعة ¹.

كما أن أهمية جماعة العمل تتمثل في الدور الذي تلعبه جماعات العمل بمختلف أنواعها في التأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم واتجاهها نحو تحقيق غايات أفرادها الذاتية تجعل من الضروري على الإدارة التعرف على المشاكل المرتبطة بنتيجة العمل الجماعي والسعي لتحويل الجماعة لأن تعمل لتحقيق أهداف المؤسسة ، فبالإضافة إلى التعرف على الجماعات الموجودة ومدى تماسكها والمعايير السائدة بينها أو التي تتبناها ، يفترض على الإدارة كذلك تطوير أساليب تعاملية تساعد ها في السيطرة على تلك الجماعات ، أو على الأقل على تطويعها لتوجيه سلوكه وأنشطتها الرسمية وغير الرسمية الموجهة المطلوبة ، والتي تصب في خانة أهداف المؤسسة دون تجاهل لأهداف الأفراد في الوقت نفسه ، لأنه لا يمكن لأحد أن يتصور أن الأفراد وجماعات داخل التنظيم بأي حال من الأحوال سيعلمون على تحقيق أهداف المؤسسة التنظيمية (الأهداف الرسمية) على حساب أهدافهم الشخصية (غير الرسمية) ولعل انصياعهم لأوامر الإدارة والعمل على تحقيقهم لأهداف التنظيمية لا يكون إلا إذا اقتنعوا (الأفراد) بأنه من خلال ذلك سيتم تحقيق حاجاتهم المختلفة ، وهنا تأتي كفاءة الإدارة في دراسة وفهم ما يجري داخل الجماعات الرسمية وغير الرسمية بغية التوصل لتحديد المعايير السائدة والحاجات المختلفة للأعضاء واستخدامها ، وبالتالي في سبيل تحقيق الأهداف الرسمية بمعنى أن أهداف المؤسسة التنظيمية وأهداف الأفراد يجب أن يسيرا في خط متوازي وبوتيرة متقاربة وإلا يحدث الخلل في الأداء وما دام السبيل إلى ذلك كما أوضحنا يكمن في

¹ - علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، مصر ، (دت) ، ص 152.

اكتشاف حاجات الأفراد باعتبارها موجهة للسلوك الإنساني فمن الضروري على الإدارة الاحتكاك بالأفراد وجماعات العمل وإدارتها بطريقة تسمح من تحقيق التفاهم والاتفاق المتوازن بين الحاجتين المختلفتين للتنظيم وللجماعات والأفراد لتستمر عملية الإنتاج والتطور.¹

4-أنواع جماعة العمل :

لقد حاول " سايلز" أن يميز بين جماعات العمل وأن يصنفها طبقا لسلوكها بصفة خاصة أي طبقا للأساليب التي يستخدمها لحل مشكلاتها اليومية ، ومدى استجابتها للإدارة ، والإشراف واستطاع "سايلز" أن يميز بين أربعة نماذج لجماعات العمل مستندا في ذلك على معلومات جمعت عن طريق الملاحظة والمقابلة أجريت على 300 جماعة عمل في ثلاثين مصنعا بأمريكا وقد توصل إلى أنواع الجماعات التالية :

أ- الجماعة السلبية : (مثل كثير من العمال غير المهرة) وتقل فيها المعارضة والشكاوي وتتميز بقيادة غير واضحة وبوحدة داخلية ضئيلة ، وهي لا تعتبر في نظر الإدارة جماعات تعاونية أو جماعات على مستوى عال من الإنتاج ، كما أنها تلعب دورا بسيطا في الأعمال النقابية .

ب- الجماعات الضالة : (كعمال خطوط التجميع في صناعات السيارات) وهي أكثر اتحاد من المجموعة الأولى ، كما أنها أكثر تظلما ، ولكن أعضائها لا ينضبون اتجاه السلوك الذي لا يتفق مع أهدافهم الواضحة ، وغالبا ما تكون القيادة فيها على درجة عالية من التركيز وهي تعتبر في نظر الإدارة جماعات متمردة غير راضية .

ت- الجماعات الاستراتيجية : تتميز بأعلى مستويات التظلم وكثيرا ما تمارس ضغوطا كثيرة وبطريقة مستمرة ورشيده تأكيداً لمصالحها الخاصة ، وهي أعلى

¹- لطفي الدنبري ، مفاتيح إدارة جماعة العمل في التنظيم ،مجلة الباحث الاجتماعي ،العدد العاشر ،جامعة أم البواقي

درجة عالية من الوحدة الداخلية ، كما تشارك مشاركة فعالة في الأنشطة النقابية وتكون مصدرا لقيادات عديدة ، هذا فضلا عن أن تقارير الإدارة عنهم كعاملين تكون سنة إلى حد ما على المدى الطويل .

ث- الجماعات المحافظة: (كصناع الملابس) وهي أكثر الجماعات ثباتا من حيث الوحدة الداخلية ، وتعتبر في نظر الإدارة أكثر العاملين رضاء،وهي عادة ماتستخدمضغوطارداعة لإنصاف بعض المظالم الخاصة ، كما أنها أقل إيجابية فيما يتعلق بأعمال النقابة .

هذه الدراسة تحدد نوعية وطبيعة جماعات العمل التلقائية المشكلة في محيط العمل وهي تصنف تلك الجماعات حسب إيديولوجياتها الخاصة التي تؤمن بها وتطبقها في حياتها وهي تمنحها تصورا واضحا عن الجماعات غير الرسمية في ميدان العمل¹.

• أما من حيث خضوعها للأنظمة والقوانين فهناك نوعين من الجماعات :

- أ- جماعات العمل الرسمية : وهي التي ينتمي إليها العاملون بحكم عملهم ، وعادة ما تكون مفروضة عليهم وليس لهم يد في اختيارهم لها ، أو إدخال التغيير في طبيعة العلاقات داخل الجماعات والتي تتحدد أساسا من خلال الأدوات التنظيمية كبطاقات الوصف الوظيفي والهيكل التنظيمي وسياسات ونظم العمل ، وتتميز الجماعات الرسمية للعمل عن غيرها من الجماعات الغير الرسمية بما يلي :
- عادة ما يقضي الفرد في هذه الجماعة أطول فترة زمنية ممكنة من يوم العمل .
 - عادة ما لا يعين القائد / رئيس للجماعة الرسمية محكوم بسياسات ونظم ولوائح لا يمكنه التصرف إلا في إطارها وفي حدودها .
 - للجماعة الرسمية مستوى أداء محدد يجب أن يرتفع ويرتقي إليه أعضاء الجماعة وقد يكون هذا المستوى مكتوبا وصريحا أو ضمنيا وغير صريح ، وعادة ما تلجأ الجماعة

- وقائدها إلى توجيه وإرشاد العامل الذي ينخفض سلوكه وأدائه قبل استخدام الأساليب العقابية المختلفة (الإنذار - التهديد - الخصم إلخ) .
- تتم الاتصالات داخل جماعات العمل الرسمية وفقا لخطوط السلطة والمسؤولية التي تضعها الخريطة التنظيمية للمنظمة .
 - تؤثر جماعات العمل الرسمية على سلوك أفرادها على اتجاهاتهم وقيمهم ، كما أنها تساهم بدرجات متفاوتة في إشباع حاجات أعضائها الفزيولوجية والاجتماعية والذاتية
 - تستمر جماعة العمل الرسمية في نشاطها حتى بعد ترك بعض أعضائها لها والعمل في جهات أخرى أو نتيجة للنقل أو ترك الخدمة والإحالة للمعاش، حيث عادة ما يتم استعاضة الأفراد الذين يتركونها لسبب أو لآخر .
- ب-جماعات العمل غير الرسمية:** بجانب الجماعات الرسمية للعمل توجد داخل المنظمات الكبيرة جماعات عمل غير رسمية ، وكل جماعة ومن هذه الجماعات عادة ماتتضمن أعدادا أقل من العاملين ، ومن أمثلة هذه الجماعات ما نلاحظه من تجمع عدد من العاملين سويا وبصفة دائمة وهم يتناولون طعام الإفطار ، أو ذهاب عدد منهم ودعوتهم من العمل سويا كل يوم ، أو تقابلهم بعد وقت العمل في النادي أو المقهى أو في منزل أحدهم في أيام مختلفة ، وقيام علاقات اجتماعية وثيقة بين هؤلاء الأفراد ليشكلوا جماعات عمل غير رسمية خاصة إذا لم تتمكن جماعات العمل الرسمية من إشباع حاجات هؤلاء العاملين (الفزيولوجية والاجتماعية والذاتية) ، وإذا كان هناك توافق في الاتجاهات والتطلعات والقيم والمعتقدات لدى هؤلاء الأفراد وتشابه المشكلات التي يعانون منها¹ ، فجماعات العمل غير الرسمية لا يوجد لديها دستور واضح للعمل أو تقوم العلاقات فيها على أساس شخصي بعيد عن الصبغة الرسمية وتتميز بما يلي :

¹ - المرجع السابق ، ص61.63.

- ليس لها بناء اجتماعي واضح .
- ليس لها اسم محدد .
- ليس لها قواعد ومعايير معروفة .
- ليس لها غرض محدد .
- قراراتها غير رسمية وغير مكتوبة ليس لها دستور مكتوب .
- قد تكون طويلة الأمد أو قصيرة العمر ، وقد تكون مستقرة أو غير مستقرة .

ويجب أن يكون الفرق واضحا بين الجماعات الرسمية وغير الرسمية وهو فارق نسبي فحسب فالعلاقات بين أعضاء الجماعة غير الرسمية على سبيل المثال قد تتضمن بعض العناصر الرسمية كما أن الجماعات الرسمية تتضمن بعض العناصر غير الرسمية ، والجماعات الرسمية وغير الرسمية عادة ما تؤدي هذه الوظائف :

- تبذل ضبطا اجتماعيا على أعضائها وتفرض عليهم أنماط سلوكية معينة .
- تساعد هذه الجماعة على تكوين رأي عام خاص بالجماعة .
- تقلل هذه الجماعات من التنافس الشخصي وتشجع العمل الجماعي .
- توفر هذه الجماعات الطمأنينة والأمن لبعض الشيء لأعضائها .
- يساعد الجو الجماعي على التعبير عن الضغوط والتوترات النفسية وعلى التعبير بانطلاق الذاتية¹ .

5-أركان جماعة العمل :

هناك أركان تقوم عليها جماعات العمل والتنظيم غير الرسمي وهي :

¹ - السيد عبد الحميد عطية ، أساسيات ممارسة طريقة العمل مع الجماعات ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ،

- العلاقة بين الأعضاء : وتتكون من المعاملات اليومية بين الأفراد والتي تشمل أمور العمل والجوانب الشخصية للعاملين ، وتعتبر العلاقات بين الأعضاء أحد المؤشرات التي تستخدم للاستدلال على تماسك الجماعة وجاذبيتها لأعضائه .
- الأدوار : التي يتم توزيعها بين أفراد الجماعة ، والتي تتفق مع نفس أدوارهم في التنظيم الرسمي أو مختلفة عليها .

فهذا الفرد يستند إليه حل مشكلات العمل ، والآخر يتولى الأنشطة الترفيهية والاجتماعية للجماعة ويتوقف توزيع الأدوار على عدة عوامل منها مركز الفرد في الجماعة ، وعمره وخبرته ، وقدرته ، وميوله وخصائصه الشخصية ، ومدى ارتباطه بالجماعة وحبه لأعضائها .

- القيم : هناك قيم اجتماعية معينة تسود الجماعة ، ويعمل الأعضاء من وحيها ، فقد تتبع الجماعة قيم الأمانة ، والإخلاص في العمل والتنافس والإنتاج على مستويات راقية للأداء وتستطيع أن تلمس حب الأعضاء لجماعتهم من خلال اتباعهم للقيم السائدة فيها .

- قواعد السلوك : هناك مجموعة من القواعد السلوكية التي تملئها الجماعة على أعضائها مثل مساعدة بعضهم البعض ، أو إرشاد أحدهم إلى الصواب إذا أخطأ وهناك عدد كبير من القواعد التي تملئ الجماعة على أعضائها التقيدُ بها .

- المشاعر : هناك بعض المشاعر والأحاسيس التي تنور بين نتيجة للقاءاتهم اليومية وعلاقاتهم المستمرة ، وهي نفس المشاعر التي تجدها في المجتمع الكبير من حب وكره ، وإقبال وإعراض ، وصلاح ونزاع .

فإذا اكتمل عقد الجماعة، واكتسب التنظيم غير الرسمي صفة الاستمرار فإنه يمكن أن يخدم عدة أغراض هامة ، منها انه يوفر للعاملين فرصة التعارف و التآلف الذي يؤدي بدوره إلى التعاون و المساعدة.¹

6- مواصفات جماعة العمل:

هناك عدة مواصفات تتميز بها مجموعات العمل تتمثل أهمها فيما يلي :

أ- تحديد القواعد: تضع مجموعة العمل قواعد و تطورها لاستعمالها كموجه للأفراد يعرفهم على نوع السلوكيات و التصرفات التي يجب اتباعها من طرف أعضاء المجموعة وتجب عن جميع تساؤلاتهم.

وتشير الكثير من الدراسات في ميدان الإدارة إلى أن مجموعة العمل تحدد كذلك مستوى الإنتاجية المقبول المعمول به من قبل أعضائها ويمكن أن يكون هذا المستوى مختلفا عن الذي يحدده المسير المسؤول.

ب- التماسك بين الأعضاء: يختلف تماسك الأفراد من مجموعة إلى أخرى و المجموعة المتماسكة هي تلك التي يعطي أفرادها احتراما كبيرا لقائدها ، يتقبلون بسهولة أهداف المجموعة و العقوبات المفروضة.

ج- حجم المجموعة: كلما توسعت المجموعة تتعدد عامية التسيير ابتداء من عملية اتخاذ القرارات خاصة إذا كانت مشاركة جميع الأعضاء ضرورية، كما تصبح عملية الاتصال أكثر أهمية.

د- المواصفات الشخصية للمجموعة: إن نجاح مجموعة العمل مرتبط بالمواصفات الشخصية لأفرادها (السن - الجنس - الكفاءة - الخبرة - المهارة - مستوى التعليم) وتتصف

¹ - عامر عوض ، المرجع السابق ، ص112.113.

المجموعة المتجانسة بعلاقات عمل جيدة، كما تطور بعض القيم المشجعة كالروح الجماعية والإحساس بالمسؤولية.... الخ ، أما المجموعة غير المتجانسة فهي تميل إلى أن تكون أكثر إنتاجية باختلاف الآراء و النظريات ممكن أن يؤدي إلى حلول بارعة و أفكار جديدة وتعتبر الفروقات الفردية بين أعضاء المجموعة أهم من الفروقات ما بين المجموعات.¹

7- إيجابيات جماعة العمل :

إن التنظيم غير الرسمي إذا اكتمل و اكتسب صفة الاستمرار فإنه يخدم عدة أغراض منها:

- يوفر للعاملين فرص التآلف و التعارف الذي يؤدي بدوره إلى التعاون و المساعدة.
- يشبع الأفراد بعض حاجاتهم النفسية مثل احترام النفس وتقدير الآخرين وتأكيد الذات.
- يمد أعضاءه بفرص التنافس و التي تؤدي في بعض الأحيان إلى رقي الأداء.
- يساعد على تحقيق أعباء العمل و حل المشكلات التي يتعرض لها الموظف أثناء أدائه.
- يعتبر مجالاً لتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل وموضوعات أخرى غير العمل.²

8- هيكلية الجماعات:

من أجل فهم أعمق لسلوك الجماعة لابد من مناقشة لهيكلية عناصر الجماعة التي تتضمن ما يلي:

تركيب الجماعة، المعايير السلوكية ، و الأدوار و المنزلة أو الحالة أو الترابط و القيادة.

أ- تركيب الجماعة: إن سلوك الجماعة هو نتاج للسلوك الفردي فيها ، فأحياناً نجد الأفراد يتشابهون في حاجاتهم ودوافعهم وشخصياتهم و بذلك تتكون الجماعة المتاحة المتجانسة (Homogeneous)، وأحياناً أخرى تختلف أفراد الجماعة في احتياجاتها و دوافعها و

¹ - حمداوي وسيلة ، المرجع السابق ، ص 47.48.

² - عامر عوض ، المرجع السابق ، ص 111.110.

شخصياتها و بذلك تتكون الجماعة المتغايرة الخصائص (Hetrogeneous) وتكون الجماعة المتجانسة أكثر تأثيرا في الأعمال البسيطة و الأعمال الروتينية حيث تتميز الجماعة بتوافق أعضائها و تعاونهم و حسن اتصالهم فيما بينهم، الأمر الذي يؤدي بالفرد إلى الانسجام المفرط (Overconformity) مما يجعله غير قادر على التعامل مع الحالات غير الروتينية وأما الجماعة غير المتجانسة أقدر على التعامل مع المشاكل المعقدة و خاصة ما يحتاج منها إلى الأساليب الإبداعية في حلها ، وعادة ما يكون أفراد الجماعة يتمتعون بخبرات وثقافات مختلفة، وما ينقص أحدهم من معلومات يتوفر لدى الآخرين الأمر الذي يؤدي إلى التكامل بين أفراد الجماعة .

ب-المعايير السلوكية : هي القواعد السلوكية التي تحدها الجماعة وهي التي توفر للفرد الأساس اللازم للتنبؤ بسلوك الأعضاء الآخرين ، ومن أجل فهم صحيح لتطور هذه القواعد و مدى تأثيرها على سلوك الجماعة فلا بد من معرفة التالي:

- إن الجماعة لاتضع القواعد السلوكية عشوائيا بل تضع القواعد التي هي ذات فائدة وأهمية لها .
- تطبق بعض هذه القواعد على جميع أعضاء الجماعة بينما يطبق البعض الآخر على أفراد معينين .
- تتفاوت درجة تقبل القواعد من قبل الأفراد في الجماعة .
- تتفاوت القواعد من حيث تساهلها اتجاه الانحرافات . وقد دلت الدراسات الى عدد من الأسباب التي تؤدي بالأفراد إلى عدم طاعة قواعد الجماعة و الانسجام معها ومن هذه الأسباب ما يلي :¹

أ- العوامل الشخصية : تتمثل بالسن ، الجنس ، الذكاء و السلطة.

¹كامل محمد مغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر والنشر والتوزيع ،

عمان ، الأردن ، ط3، 2004 ، ص182.183.

ب- الغموض في التعليمات أو اختيار البدائل المتاحة .

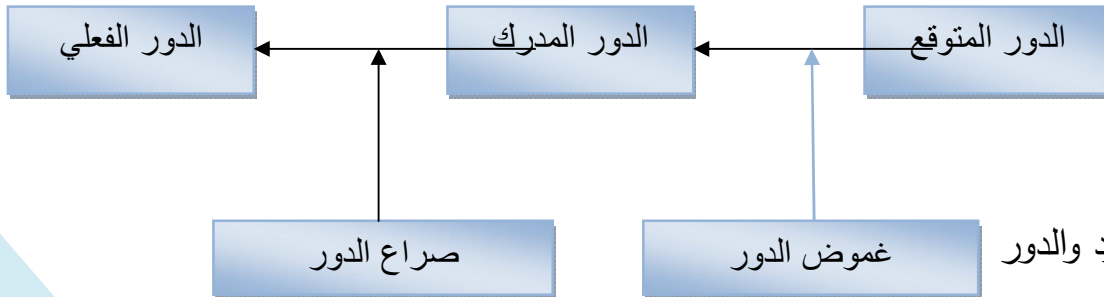
ج- عوامل الموقف وتتمثل بحجم الجماعة و الإجماع بالأكثرية و هيكل الجماعة.

ح- العلاقات بين الأفراد كالضغوط التي يمارسونها و تكوين الجماعة ومدى الانتماء
...و غيرها

ج-الأدوار: و هي السلوكيات المتوقعة للأفراد ، وقد تعرف العلماء على ثلاثة أنواع من الأدوار و هي الدور المتوقع و الدور المدرك من الفرد نفسه و الدور الحقيقي الذي يقوم به الفرد نتيجة تفاعل النوعين السابقين ، ويعتبر غموض الدور من العوائق الرئيسية في تحسن الدور المتوقع إلى الدور المدرك ، وينبع غموض الدور من التالي:

- غموض إدراك الفرد تجاه السلطة و المسؤولية و المهام الموكلة له
- ترقية الفرد من مركز في الإدارة الدنيا أو الوسطى إلى الإدارة العليا حيث يوجد عادة وصف وظيفي للمراكز في المستويات الدنيا و الوسطى لكنها لا توجد للمراكز في الإدارة العليا.¹

و تجدر الإشارة إلى أن غموض الدور المتوقع يؤدي إلى إدراك الفرد لدوره بشكل يختلف عما هو متوقع وبالتالي ينتج صراع الدور و الذي يؤدي إلى الدور الحقيقي الذي يلعبه الفرد.



شكل رقم(4) الفرد والدور

- د-المنزلة: يدل هذا الاصطلاح على وضع أو ترتيب أو مركز الفرد في التنظيم أو الجماعة و لذلك فإن هناك تفاوت بين مراتب الأشخاص ، ويرى الباحثون أن مرتبة الفرد تتبع عن طريق الوراثة أو عن طريق مركزه في التنظيم أو ترتيبه في السلم الإداري ، كما تعود مشاكل المنزلة إلى نوعين رئيسيين :
- التناظر في المرتبة و يحدث ذلك عندما لا يكون هناك اتفاق بين أفراد المجموعة على منزلة الفرد و بالتالي عدم وجود رمز يدل عليها .
 - عدم التطابق و يحدث ذلك عندما يقوم الفرد بأعمال لا تتفق مع الرتبة التي يحتلها.
- هـ-التربط: يدل هذا الاصطلاح على التقارب و التماسك في العلاقات بين أفراد الجماعة. وقد دلت الدراسات أنه في حالات التربط القوي فإن أفراد الجماعة يتكون لديها دافع البقاء في الجماعة ،وذلك بعكس الحالات التي يكون التربط فيها ضعيفا حيث يميل الأفراد إلى ترك الجماعة ، و لذلك فإن هناك علاقة قوية بين التربط والتفاعل بين أفراد الجماعة ، إلا أنه من الواضح أيضا أن وجود التربط القوي بين أعضاء الجماعة لا يضمن وجود إنتاجية عالية لتلك الجماعة .
- و-القيادة : و تعتبر من أهم العوامل (خصائص) في هيكلية الجماعة ، إلا أنه لا بد من الإشارة إلى وجود نوعين من القيادة: القيادة الرسمية و هي التي تحدد سياسات التنظيم و تعطي الفرد حق التدخل شؤون مرؤوسيه و توجيههم و مكافأتهم وعقابهم وتقييمهم .أما القيادة غير الرسمية وهي الدلالة على الشخص الذي يعطي السلطة من قبل أفراد الجماعة أنفسهم لأنه يمثل قيمهم و يساعدهم في تحقيق أهدافهم المشتركة و التوصل إلى حلول مرضية لمشاكلهم و عادة ما يكون هو الممثل للجماعة في مواجهة الإدارة أو أي مجموعة أخرى .¹

¹- كامل محمد مغربي ، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ،المرجع السابق ،

ثانياً: ديناميكية الجماعة :

تتكون ديناميكية الجماعة من مفهومين أساسيين وهما : الديناميكية والجماعة .

أ- مفهوم الديناميكية :

لغة : تعني الديناميكية لغة الحركة نحو تحقيق هدف معين .

اصطلاحاً : ديناميكية الجماعة هي مجموعة المثيرات والاستجابات التي تحدث داخل الجماعة وتفاعل المثيرات والاستجابات مع بعضها في المواقف المختلفة التي تمر بها الجماعة وتأثيرها في سلوك الأفراد .

يرى "رونالد لويس" بأن الديناميكية الجماعة هي عبارة عن بحث عمليات التفاعل داخل الجماعات الصغيرة ، حيث أن البحث في هذا الميدان يهدف إلى إيجاد المبادئ التي يقوم عليها سلوك الجماعة والقوانين التي تتحكم في تكوينها وعلاقة الأفراد ببعضهم البعض وعلاقة الجماعة بغيرها من الجماعات والنظم السائدة ، وتفسير التغيرات التي تحدث بها وكل ما يتعلق بالجوانب الديناميكية أو المتغيرة في الجماعة ، ومن ثم ابتداء التقنيات التي تساعد على جعل قرارات الجماعة ذات فاعلية.¹

إن مفهوم الديناميكية يرتبط بمفهوم الجهد ، ومفهوم الجهد ينحدر من أصل اجتماعي للنشاط اليومي البشري .

¹ - لطفى الدنبري، مفاتيح إدارة جماعة العمل في التنظيم ، مرجع سابق ، ص 348-349.

ويتم التمييز بين الديناميكية من الناحية الإجرائية بين نوعين من الجهود : الجهود الداخلية ، والجهود الخارجية، ويؤدي تطبيق المبدأ الأساسي للديناميكية إلى دراسة مفهوم التوازن وتحليل القاعدة الفعل وردة الفعل¹.

ولقد استعير مفهوم الديناميك من المجال الفيزيائي والذي يقصد به في مجال الميكانيكا مختلف العلاقات التي تكون بين القوى والحركات الناتجة عن هذه الأخيرة ، وبدل المصطلح على القوة والحركة والحيوية ونقيضه الثبات والسكون ...

وتعني الديناميكية في مجال السيكو اجتماعي مختلف القوى الإيجابية والسلبية التي تتحكم في الجماعة وتساعد على التوازن والتطور والاندماج أو الانكماش والنشئت والتناحر كما أنها عبارة عن التفاعلات البنوية الوظيفية التي تتحكم في نسق الجماعة إذ كل تغيير يمس عنصرا فرديا داخل شبكة الجماعة ونسقتها البنوي فإنه يؤثر لا محالة على باقي العناصر الأخرى إما سلبيا أو إيجابيا .

ويرى "هولنبك" بأن الديناميكية هي القوى التي تؤثر في العلاقات والتفاعل داخل الجماعة والتي يكون لها التأثير في سلوك الجماعة ، فقد تعمل الديناميكية على تطور الجماعة وتقدمها وتنظم العلاقات داخلها مما يحقق النمو في الجماعة أو قد تعمل على جمودها وتأخرها وقيام الصراع والتوتر في العلاقات بين أفرادها مما يؤدي إلى تدهور الجماعة وانحلالها .

- تعرف الديناميكية على أنها مجموعة من المثيرات والاستجابات التي تحدث داخل الجماعة في المواقف المختلفة التي تمر بها ، فالفرد إذ يصدر سلوكا معيناً داخل

¹- أحمد أديون ، المدخل إلى دينامية الجماعة التربوية ، إفريقيا الشرق للنشر والتوزيع ، بيروت ، لبنان ، 2001 ،

الجماعة فإنه يقابل بالعديد من الاستجابات من باقي الأفراد وبذلك يحصل تفاعل اجتماعي ونفسي أشبه ما يكون بتفاعل كيمائي .

ويرى "كولي" أن هذه القوى المؤثرة في العلاقات على شكل تفاعلات تؤدي إلى تغيير يحدث تأثيراً في اتجاهات الجماعة ، ويمتد هذا التغيير إلى اتجاهات الأفراد وسماتهم الشخصية واهتماماتهم ومهاراتهم وإلى غير ذلك خلال عمليات التفاعل الاجتماعي .

ويعرف "بوهلن" وزملاءه في كتابهم القيادة وديناميكيات الجماعات مفهوم الديناميكيات بأنها تعني الطاقات والقوى المحركة المشتقة من كل فرد من أفراد الجماعة ، ومن تفاعل هؤلاء الأفراد مع بعضهم لتصب تعبيراً عن محصلة جميع القوى في الجماعة المعنية وتمثل هذه المحركات في النهاية في صورة سلوك عام ونشاط للجماعة في اتجاه أهدافها ومعاييرها التي حددتها لنفسها .¹

ب- مفهوم الجماعة :

تتميز الجماعة بعدة خصائص كالتجمع والتماسك والانسجام ويزيد أفرادها عن اثنين فما فوق حتى تصبح حشداً وعصابة وتجمعاً. فضلاً عن خاصية الانتماء والعمل الجماعي من أجل تحقيق هدف مشترك وتبادل التفاعلات والأدوار والوظائف ، وبالتالي تنطلق الجماعة في أداء مهماتها ومسؤولياتها من أهداف مسطرة ومضبوطة لتحقيقها في مجالات معينة بوسائل محددة مع تقويمها وتحديد نقاط الضعف والقوة قصد الأخذ بمبدأ التغذية الراجعة .²

¹ - عبد المعطي محمد عساف ، مرجع سابق، ص165.

² - www.startimes.com/f.aspx?t=33251229

1- مفهوم ديناميكية الجماعة :

انتشر استخدام ديناميكية الجماعة منذ الحرب العالمية الثانية ، وتعددت معانيه وطرق استخدامه ، فالبعض يعتبره علم الإيديولوجية السياسية لتنظيم الجماعات ويركز على القيادة الجماعية الديمقراطية ومشاركة الأعضاء في اتخاذ القرارات والعمل التعاوني بين أفراد هذه الجماعات وبعضهم يعرف ديناميكيات الجماعة على أنه " مجموعة من الأساليب مثل العملية الجماعية أو الحل الجماعي للمشكلة أو قرار الجماعة " ، كما ينظر البعض إلى علم الديناميكيات الجماعة على أنه " ميدان لدراسة في طبيعة الجماعات وفي القوانين نموها وارتباطها بالأفراد والجماعات الأخرى في المجتمع".¹

إن دراسة ديناميكيات الجماعة هي دراسة الطريق التي من خلالها تكون التغيرات المنظمة التي تحدث في الجماعة الاجتماعية الصغيرة ككل نتاجا للتغيرات التي تحدث في أي جزء من الجماعة ، ولقد أصبح اللفظ يشير إلى دراسة الجماعات الصغيرة بصفة عامة.²

يعرف "لوين كورت" (1947-1980) ديناميكية الجماعة بأنها "جموع القوى النفسية والاجتماعية المتعددة والمتحركة والفاعلة التي تحكم تطور الجماعة " ويعرفها "بوند" بأنها : "فرع من فروع علم النفس الاجتماعي يبحث في تكوين وبناء الجماعة وتغيرها عن طريق جهود أعضائها لإشباع حاجاتهم " أما "كيفين" فيرى أن : " الجماعة كل ديناميكي ، وهذا الكل ديناميكي لا يساوي مجموع أجزائه أو أعضائه ، بل هو محصلة لصراع القوى المتمثلة في هذه الأجزاء " .³

¹ - حسن منسي ، ديناميات الجماعة والتفاعل الصفي ، دار الكندي للنشر والتوزيع ودار طارق للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، ط1، 1998، ص22.

² - عبد الهادي الجوهري ، قاموس علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية مصر ، ط3، 1998، ص 103.

³ - ar.wikipedia.org/wiki

يشير هذا المصطلح " ديناميكيات الجماعة " إلى دراسة بناء ووظيفة الجماعات وبخاصة الجانب السيكولوجي للجماعات الصغيرة مع الاهتمام بتغير نمط التوافق الداخلي والتوتر والصراع والتماسك وكذلك دراسة تغير العلاقات بين الجماعات.¹

ويمكن تعريف ديناميكية الجماعة كما يلي :

- مجموعة تفاعلات تحدث داخل الجماعة .
- هذه التفاعلات ترتبط بموقف معين .
- يقوم أخصائي العمل مع الجماعات بتوجيه هذه التفاعلات .
- يستهدف الأخصائي في عملية توجيه هذه التفاعلات إحداث التماسك في الجماعة، هذا التماسك يعتمد على جاذبية الجماعة للأعضاء .
- يؤدي هذا التماسك إلى نمو الأعضاء والمجموعة ككل .

ويمكن تعريف ديناميكية الجماعة بأنها مجموعة من المثيرات والاستجابات التي تحدث داخل الجماعة وتفاعل هذه الاستجابات والمثيرات مع بعضها في المواقف المختلفة التي تمر فيها الجماعة ، وتركز دراسة ديناميكيات الجماعة على ما يلي :

- تركيب وظيفة الجماعة ، وخاصة الوظائف النفسية للجماعات الصغيرة ، مع الاهتمام بنمط التغير في التوافق بين الجماعات والتوتر والصراع والتماسك .
- التغير في العلاقات بين الجماعة وأخرى .

ويرتبط ميدان ديناميكيات الجماعة باسم "ليفين" ويطلق لفظ ديناميكيات الجماعة على التحليل النظري والدراسة التجريبية لمشكلات الحياة الجماعية المتغيرة (أو الديناميكية) .²

¹- محمد عاطف غيث ، قاموس علم الاجتماع ، دار المعرفة للنشر والتوزيع، الاسكندرية ، مصر ، 2006،ص 189.

²- محمد سيد فهمي والسيد عبد الحميد عطية ، عمليات طريقة العمل مع الجماعات ، المكتب الجامعي الحديث ،

الاسكندرية ، مصر ، 2003،ص173.174.

ونلخص مما تقدم إلى أن الديناميكية الجماعة تعني " مجموعة القوى والعوامل الاجتماعية والسيكولوجية التي تؤثر في العلاقات والتفاعلات داخل الجماعة " ويمكن تقسيم هذه القوى إلى قسمين أساسيين هما :

- قسم إيجابي يعمل على تماسك الجماعة وأعضائها وتنظيم العلاقات الاجتماعية فيها تنظيماً يتفق مع حاجاتها وأهدافها .
- قسم سلبي يعمل على تفكك الجماعة والصراع والتوتر في علاقات الجماعة حتى تصاب بالانحلال والتشتت .

2- أهمية دراسة ديناميكية الجماعة :

دراسة ديناميكية الجماعة تسهم في فهم العوامل المؤثرة فيها والتي يمكن استخدامها الاستخدام الأمثل للتأثير على الجماعة لتحقيق الأهداف الاجتماعية المبتغاة ، وعموماً يمكن أن نحدد في النقاط التالية الجوانب التي يمكن أن يستفيد منها أخصائي الجماعة عند دراسة ديناميكية :

- الوقوف على التفاعلات المختلفة في الجماعة حيث أن ديناميكية مجموعة مثيرات من بعض الأعضاء يستجيب لها الأعضاء الآخرون استجابات متفاوتة سواء بالسلب أو الإيجاب .
- معرفة نمو أعضاء الجماعة ، فمن خلال الاستجابات والمثيرات المختلفة ينمو عضو الجماعة .
- معرفة مدى التغيير الطارئ على أعضاء الجماعة ، فالجماعات متغيرة وتقبل كل جديد ، ولا يحدث ذلك إلا من خلال التفاعلات المختلفة .
- الوقوف على سلوك الأعضاء ومدى تقبلهم للأعضاء الآخرين وللأخصائي والبرامج .
- بث بعض القيم والمعايير التي تساعد على تطور ونمو الجماعة .

- الاهتمام بميول الأعضاء ومساعدتهم على تحقيق رغباتهم التي تتمشى مع قيم وعادات الجماعة .
- معرفة المشاكل التي تواجه أعضاء الجماعة ووضع حلول لها .
- مواجهة ما يطرأ على الجماعة من سلوك غير سوي قد يفككها .
- عن طريق دراسة ديناميكية يستطيع عضو الجماعة أن يدرك الجماعة نحوه ومدى تقبلها له ولأعماله .
- معرفة وفهم ديناميكية الجماعة يساعد أخصائي الجماعة على أن يمكّن عضو الجماعة أن يحدد الطريقة التي يتبعها في التوافق مع الجماعة .
- تمكن الديناميكية أخصائي الجماعة من خلال عملية التفاعل الذي يحدث في الجماعة من اكتشاف قدرات وإمكانيات الأعضاء .
- العضو شديد الانتماء إلى الجماعة ، وكونها تقابل احتياجاته يجعله على استعداد لاكتساب الخصائص والاجتماعية المرغوبة وتعديل الخصائص والصفات السلبية الغير مرغوب في وجودها بالنسبة لأعضاء الجماعة .
- دراسة الديناميكية تتم باستخدام الأسلوب العلمي وهذه الدراسة تمكننا من التعرف على احتياجات الجماعة وأعضائها والعمل على إشباعها .
- في إطار ديناميكية الجماعة يمكن تعديل أهداف الجماعة وبرامجها وأنظمتها كي تقابل احتياجات ومصالح أعضائها المتطورة والمتغيرة .
- تفيد دراسة الديناميكية أخصائي الجماعة في معرفة أهم القوى والعوامل التي يمكن أن يكون لها تأثير على نمو الجماعة وتوجيه القوى بما يحقق للجماعة النمو السوي المتوازن .
- تساعد دراسة الديناميكية في معرفة الأشخاص المتسلطين ومحبي السيطرة والشخصيات غير السوية وكذلك الشخصيات السوية المحبوبة التي تساعد في خلق

- جو تعاوني بين الأفراد الجماعة بحيث يمكن علاج الجوانب السلبية وتدعيم الإيجابي منها .
- معرفة عمليتي التنافس والصراع وتوجيه التنافس وتجنب الصراع حتى لا يؤدي ذلك إلى انقسام الجماعة .
 - تفيد دراسة الديناميكية في اكتشاف القيادات داخل الجماعة والعمل على تدريبها وتنميتها بما يحقق أهداف الجماعة .
 - تفيد دراسة الديناميكية في اكتشاف الشلل والعشيرات داخل الجماعة والعمل على استخدامها الاستخدام الأمثل الذي يزيد من تماسك الجماعة وقدرتها على التأثير في شخصية الأعضاء .
 - تفيد دراسة ديناميكية في التعرف على أنماط الاتصال داخل الجماعة سواء كانت رسمية أم غير رسمية .
 - عن طريق دراسة الديناميكية يستطيع الأخصائي التعرف على احتياجات ومشكلات الجماعة¹ .
 - عن طريق دراسة ديناميكية الجماعة يستطيع الأخصائي مساعدة الجماعة على تعديل أهدافها وبرامجها ونظمها كي تقابل الاحتياجات ومصالح أعضائها المتطورة.²
 - من خلال التفاعل الديناميكي في الجماعة يمكن اكتشاف قدرات وإمكانيات أعضائها كما تتم عمليات اكتساب أو تعديل خصائصهم الاجتماعية³ .

¹ - جابر عوض سيد حسن ، العمل مع الجماعات أسس ونماذج نظرية، دار الفكر للنشر والتوزيع ،الإسكندرية ، مصر ، ط1، 2007، ص252.

² - المرجع السابق ،ص253 .

³ - سلمان محمود جمعة ، ديناميكية طريقة العمل مع الجماعات ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 2003 ، ص159.

3-أنواع الديناميكية في الجماعة :

هناك تصنيفات مختلفة يمكن أن توضح الأنواع المختلفة للديناميكية طبقا للمعيار الأساسي الذي يتم البناء عليه وضع نوع من أنواع الديناميكية وهي كما يلي :

3-1 : تصنيف الديناميكية طبقا لمصدر التأثير :

أ- الديناميكية الداخلية : المقصود بها أن كافة العوامل المؤثرة في الديناميكية سواء كانت عوامل سيكولوجية أو اجتماعية عوامل تتعلق بالأعضاء والجماعة فهي عوامل داخلية لا تخرج عن نطاق الحياة الجماعية الداخلية .

ب- الديناميكية الخارجية : ويقصد أن هناك عوامل خارج نطاق الكيان الاجتماعي الداخلي للجماعة تؤثر في المجالات المختلفة الخاصة بالجماعة وتكون ديناميكية خارجية أي مؤثرات جديدة غير المؤثرات الداخلية .

3-2 : تصنيف الديناميكية طبقا لمرحلة النمو الخاصة بالأعضاء وخصائصها المتميزة:

ديناميكية جماعات الأطفال يرغبون في سرعة الحركة والتلقائية ويرتبط بما يحققه إشباع حاجاتهم الأساسية سواء البيولوجية أو النفسية والاجتماعية وفي هذا الإطار نجد أن العوامل التي تؤثر على الديناميكية سوف تختلف عن العوامل المؤثرة في ديناميكية جماعات المراهقين .

3-3 : ديناميكية الموقف :

تتكون حياة الجماعة من عدة مواقف متتالية ومتفاعلة مع بعضها وتختلف الديناميكية من موقف إلى موقف ولكننا نلاحظ أن هناك عوامل مشتركة تؤثر في الديناميكية في معظم

المواقف وتصبح سمة واضحة مثل التأثير الحجم تأثيرا واضحا في كافة مواقف الجماعة¹ ، ونلاحظ أن حدث الديناميكية في الجماعة يتأثر بعدة عوامل أهمها :

أ- شخصية الفرد : ذلك أن الجماعة تزدهر وتتمو عندما يتوفر لديها أفراد إيجابيون متعاونون ذوو آراء شخصية بناءة ومقترحات سليمة والقدرة على تنفيذ المقترحات والمخططات بينما تتحدر الجماعة إذا كثر فيها الأعضاء المغررون ذوو الآراء المتصلبة والمعارضون السلبيون الذين يعارضون كل تقدم ، وذوو الاتجاهات التيقراطية الذين يميلون للسيطرة .

ب-ثقافة الأفراد وظروفهم الاجتماعية والاقتصادية .

ج-الظروف الأسرية ، تمل المسؤولية ، التبعية ، الاتكالية ، ضعف الثقة بالنفس

ح-التجارب الاجتماعية والخبرات السابقة .

خ-التنافس على القيادة .

4-العوامل المحدثة (المؤثرة) لديناميكية الجماعة :

- أ- أهداف الجماعة : تؤثر أهداف الجماعة على ديناميكيتها على النحو التالي :
- كلما ازداد الهدف وضوحا كلما دعا إلى إدراك الجماعة له والعمل على تحقيقه .
 - هناك أهداف من السهل تحقيقها دون بذل مجهود كبير وبالتالي لا تبذل الجماعة جهدا كبيرا لتحقيقها ، فيكون تأثير هذه الأهداف على الجماعة محدودا ، أما الأهداف التي تكون في متناول الجماعة ولكن يستدعي تحقيقها بذل مجهود أكبر فإن هذه الأهداف تعمل على تحريك الجماعة بدرجة أكبر وهذا بالتالي يؤدي إلى تعاون الجماعة لتحقيق الهدف .

¹ - جابر عوض سيد حسن ، المرجع السابق ، ص255.254

- إن اتفاق الجماعة على هدف معين إنما يزيد من تماسكها ، أما الهدف الذي لا يتفق عليه الجماعة ويختلف عليه الرأي فإنه يضعف من تماسك الجماعة .

ب- خصائص الأعضاء المكونين للجماعة :

- كلما زاد تجانس أعضاء الجماعة من حيث الخصائص الجسمية والعقلية والاقتصادية والاجتماعية والعمرية ، كلما دعا ذلك إلى تماسك الجماعة .
- يختلف كل فرد من حيث تجاربه الاجتماعية السابقة وخاصة خبراته الأسرية وإن أي فرد ينتمي لأي جماعة إنما يتأثر في علاقاته بالقائد والأعضاء والخبرات الأسرية سواء الشعورية منها أو اللاشعورية .
- تتأثر ديناميكية الجماعة أيضا بالخبرات الجماعية السابقة للأعضاء في مجالات غير مجال الأسرة ، فإذا كان العضو قد انضم لجماعات واكتسب خبرات جماعية ناجحة كان تأثيره في حياة الجماعة تأثيرا إيجابيا بناء ، وبالعكس إذا كانت خبراته الجماعية السابقة سيئة .

ج- قيم الجماعة : إن نظام القيم للجماعة يؤثر بلا شك على تماسكها ، فإذا كانت قيم الجماعة متعارفا عليها كانت الجماعة متماسكة ، أما إذا اختلفت داخل الجماعة ولم تصطلح الجماعة على وضع قيم فإن ذلك يؤدي إلى تفكيك الجماعة ، وإن قيم الجماعة مهما كانت مخالفة لقيم المجتمع فإنها تدفع الجماعة إلى التماسك وإلى الشعور بفرديتها .

ح- الهيكل المادي للجماعة والوسط المحيط بها : إن جماعة في حد ذاتها عبارة عن " مجموعة علاقات " هذه العلاقات غير ملموسة ، ولكن للجماعة أيضا جانبها المادي الملموس كأفراد ومكان الاجتماع ونظام وضع الأفراد أثناء انعقاد الجماعة وغيرها، ولذلك فإننا نجد أن هناك ثمة عوامل تؤثر على ديناميكية الجماعة كما يلي :

- كلما زاد عدد الأفراد المكونين للجماعة كبيرا كلما كان تماسكها أقل .

- كلما كان المكان الذي تشغله الجماعة مترامي الاطراف كلما كان تماسكها عادة أقل.
- إذا كانت الجماعة تتعقد على شكل " حدوة حصان " أو في شكل دائري كان ذلك مدعاة إلى زيادة التفاعل بين الأعضاء المكونين لها ، أما إذا كانت الجماعة منعقدة على شكل صفوف متوازية ، فإن تفاعلها يكون أقل ..
- إذا كان مكان اجتماع الجماعة مناسب للأعضاء كان معدل اتصالهم ببعضهم ببعض أكثر ، وكذلك إذا كانت الظروف المادية التي تعقد فيها الجماعة اجتماعاتها ملائمة سهل ذلك على الجماعة مهمتها ، كحسن الإضاءة والتهوية ، والبعد عن الضوضاء إلى غير ذلك .

خ-العلاقة بين المجتمع الخارجي والجماعة : ليست الجماعة وحدة منفصلة ، كما أنها لا تعيش في فراغ ولكن الجماعة جزء من مجتمع أكبر يتضمن جماعات مختلفة ولذلك فلا يمكن أن تجاهل تأثير المجتمع الخارجي على الجماعة ، فكلما زاد تقبل المجتمع الخارجي للجماعة كلما كان ذلك سبيلا إلى علو مكانة الجماعة الاجتماعية وبالتالي تزيد جاذبية الجماعة للأفراد ويزيد تبعا لذلك تماسكها ، وكلما كانت الجماعة على اتصال دائم بالمجتمع الخارجي فإن ذلك يكسبها خبرات أكثر وبالتالي نضجها وفعاليتها ثم يزداد معدل نموها فيزداد تبعا لذلك تماسكها .

كما أن قيم الجماعة مشتقة من قيم المجتمع ، فالمجتمع إذن يدفع الجماعة إلى التمسك بقيم معينة ، وإلى تكوين نظام للقيم خاص بها ومتفق مع قيم المجتمع ، فإذا ما نجحت الجماعة في تكوين نظام للقيم أدى ذلك إلى زيادة تماسكها .¹

هـ-القيادة داخل الجماعة : هناك نوعان من القيادة :

¹ - سلمى محمود جمعة ، مرجع سابق ، ص 163.161.

- استبدادية : حيث يركز القائد على إشباع حاجاته فقط ولا يؤدي إلى نمو الجماعة ، ولا إلى زيادة في التفاعلات الإيجابية بين الأعضاء .

- ديمقراطية : حيث يحاول القائد إشباع احتياجات الجماعة وأن نجاح القائد يتوقف على إشباعه لهذه الاحتياجات مما يؤدي إلى نمو الجماعة وأن طريقة العمل مع الجماعات تشجع هذا النمط من القيادة الذي يؤدي إلى زيادة التفاعلات الإيجابية بين الأعضاء .

و-الظروف الطارئة التي تحدث للجماعة : إن الظروف الطارئة التي تحدث للجماعة قد تؤدي إلى زيادة التفاعلات السلبية مما يؤدي إلى تفكك الجماعة ، أو إلى زيادة التفاعلات الإيجابية مما يؤدي إلى تماسك الجماعة¹.

ك-شخصية الفرد : فـشخصية كل الفرد في الجماعة تعتبر من أهم العوامل المحدثة للديناميكية بما يرتبط من قدرات واستعدادات وميول ونزعات تختلف عن مثيلاتها في الأفراد الآخرين ، ويمكننا بعد ذلك أن نتصور الحياة الجماعية حين تختلط وتتفاعل فيها شخصية كل عضو من أعضاء الجماعة مع شخصية كل من الأعضاء الآخرين ولو تصورنا ذلك لأمكن لنا أن ندرك مدى ما تتميز به الجماعة من ديناميكية حتى ولو اقتصر الأمر على عامل الشخصية وحده إلا أن الحياة الجماعية أكثر من ذلك تعقيدا فالتفاعل الجماعي يشترك فيه قوى اجتماعية أخرى تزيد من ديناميكيته وتجعل نطاق الجماعة حياة تفيض بأنواع مختلفة من السلوك والانفعال وبدرجات عديدة ومتفاوتة من الاستجابة للمواقف المختلفة².

5-المحركات (الديناميكيات) الداخلية للجماعات :

من أهم العوامل التي تحدد درجة حركية الجماعة (ديناميكيته) ما يلي :

¹- جابر عوض سيد حسن ،مرجع سابق، ص259.

²- محمد سيد فهمي والسيد عبد الحميد عطية ،مرجع سابق، ص177.178.

أ- حجم الجماعة : يلعب هذا الحجم دورا مهما في تحديد علاقات الأفراد داخل الجماعة فكلما زاد حجم الجماعة يصبح على كل عضو تحقيق مجموعة من العلاقات الأكثر تعقيدا ، ويكون الوقت المتاح له للحفاظ على هذه العلاقات أو تعميقها وقتا محدودا وذلك عكس الوضع فيما لو كان حجم الجماعة صغيرا .

يؤدي هذا الوضع (كبر الحجم) إلى ما يلي :

- تزايد إحساس أفراد الجماعة بالتهديد والتوتر والإحساس بضعف المشاركة مما قد يؤدي إلى إضعاف العلاقة بالجماعة وربما الخروج منها ، أو عدم الالتزام الكافي بأهدافها وأنشطتها .
- يحاول دون مناقشة الأمور المطروحة على جدول أعمال بصورة معمقة مما يجعل القرارات تأتي سطحية .
- يقلل فرص الإجماع حول القرارات مما يجعلها قارات وسطية إلى حد كبير لأن ضيق الوقت لا يسمح للجميع بالحوار التام والشامل كما أنه يحول دون تحقيق رغبات الجميع أو تجسيد تصوراتهم وآرائهم عند محاولة الوصول إلى قرار نهائي.
- لا يوجد أي اجتماع حول الحجم الأمثل للجماعة حتى تكون حركتها فعالة وأدوارها مؤثرة إلا أن هناك اتجاها يشير إلى أن الحجم الأفضل هو خمسة أشخاص ، فلا يمكن تحديد حجم الجماعات إلا في حالة الجماعات الرسمية وبذلك يتوقع وجود جماعات غير رسمية كبيرة الحجم ، وهنا فإن على المنظمات الإدارية وقيادتها أن تعي طبيعة هذه الجماعات وأساليب عملها وتفاعلاتها لتضمن الاستفادة من طاقاتها لمصلحة العمل وأهدافه .

ب- جو الجماعة : ويقصد به مشاعر وأمزجة أفراد الجماعة وأسلوب تفاعلهم وظروف الاجتماع النفسية والبيئية (التهوية ، الإضاءة ، الضوضاء ...) ونمط القيادة ، وموضوع

الاجتماع ...إلخ ، وطريقة الحوار ،أي هل تقوم على أسس منطقية وموضوعية أم على أسس انفعالية وعاطفيةإلخ .

يلعب جو الاجتماع دورا حاسما في كثير من الأحيان بحيث تتحدد المناقشات والنتائج على ضوءه إلى حد كبير ولذلك تجدر مراعاة جميع هذه العوامل وترتيبها بصورة تسمح بإنجاح الجماعة واجتماعاتها وإحداث التفاعلات المطلوبة .

ج- أنماط وفرص الاتصال بين أفراد الجماعة : فالإتصال بجميع وسائله ومهاراته يمثل أهم محرك أو معطل لتفاعلات الجماعة ، فكما كانت قنوات الإتصال ووسائله فعالة ومتاحة ومفتوحة كلما كان التفاعل المتوقع فعالا ، وكما كانت حركية الجماعة عالية والعكس بالعكس .

ح- المشاركة : يعتبر الاندماج العضوي والنفسي (السيكولوجي) لأفراد الجماعة من أهم مقومات فعالية الجماعة وحركيتها ، لأن ذلك يضمن المشاركة ويعمقها وبذلك تتضاعف الطاقات المشتركة وتزداد فعاليتها ، لذلك يجب العناية بتوسيع فرص المشاركة وبخاصة الدورات الجادة المتعلقة بشؤون الجماعة وقراراتها الأساسية ، وتنظيم الحوار على قواعد ديمقراطية وموضوعية وإعطاء الوقت الكافي حتى لا ينظر إليه على أنه حوار شكلي وأن القيادة ستتخذ في النهاية ما تراه مناسبا قد يستنزف ذلك كثيرا من الوقت والجهد ، إلا أن نتائجه ستكون عظيمة على الجماعة وفعاليتها ، كما يكون مهما لترشيد قرارات الجماعة ومساعدتها كبيرا يضاعف درجة التزام أعضاء الجماعة بهذه القرارات وبوعيهم لها واستعدادهم لتنفيذها .

خ- مستوى الجماعة وشروط القبول في عضويتها : ويقصد بذلك المستوى الاجتماعي أو الاقتصادي الذي تضعه الجماعة كشرط للانخراط فيها ، ويصبح بذلك معيارا من

معاييرها ، أو يقصد به مستوى الأداء الذي تتوقعه الجماعات من أعضائها وتفترض فيهم عد الانحراف عنه بالزيادة أو النقصان .

أو مستويات السلوك الأخرى التي قد يحددها الجماعة بصورة أو بأخرى وتنتظر من أعضائها الالتزام بها كشرط لدخولهم إلى الجماعة أو لاستمرارهم فيها .

تعتمد حركية الجماعة وحركية كل عضو فيها على هذا الامر كثيرا لأنه يبدو كمعيار رئيسي لسلوك الجماعة ، لذلك يفترض أن تكون مستويات الجماعة وبخاصة مستويات الأداء ومستويات السلوك الأخرى محددة بوضوح ومفهومة لجميع الأعضاء حتى يتعاملوا معها تعاملًا فعالًا وتنصح الجماعات بالعمل على المشاركة لجميع الأعضاء في وضع هذه المعايير حتى يتعرفوا على أبعادها ويعملوا على تنفيذها والالتزام بها بصورة تتفق مع أهداف الجماعة وتطلعاتها ، كما يفترض أن تعمل الجماعة على تعديل وتغيير مستوياتها التي تحددها لأعضائها مع التغيرات في الظروف الزمانية أو الموضوعية حتى تحافظ على تماسكه وجاذبيتها وفعاليتها .

د- **الضبط الاجتماعي** : فالجماعة حتى تضمن استمرار تماسكها وفعاليتها تحتاج لتوفير قدر كاف من الضبط الاجتماعي لأعضائها ، ويقصد بذلك أمرين :

- الأول : أن تكون قادرة على تحقيق أعضائها وأهدافهم التي يسعون إليها بارتباطهم بهذه الجماعة .

- والثاني : أن تكون قادرة على الزام أعضائها بالمستويات التي تحددها وبالمعايير التي تضعها ، وذلك عن طريق تقوية عوامل الجذب تارة وعن طريق تقوية عوامل الحساب والمعاقبة بإشكالها المختلفة الممكنة تارة أخرى إلخ وذلك حسب ما يقتضيه الحال ، وبشكل عام فإن قوة الضبط تزداد بازدياد جاذبية الجماعة والعكس بالعكس ومن المهم هنا أن تكون الضوابط معروفة ومفهومة لدى الأعضاء ، كما أنه يجب تطبيقها

بعدالة دونما تمييز وإلا كان ذلك أساسا في تفكك الجماعة وعدم فعاليتها وربما انهيارها .

هـ- الشعور بالتوحد داخل الجماعة (شعور آل نحن) : يعتبر هذا العامل من أهم عوامل تماسك الجماعة وفعاليتها ، لأن الشعور هو الذي يمكن الجماعة من التحرك كالجسد الواحد ويقوة متحدة نحو أهدافها مما لا يسهل على إدارة المنظمة مواجهتها أو تفكيكها ، وبالتالي تصبح مضطرة في أحيان كثيرة للانصياع لرغبات ومطالب هذه الجماعات ، وبخاصة إذا كانت الجماعة كبيرة ودرجة تأثيرها عالية في حياة المنظمة المعنية ومسيرتها ، وغالبا ما يتعزز هذا التوحد بالترابط بين أهداف العضو مع أهداف الجماعة التي تعمل فعلا على تحقيقها أو بالترابط بين فكر العضو وفلسفة الجماعة أو بالتجانس العضوي الذي يتعزز بين الأعضاء بحكم الخبرات والتفاعلات المباشرة في علاقاتهم الشخصية والرسمية .

و- أدوار الجماعة : تعتبر الأدوار عاملا أساسيا لتحكم في ديناميكية الجماعة ، فإذا كلفت الجماعة (الجماعات الرسمية) بدور ما ، أو إذا وضعت الجماعة لنفسها أدورا محددة (الجماعات غير الرسمية) وكانت هذه الأدوار أساسية وهامة في حياة المنظمة أو أعضاء المنظمة ، تزداد مكانة الجماعة ويصب الدور عاملا منسجما جدا لحركيتها ، والعكس بالعكس .

وتزداد أهمية الأدوار على هذا المستوى مع ارتفاع مستوياتها ، وكذلك مع درجة وضوحها لأعضاء الجماعة ، ومع درجة استيعابهم لها وقدرتهم على ممارستها ، ومع عدم التصارع بين هذه الأدوار مع أية أدور أخرى تحددها الجماعة لأعضائها أو يحددها الأعضاء لأنفسهم في علاقاتهم الأخرى أو تحددها لهم جماعاتهم الأخرى التي هم أعضاء فيها ،

فتصارع الأدوار يمثل عاملا مثبطا ومحبطا لحركية أعضاء والجماعات ، لذلك يجدر ملاحظته والتنبيه منه دائما ضمانا لاستمرار فعالية الجماعات وقوتها

ك- مهارات العمل الجماعي : فإذا كان الأصل في وجود الجماعة وفعاليتها هوة قوة تماسكها وتوحيدها وجاذبيتها فإن تحقيق الأمر يقوى بتوافر مهارات العمل الجماعي لدى أعضاء الجماعة ويضعف بضعفها ، أي طريقة تعامل الأعضاء مع بعضهم ، ومدى قيام ذلك على أساس من الوعي والاحترام المتبادل بين الأعضاء على المستوى الشخصي أو الوظيفي ، فالحوار الموضوعي واحترام وجهات النظر ولعمل على الاستفادة من خبرات وأفكار الجميع والمشاركة الإيجابية والتعاون الجاد ، وإدراك إن إثراء إلى موضوع أو فكرة وتكامل بحثه يفترض وجود تباين بين وجهات النظر كل ذلك يحتاج إلى تنمية مهارات التعامل الإنساني ، ويؤدي تحقيقه إلى تنمية روح الجماعة والعقل الجماعي الذي يمثل أساس وجود الجماعة وحركيتها .

م- التجانس وعدم التجانس : فالجماعة المتماسكة الفعالة تحتاج إلى وجود تجانس بين أفرادها وبخاصة من حيث أهدافهم وأفكارهم الرئيسية وانسجامها مع أهداف الجماعة وفلسفتها ، إلا أنه ينبغي لتكامل الجماعة أن تتنوع مهارات وخبرات وقدرات أعضائها وإلى المدى الذي يجعلها تبدو غير متجانسة من هذه الناحية ، وذلك حتى يتم تطويع الفروق في هذه المجالات لخدمة تكامل الجماعة وحركيتها ، وبدون ذلك تقع الجماعة في حالة من المحافظة والسكونية التي تعطل فعاليتها وحركيتها .

ل- تقويم الجماعة : وذلك لتقويم الأدوار التي تقوم بها الجماعة أو يقوم بها كل عضو فيه ، ومدى فعالية هذا الدور ، وما هي مثبطاته ومحفزاته وكيفية تنشيطه..... إلخ فالتقويم الفعال المنظم له أهمية عظيمة في دفع الأعضاء والجماعات نحو الارتقاء

بمستويات أدائهم ونشاطهم¹، وبرغم اختلاف أساليب التقويم إلا أن أكثرها فعالية تلك التي تقوم على تقاليد المشاركة، حيث يشارك الأعضاء في تقويم أنفسهم، وفي تقويم الجماعة التي يعملون فيها، وبخاصة إذا نما الوعي بينهم على أسس تجعل سلوكهم محكوما بقاعدة أننا لا نسعى إلى كشف عورات بعضنا، وكلنا نريد سد هذه العورات وعلاجها، وأننا لا نريد أن نحبط بعضنا، ولكننا نريد أن نعمق وعينا بأنفسنا ونرشد سلوكنا.

6- المحركات (الديناميكيات) الخارجية للجماعة :

تتأثر الجماعات بالعوامل الموضوعية المتواجدة في البيئة الخارجية التي تحيط بها ولا تستطيع الانعزال عنها، فالداخل والخارج لأي منظمة أو جماعة تعبير ثنائية تلازمية ولا بد أن تحتكم هذه الثنائية إلى شكل من العلاقة التكيفية التي تضمن لأي جماعة قوتها وفعاليتها، كما تضمن للبيئة الخارجية سلامتها وشروطها، ومن أهم العوامل الخارجية التي تؤخذ بعين الاعتبار في هذا المجال :

- أ- نظام القيم السائدة في المجتمع المحيط ومدى انسجام الجماعات مع هذه القيم، فكلما كانت درجة الانسجام عالية كلما ساعد ذلك على فعاليتها وحركيتها والعكس بالعكس
- ب- نظام أهداف الجماعة ومدى انسجامها أو ترابطها مع أهداف المجتمع من حولها فالترابط بين الأهداف هو أساس فعالية الجماعات ولمنظمات التي يمثل المجتمع الخارجي لها ما يمثله الماء بالنسبة للأسماك.

¹ - عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، مرجع سابق، ص 169.171.

ج-الارتباطات الأخرى لأعضاء الجماعة مع أية جماعات أخرى في المجتمع الخارجي ومدى التصارع أو التنافس بين الأدوار ضعفت الجماعات وشلت فعاليتها والعكس بالعكس.¹

وعموما فإن حركة الجماعة تتحقق عن طريق القيام بسلسلة من الأعمال الجماعية التي يجب وصفها على المستوى الجماعي .

تحدث كل من "مارش" و "سيمون" عن الهدف الإجرائي وبيننا أنه "كلما أمكن أن يعرف إلى أي حد يمكن تحقيق الهدف عن طريق خط سير معين للنشاط الجماعي ، كان الهدف إجرائيا "وبعد مستشفى في تاريخ محدد هدفا جماعيا إجرائيا لأنه يمكن تحديد الأعمال الجماعية المناسبة التي تتوقع أن تحرك الجماعة نحو هدفها .

أما الأهداف غير الإجرائية مثل "تحقيق رفاهية المجتمع" أو "رفع المستوى الثقافي المجتمع الذي تعمل فيه الجمعية" فإنه من الملاحظ أن الكثير من الهيئات والمنظمات لها أهداف غير إجرائية يصعب بالنسبة لها تقويم الأعمال الجماعية على أساس مساهمتها النسبية في تحقيق هذه الأهداف غير الإجرائية مأمونة لأنه يصعب معها الحكم على النشاط الجماعي بالفشل ، ولذلك فإن الجماعة تحدد أهدافا جماعية إجرائية تكون أقدر من تلك الجماعات التي تتجنب الأهداف الإجرائية.²

7-الخطوط الرئيسية لديناميكية لجماعة :

هناك خطوط رئيسية لاهتمامات ديناميكيات الجماعة يكمل بعضها بعضا ولا تعارض بينها ، ولا يغني واحد منها على الآخر هذه الخطوط الرئيسية هي :

¹ - عبد المعطي محمد عساف ، المرجع السابق ، ص171.172.

² - بركات حمزة حسن ، علم النفس وديناميات الجماعة ، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ، القاهرة ، مصر ،

ط1،2008، ص56.55.

أ- النظر إلى الجماعة الصغيرة كنظم اجتماعية مصغرة تمهد الطريق لدراسة المجتمع الكبير ويمثله " بيلز "

ب- اعتبار الجماعات التي يتبادل أعضاؤها التأثير وجها لوجه وحدات رئيسية للمجتمع ، واعتبار أن الجماعات الصغيرة هي العوامل الرئيسية في التنشئة الاجتماعية والنظر كوسط لإحداث التغيير في أعضائها ، وقد يمتد هذا التغيير إلى الاتجاهات والسمات الشخصية والاهتمامات والمهارات إلى غير ذلك مما يحدث أثناء التفاعل بين أعضاء الجماعة ، ويمثل هذا الاهتمام "شالز كولي" .

ج-النظر إلى الجماعات الصغيرة كمجال مناسب لدراسة العلاقات بين الأفراد ، فالجماعة مجال طيب لعلاقات تتكون وتتغير وتلاحظ ، ويمثل هذا الاتجاه "جاكوبمورينو" مؤسس السوسيو مترية وهذا الاهتمام مفيد في العلاج النفسي .

ح-النظر إلى الجماعة كوسيلة للقيام بعمل في البيئة المادية أو الاجتماعية ، ويهتم بالعلاقات بين الأفراد الجماعة في مجالات الانتاج ، ويمثله "مايو" .

خ-التركيز على دراسة الجماعات الصغيرة بقصد استخلاص التعميمات والافتراضات التي تبدو أنها تبرز بصورة متكررة في تاريخ البحوث في هذا الميدان .

وحتى نتخيل الصورة الديناميكية لجماعة لا بد أن نتصور أنه نفس الوقت الذي يصدر فيه سلوك من فرد تصدر فيه أيضا أنواع متعددة من السلوك من باقي الأفراد فنرى الجماعة كلها وأنها بوتقة يدور فيها تفاعل بين عناصر متعددة .¹

¹ - محمد سيد فهمي والسيد عبد الحميد عطية ، المرجع السابق ، ص 175.174.

خلاصة الفصل

نستخلص مما تم عرضه في هذا المبحث أن سلوك الفرد الوظيفي لا يتولد من فراغ فكري يعيشه، وإنما هو نتاج السلوك المجتمعي السلبي أو الايجابي، فالرموز الفكرية والقيم التي يعتنقها الأفراد هي المكونات الأولية لثقافة المجتمع بكافة أجهزته وفئاته ومؤسساته، وثقافة النظام تعطي صورة عن المعايير الهامة التي تقوم عليها قيمه واتجاهاته وأهدافه، فإذن لكل نظام تقاليده وممارساته وطرق التأقلم الخاصة به التي يكون لها الأثر على اتجاهات العاملين وسلوكهم .

تتميز الجماعة بأنها كل ديناميكي و يعني هذا التفاعل الذي يؤدي إلى التغيير في حالة أي جزء من أجزاء الجماعة يؤدي إلى التغيير في أي جزء آخر ، فحركة الجماعة تتحقق عن طريق القيام بسلسلة من الأعمال الجماعية التي يجب وصفها على المستوى الجماعي و التي تتفاعل فيها عوامل كثيرة يكون لها تأثير في حياة الجماعة.