

1- معنى التنظيم:

عرف الانسان الحاجة الى التنظيم منذ تكوين الجماعات البشرية الاولى، وذلك عندما وجد ان العمل مع الاخرين سوف يصل من خلاله الى غايات مشتركة مع تحديد دور كل فرد من افراد المجموعة، وتحديد الروابط والعلاقات بينهم. وفي البداية كانت التنظيمات بسيطة وصغيرة الحجم، ثم نشأت المنظمات الكبيرة بتقدم التكنولوجيا مما استدعى ان يكون العاملين في هذه المنظمات من ذوي تخصصات ومهارات متنوعة كما ان التطورات الاجتماعية والحضارية قد اضافت ابعادا جديدة لعلاقات العاملين في المنظمات.

والتنظيم الاداري عملية مستمرة بدوام قيام المنظمات ولا تنتهي عملية التنظيم الا بانقضاء حياة المنظمة وتوقفها عن العمل، ويرجع ذلك الى المناخ الديناميكي المتغير والمتطور الذي تعمل في إطار الإدارة.

فالتنظيم هو اصطلاح يشير الى محتويات البناء الهيكلي والذي يتبين من خلاله كيفية تنظيم العمل وتحديد مفاهيمه، ووسائل التنسيق بين وحداته، ويعرف "فريد لاندرز" التنظيم بأنه ((مجموعة الوسائل والاساليب التي تحدد واجبات العاملين بالمؤسسة بشكل واضح وان التنظيم هو مرآة لأسلوب العمل بالمؤسسة)).

كما انه اسلوب النشاط التنفيذي من حيث تقسيم العمل وتوزيعه الى وحدات النشاط وتحديد اختصاصات ومسؤوليات هذه الوحدات والعاملين بها وطريقة الاتصالات وسير الاجراءات التنفيذية.¹

ويعرف "اميتاي اترزيوني" التنظيم بأنه: ((وحدة اجتماعية يتم انشاؤها من اجل تحقيق هدف معين)) ويرى "اميتاي اترزيوني" ان التنظيم عندما ينشأ تكون له اهداف واحتياجات تتعارض مع اهداف واحتياجات اعضاء هذا التنظيم. ويتشابه التعريف السابق مع تعريف "تالكوت بارسونز" للتنظيمات على اعتبارها انها ((وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق اهدافا محددة)).

¹ منال طلعت محمود، اساسيات في علم الإدارة، الإسكندرية، مصر، المكتب الجامعي الحديث، 2002، ص85.

وبناء على التعاريف السابقة الذكر يمكننا ان نحدد معنى التنظيم في النقاط الآتية:

- هو تعبير عن تلك الوحدات الاجتماعية المبنية بصفة منظمة ومقصودة لتحقيق اهداف معينة.
- هو نسق اجتماعي يتبادل التأثير والتأثر مع البيئة التنظيمية والاجتماعية الداخلية والخارجية.
- تنشأ التنظيمات بصفة مقصودة لتحقيق احتياجات المجتمع وتلبيتها في مجال محدد.
- كل تنظيم عبارة نسق من الادوار والأوضاع الاجتماعية المتفاعلة باستمرار.
- تبنى التنظيمات على عدة عناصر يعتبر العنصر البشري أهمها، هذا الأخير قد يكون مفيدا كما قد يكون سلبيا من خلال تصرفات معينة وسلوكات غير معترف بها وغير مسؤولة كتغلب المصلحة الذاتية على حساب المصلحة العامة.
- يرتبط مستوى أداء التنظيم ودرجة كفاءته التنظيمية وفعاليتها بمجموع العناصر والإمكانيات المادية والبشرية التي يحصل عليها، وهو مرتبط بالأفراد الذين يكونونه ومستقل عنهم في نفس الوقت، مع مراعاة البيئة الخارجية وكيفية التعامل معها.
- التنظيم غير الرسمي بناء تنظيمي واقعي يدخل في إطار الخريطة التنظيمية ولا يمكن تجاهله او التقليل من دوره.

2- الأنماط الأساسية للتنظيم:

ينقسم التنظيم الى قسمين وهما: التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي¹.

2.1. التنظيم الرسمي: لقد تشكل النموذج المثالي الفيبري مصدر الهام كثير من الباحثين بوصفه المحك الذي تقاس به فعالية تنظيم رسمي معين ودرجة عقلانية، رغم انه مستمد أساسا من تجربة وخبرة ذاتية لفيبر الذي بنى نموذجه من التنظيم العسكري للجيش الألماني.

فالتنظيم الرسمي يعني تحديد العلاقات المختلفة داخل التنظيم بين الرئيس والمرؤوس وبين مختلف عناصر التنظيم، بحيث يمكن معه ضمان ثبات السلوك، وبالتالي التنبؤ به وبالنتائج بما يسهم في بناء الإمكانيات المختلفة وتحديدها في الأداء والتنسيق والتوجيه والإدارة عموما، ويعتبر فيبر اول من استخدم مصطلح البيروقراطية، والتي تعني سلطة المكتب ويعني ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد والمتحضر الذي يوجد لتحقيق اهداف الدولة واخراج السياسة العامة الى حيز الواقع و وضعها موضع التنفيذ.

قد افترض فيبر في المنظمة البيروقراطية صفات متعددة هي: الدقة، السرعة، والوضوح، والإلمام الكامل بالمتطلبات، وانصياع المرؤوسين بشكل تام الى المسؤول الإداري الأعلى وتقليل الاحتكاك بالمستويات الإدارية المختلفة. وقد أراد من خلال افتراضات التوصل الى نموذج عقلاني للمنظمة البيروقراطية ينطلق أساسا من القيم الفكرية والنظريات التي سادت الوسط الإداري الذي تعمل فيه المنظمات بشكل عام.1

ويعتبر الاسهام النظري "لتالكوت بارسونز" في التنظيم من ابز الاسهامات في هذا المجال حيث حاول الالمام بجوانب هذا الموضوع، وتقديم مخطط نظري او نظرة علمية حيث ينطلق من كون التنظيم نسق اجتماعي يعمل ويستمر في الوجود، بفضل مجموعة علاقات رسمية تنظيمية داخليا من خلال التنسيق بين الأنشطة المختلفة للأعضاء وتكاملها وخارجيا من خلال العمل الدؤوب للتنظيم ككل من اجل التوحد والتكيف مع البيئة الخارجية كفاعل مهم في رسم الأهداف التنظيمية ومدى تحقيقها ومدى نجاح العمل التنظيمي في ذلك، فالبيئة الخارجية او ذلك المحيط الذي يمارس داخله التنظيم نشاطاته، تعتبر المصدر الذي يستمد منه هذا الأخير

¹ خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، 200، ط2، ص33. 34.

الوسائل والشرعية التي تغطي عمل وتعطيه فرص الاستقرار والكفاء في ان واحد كما يعتبر التوازن الدينامي هنا من ابرز العوامل التي تؤدي الى استمرار العلاقات بنفس القوة والتنظيم والفعالية.1

2.1.1. **وظيفة التنظيم الرسمي:** ان لكل تنظيم وظيفة معينة يؤديها او عدة وظائف فهو

نسق اجتماعي يعمل في إطار نسق أكبر، وهو النسق الاجتماعي سعيا نحو بلوغ الأهداف والغيات المرسومة، وربما حتى تلك غير المعترف بها رسميا. وحسب بارسونز فهناك أربعة وظائف يؤديها التنظيم وهي:

- تحقيق الأهداف والسعي الى بلوغها من خلال التنسيق بين الأنشطة.

- التكيف مع متغيرات البيئة و أهدافها واستيعاب هذه الأخيرة بشكل عقلائي و فعال.

- التكامل و التوحد بين أجزاء النسق الواحد.

- المحافظة على استمرار النسق والمداومة على صيانتته.

ولقد قدم بارسونز وجهة نظر ثقافية أسهمت في تحليل و التفسير النظري لبعض المشكلات المتعلقة

بغياب التنسيق و الانسجام داخل التنظيم. ووضح بان اهداف التنظيم ونشاطاته تعتبر مشروعة اذا استمدت

قيمها من قيم النسق الاجتماعي الأكبر، لأنها هي التي تؤكد الاسهام الفعلي للنسق التنظيمي ونشاطاته في

تحقيق المتطلبات الوظيفية التي تسمح للتنظيم بتحقيق الأهداف الحيوية على الأقل، متطلبات تنحصر أساسا

حسب بارسونز في مطلب الموائمة، وتحقيق الأهداف مطلبين اخرين هما التكامل والكمون اللذين يعنى بهما

مدى ملاءمة الظروف السائدة في الانساق الفرعية لظروف النسق الاكبر.2

بحيث يمكن اعتبار هذه الوظائف هي الأساس الذي تخضع لها كل الوظائف التنظيمية، انطلاقا منها

نستطيع استنباط وظائف أخرى أكثر وضوحا وتفصيلا، وبناط التنظيم عموما بوظيفة تحقيق الأهداف التالية:

¹ محمد بوخلف، **التنظيم الصناعي والبيئة**، دار الامة، الجزائر، 2001، ص21.

² السيد الحسني، **علم اجتماع التنظيم**، ص74. 75.

- خلق الفعالية و مضاعفة الإنتاج.

- تقديم الخدمات للعاملين في كل الوحدات والاقسام وتسوية مشاكلهم ودارستها.

- القيام بوضع أسس التنظيمية الكافية والإجراءات التي تشكل قاعدة منطقية عقلانية لعمل.

- الحرص على تقديم الخدمات لكل الموظفين دون استثناء، وتنظيم هذه الخدمات بشكل فعال بحيث يجد

كل مواطن حقه وحاجته.

- تسيير برامج التنمية و الاستثمارات وتنظيمها بما يساعد على توفير منصب الشغل وتحقيق العدالة

الاجتماعية.

- العمل على نشر المعرفة وتكوين الافراد، بحيث يصبح كل فرد قادر على أداء دوره بطريقة فعالة

وعقلانية، ولكي يتغلب على المشاكل التقنية التي تصادفه اثناء ادائه لعمله وللتكيف مع الوسائل الجديدة

والأوضاع المختلفة.1

2.1.2. **الأسس البنائية للتنظيم:** يقوم التنظيم الرسمي على أساس الوظائف التي يؤديها

الأعضاء والمراكز التي يشغلونها داخل المنظمة او المؤسسة، فنجد ان سلوك كل عضو في المنظمة يحدده

مركزه الرسمي والعلاقات الرسمية، ويشترك أعضاء الجماعة الرسمية في أداء نفس العمل او يشغلون نفس

الوظيفة. ويذكر "رونلز برجر وديكسون" ان التنظيم الرسمي هو التنظيم المكتوب على الورق أي العلاقات

المنطقية التي تحددها القوانين والسياسة المعمول بها داخل التنظيم.2

و عند تحليل التنظيم الرسمي للمؤسسة يمكننا التمييز بين ثلاث صور للتشكيلات التنظيمية للمؤسسات

المختلفة على النحو التالي:

¹ عمار بوحوش، **نظرية التنظيم**، مكتب الشعب، الجزائر، ص9. 10.

² براون، **علم النفس الاجتماعي في الصناعة**، ترجمة السيد محمد خيرى واخرون، القاهرة، دار المعارف، ص101.

- التنظيم الوظيفي وينشأ عن تباين الوظائف وتقسيم العمل والتعاون داخل المؤسسة وهذا التنظيم هو التنظيم موضوعي يعقد على تقسيم العمل وفقا لأهداف المؤسسة وبرامجها، وقد يكون هذا التقسيم الوظيفي طبقا للمستفيدين بالخدمة او وفقا لنوع الخدمة التي تؤديها المؤسسة او يكون تقسيما جغرافيا او إقليميا. ويتميز التنظيم الوظيفي بانه يجعل من السهل الانتقال بخبرة المتخصصين.

- تنظيم التسلسلي أو الخطي أو الرأسي، وقد يطلق عليه أيضا تنظيم التدرج وينشأ عن تباين نطاق السلطة الذي لا يمكن الاستغناء عنه في اية مؤسسة، وهو تنظيم يعتمد على التدرج الإداري وتسلسل القيادة، وفي هذا التنظيم تتركز السلطة في قمة الهرم الإداري ثم تتدرج رأسيا الى الوحدات الإدارية المختلفة في المستويات الأدنى، ويسود هذا النوع من التنظيم عادة في التنظيمات العسكرية والدينية يضمن هذا سرعة التنفيذ كما يجعل من السهل قيام الإدارة بعملية الرقابة على العاملين فيها.

- تنظيم الهيئة التسلسلي وهو نوع من التنظيم يجمع بين التنظيم الراسي والوظيفي ما يؤدي الاستفادة من مزايا النوعين السابقين، وهذا التنظيم المشترك يساعد أعضاء الهيئة على تقديم العون والاستشارة في بعض الظروف الطارئة التي تمر بها المؤسسة وتحتاج الى مشورة فنية من أي نوع، وتكون الاستشارة عادة في الأمور التي تتطلب نوعا من التخصص الرفيع لايتاح للرؤساء المنفذين وقد يكون خارجا عن نوع تخصصهم.

وعادة ما يكشف تحليل التنظيم الرسمي للمؤسسة عن أمور كثيرة يتطلب بعضها معالجة معينة مثل: مدى تركيز السلطات، ومدى اتساع نطاق الاشراف¹.

و قد ظهرت على مر السنين مجموعة من المبادئ والقواعد الأساسية للتنظيم هذه المبادئ والقواعد لا تعتبر في حكم قوانين ثابتة التي لا يجوز تعديلها. بل يجب تطبيقها بمرونة وفقا لظروف الموقف والبيئة التي تطبق فيها.

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم و الإدارة، دار المناهج، ط1، عمان، 2006، ص200

وقد اشار "ارنست ديل" الى ان هناك خمسة مبادئ وهي¹:

- تحديد الاهداف بوضوح.
- التخصص اي اقتصار الفرد على عمل واحد.
- التنسيق بين كافة الجهودات في سبيل تحقيق الهدف المشترك.
- تدرج السلطة من القمة الى القاعدة.
- تكافؤ السلطة والمسؤولية.

وقد اضاف رجال الادارة بعض المبادئ للتنظيم وهي:

- مبدأ الرقابة اي فصل عمليات الرقابة في وحدات غير وحدات التنفيذ.
- مبدأ وحدة الامر او الرئاسة اي الا يكون الشخص مرؤوسا لأكثر من شخص واحد.
- مبدأ تفويض السلطة اي اعطاء الحق في اتخاذ القرارات الهامة للمستويات الادنى بقدر الامكان.
- مبدأ نطاق الاشراف او الضبط ويشير هذا المبدأ الى ضرورة الا يتجاوز عدد المرؤوسين ستة اشخاص، او لا يقل عددهم عن ثلاثة اشخاص الا في بعض الحالات الخاصة.

ونجد ان عدد الافراد الذين يشرف عليهم الرئيس اشرافا مباشرا يتأثر بعدة عوامل اهمها: مدى طاقة الرئيس والمهامه بعمله وقدرته على القيادة، ومدى إلمام المرؤوسين بعملهم وخبرتهم بالعمل وحاجتهم للرجوع الى الرئيس بهدف التوجيه.

3- معنى التنظيم غير الرسمي:

¹ عمر وصفي عقيلي ، الادارة المعاصرة دار زهران ، عمان، 2007 ، ص 134
2 طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، 2007، ص 45.

ان ما سلف من القول لا يعني ان المنظمات وعلى وجه التحديد المنظمات الكبرى، التي تتصف بالتعقيد والتركيب محكومة بالتنظيمات الرسمية فقط، بل فان كل الدراسات المتخصصة اقرت هناك نوعين من التنظيمات. التنظيمات الرسمية، والتنظيمات غير الرسمية التي تعتبر على درجة كبيرة من الاهمية كمنع التأثير والتفاعل مع التنظيم الرسمي والعلاقات الرسمية،¹ ان معظم ما يعرف عن التنظيم غير الرسمي يرجع مصدره الى العلوم الاقتصادية ومخبر علم الاجتماع والسلوكية، حيث ركزت الدراسات التي تمت في تلك العلوم على سلوك المجموعة الصغيرة، ومدته بالمدخل المختلفة المتعلقة بذلك وبعض تلك المداخل تدور حول سبب التحاق وانتماء الافراد بالجماعات والفوائد المشتقة من المشاركة في تلك الجماعات الصغيرة.²

3.1. مفهوم التنظيم غير الرسمي: تتضمن المؤسسات في الواقع اكثر مما توضحه الخرائط

التنظيمية اذ انها تمثل بالابنية غير الرسمية، التي تعتبر عن اهداف واحتياجات العاملين داخل هذه المؤسسات والتي قد او تتعارض مع اهداف واحتياجات التنظيم نفسه. وفي الصدد يذكر "اتريوني" ان التنظيم عندما ينشا يكون له عادة اهداف واحتياجات متعارضة مع اهداف واحتياجات اعضاء التنظيم، ويرى "روثليرجر" و"ديكسون" ان التنظيم غير الرسمي هو التنظيم غير المكتوب على الورق ويتمثل في العلاقات المتبادلة القائمة على الود والكرهية، ويوجد منفصلا عن اي بناء اجتماعي معبر عنه بوضوح. ويشير التنظيم غير الرسمي الى الممارسات غير الرسمية التي تظهر في شكل استجابة للقواعد الرسمية المنظمة المتبعة داخل التنظيم، وتظهر الممارسات غير الرسمية من خلال العلاقات الاجتماعية التي تظهر بين اعضاء التنظيم هذه العلاقات التي قد لا تتفق مع العلاقات المنطقية التي تحدها خريطة البناء التنظيمي.³

¹ صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص21.

² احمد عرفة وسمية شلبي، فعاليات التنظيم وتوحيد السلوك الإنساني، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2002، ص221.

³ طلعت إبراهيم لطفى، المرجع السابق، ص46. 47.

ويعرف ايضا: بانه تلك العلاقات الشخصية والاجتماعية المتنوعة التي ينشئها العمال ويستمررون في اقامتها، وهي علاقات لا تخططها الادارة او تقيمها بصفة مباشرة، ولكنها تنشأ وتستمر بسبب العمل وبسبب وجود العمال في امكنة واحدة او متقاربة.

وايضا "هو نسق العلاقة الشخصية الذي ينمو بصفة تلقائية اثناء تفاعل الافراد داخل التنظيم الرسمي".

وبناء على ذلك يصبح التنظيم غير الرسمي عبارة عن شبكة من العلاقات الاجتماعية المختلفة التي نشأت نتيجة اجتماع العاملين في بيئة عمل محددة وليس لعلاقات نابغة من السلطات الرسمية.

ونظرا لأهمية التنظيم غير الرسمي خاصة في ميدان العمل وتأثيره المباشر على الفعالية الانتاجية، فقد ذهب بعض الباحثين الى اعتبار ان الجماعة غير الرسمية هي التنظيم غير الرسمي نفسه لان الجماعة التي تتم دراستها داخل إطار التنظيم الرسمي لأية منظمة هي التنظيم غير الرسمي. فلذلك فالتنظيم غير الرسمي لا يمكن تصوره مجردة الا إذا وضعناه في الإطار الذي يظهر فيه بصورة جلية، وهو اطار الجماعات غير الرسمية المتفاعلة. 1

3. 2. **وظيفة التنظيم غير الرسمي:** انطلاقا من المقولة المشهورة الانسان اجتماعي بالطبع يمكن

القول ان الانسان السوي لا يمكنه العيش خارج محيط الجماعة التي يعيش فيها. فالبيئة الاجتماعية تلعب ادوارا مختلفة منها التأثير في سلوك الافراد، لان حاجات هؤلاء النفسية و الاجتماعية هي التي تدفعهم لانتماء اليها، لذلك يمكن التأكد على انه لا توجد منظمة او مؤسسة خالية من التنظيم غير الرسمي الذي يقوم بإضافة الطابع الاجتماعي على السلوك الانساني، و تحديد الدور و المكانة و المنزلة التي يحتلها الفرد في الهيكل التنظيمي

¹ صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص22.

غير الرسمي. ولقد وضع "عبد الباسط محمد حسن" اربع وظائف للتنظيم غير الرسمي يمكن عرضها في النقاط التالية:

- تهيئة الفرصة للفرد للتعرف على دوره الاجتماعي.
- تحديد مستويات الاداء وفقا لمصالح العاملين ذلك ان الجماعة غير الرسمية تعمل على تقييد الانتاج والحد مهن اذا كان هناك تناقض بين الادارة واعضاء الجماعة.
- اخضاع الافراد لعناصر الضبط الاجتماعية وما على الفرد الا الالتزام بمعاييرها وقيمها لان الفرد الذي يخرج عن هذه القيم يتعرض الى العزلة السخرية، فالضبط الذي تمارسه الجماعة على اعضائها يؤدي الى تماثل الاعضاء لقيم الجماعة وعدم الخروج عن معتقداته وقيمها.
- تحقيق الاتصال بين الافراد وتوثيق الروابط بينهم وذلك عن طريق عمل الجماعة غير الرسمية التي تعمل على نقل المعلومات والآراء والمشاريع والاتجاهات وتبادلها بين الافراد، فالاتصال والمشاركة يشعران الفرد بان الجماعة في حاجة اليه لذلك يزيد من احترامه لنفسه ويقوي شعوره بالالتزام الاجتماعي¹.

3.3. الاسس البنائية للتنظيم غير الرسمي: يتكون التنظيم غير الرسمي من عدة جماعات

وهذه الاخير تختلف من حيث تكوينها واهدافها وحجمها وقوتها داخل التنظيم الذين يكونونه، والعلاقات التي تنشأ بينهم. ومن اهم الاسس البنائية لهذا التنظيم ما يلي²:

- التنظيم الكلي غير الرسمي للتنظيم باعتباره نظام جماعات متشابكة من جميع الانماط وهو ما يشكل مختلف الجماعات التي يضمها التنظيم من جماعة اولية او ثانوية او شلة او جمهرة وكل هذه الجماعات تربط بعلاقات وتفاعلات مختلفة تشكل بها ما يعرف بالتنظيم غير الرسمي.
- الجماعات الكبيرة تقوم عادة على امر معين يتعلق بالسياسة الداخلية وتوصف بانها جمهرة او عصابة.

¹ عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة، 1994، ص136.
² محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل، الأردن، ط3، 2005، ص192. 193

- الزمرة: جماعة اولية تتكون كنتيجة للعمل المشترك في مكان معين داخل التنظيم وتكون علاقات اعضائها وثيقة وهؤلاء ربما يتناولون طعامهم مع بعضهم ويتحدثون كذلك وهم يعملون.
- جماعة الاصدقاء الصغيرة الحجم وتقوم على روابط الصداقة وقيمها وعلاقاتها المتينة قد ينتمي افرادها الى جماعة اكبر كالزمرة.
- مجموعة الافراد المنعزلين وهؤلاء نادرا ما يسهمون في اوجه النشاط الاجتماعي وبعضهم لا ينضم الى اي جماعة كما انهم يتوزعون على اقسام التنظيم ويؤدون عملهم الرسمي وليس بمقورهم الاندماج داخل جماعات العمل او نشاطاتها.1

4- عناصر التنظيم غير الرسمي:

1. **الجماعات غير الرسمية:** هي جماعات صغيرة من الأشخاص، تتميز بالتفاعل التلقائي الذي يحدث لفترة طويلة نسبيا بين الأعضاء المنتمين لهذه الجماعة، وكل عنصر يؤدي دورا محددا لتحقيق أهداف مشتركة.2.
2. **القادة غير الرسميين:** وهم أشخاص متميزون يحتلون مكانة مرموقة ضمن الجماعة، و يحصلون على هذه المكانة غير الرسمية نتيجة للعديد من الأسباب، كالسن و الأقدمية، المهارة الفنية، بناء الشخصية و الثقافة، و الجدير بالذكر أن الجماعة غير الرسمية قد تتخذ قائدا واحدا لها، كما قد تتخذ قادة مختلفين تبعا للقضايا المختلفة التي تشكل اهتمام الجماعة من حين إلى آخر، و بطبيعة الحال فإن القائد و نظير ما يقدمه من خدمات للجماعة غير الرسمية، فانه يصبح محل تقدير معنوي من الأعضاء.
3. **وجود تنظيم:** يحدد العلاقات بين هذه الجماعات من حيث الحقوق و الواجبات و المكانة و مدى ما لكل منها من نفوذ أو تأثير على غيرها من الجماعات.

¹ براون، علم النفس الاجتماعي في الصناعة، ترجمة السيد محمد خيرى واخرون، القاهرة، دار المعارف، ص120.

² علي غربي وزملائه، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، ط1، القاهرة، 137، 2007، ص152.

4. وجود قوانين: تحكم سلوك أعضاء الجماعة و تنظم العلاقة القائمة بينهم من ناحية و بينهم و بين غيرهم من ناحية أخرى.

5. اتفاق الجماعة: اتفاق على مجموعة من الآراء و المعتقدات و القيم التي تدعم قواعد السلوك و تحكم ألوان النشاط التي يمارسها الأفراد مثل الإيديولوجيات، الأنماط....الخ.

6. وجود نظام الاتصال: يعمل نظام الاتصال بين أعضاء الجماعة على أعلامهم بمختلف الأحداث و الآراء و القضايا التي لها صلة يتماسك الجماعة.

5- ديناميات التنظيم:

يرتبط الافراد في المجتمع بعلاقات وروابط ويتصل الفرد بالآخر هما ينتج عنه ما نسميه بالتفاعل الاجتماعي، ويقصد به التأثيرات المتبادلة التي تحدث بين الافراد والجماعات بحيث يؤثر كل فرد ويتأثر الآخر، اذ يبدا كل شخص بفعل اجتماعي يعقبه رد فعل يصدر عن شخص اخر ويحدث ذلك في محاولة من الافراد لحل مشاكلهم وفي كفاحهم من اجل الوصول الى الاهداف.

و ينشأ عن التفاعل الاجتماعي ما نطلق عليه بالعمليات الاجتماعية وهي انماط للتفاعل الاجتماعي المتكرر والسلوك واساليب مميزة للتفاعل الاجتماعي، توجد في حياة الاجتماعية انها سلسلة من الحوادث المترابطة التي تؤدي الى نتائج محددة يمكن التنبؤ بها، وقد تكون استمرار في مجرى الحوادث دون تغيير وقد تتضمن تغييرات في النظم والحوادث الاجتماعية ومن العمليات الاجتماعية: التعاون، الصراع، التكامل¹.

أ- التعاون: هو عملية اجتماعية و هو الشكل الرئيسي للعلاقات و التفاعل داخل الجماعات، فالناس لا يستطيعون ان يجتمعون على غير تعاون او دون ان يشتركوا معا في العمل من اجل السعي وراء المصالح المشتركة.

¹ علي غربي و زملائه، مرجع سابق، ص194، ص195

ويقصد بالتعاون اشتراك فردين او اكثر او جماعتين او اكثر لإنجاز عمل معين او تحقيق غاية او هدف مشترك او السعي وراء المصالح المشتركة. ويرتبط التعاون بالتنظيمات فهو يعمل على انشاء العلاقات المتبادلة ووضع اسس التعاون بين افراد المستويات المختلفة افقيا وراسيا حتى يمكن ان تعمل عملا مشتركا باقل احتكاك او تنافر للوصول الى الاهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية.

والتعاون وسيلة لإعطاء العمال فرصة ابداء الراي في الامور المشتركة مع صاحب العمل خاصة فيما يتعلق بظروف العمل والانتاج، وتأخذ اجهزة التعاون والتشاور صورة لجان تتكون من مندوبي العمال واصحاب الاعمال او المنظمات يهدف هذا التعاون الى تعاون كل جماعة مع الاخرى في تحقيق اهدافها، حيث يشترك العمال والادارة في البرامج المخططة لتحسين الكفاية وزيادة الانتاج وما يترتب عليه من زيادة الاجور.

ويستخدم التعاون في مجال التنظيمات ورسائل منها التوفيق والتحكيم واسلوب المفاوضة الجماعية واسلوب التعاون والتشاور، وهذا الاخير اكثر مناسبة لظروف العمل والمجتمع حيث يتبع لكل من الادارة و المعال تبادل المشورة في المشاكل اليومية التي تقابلها.1

ب-الصراع: تأخذ المنافسة في العادة مظهرا سليما اما اذا اشتدت وطأة التنافس واتخذت موقفا عدائيا سميت الصراع اقوى درجات التنافس واشدها عنفا، وهو رفض لعملية التعاون. و الصراع عملية اجتماعية تحدث عن قصد وتعتمد بين فردين او اكثر او بين الجماعات او بين الطبقات في المجتمع الواحد متمثلا في الصراع بين العمال واصحاب رؤوس الاموال.

ويعود الصراع الى الكراهية والعداء وتعارض المصالح والاهداف، بينما اذا تجانست المصالح تقل حدة الصراع، وحين تتعارض المصالح تزداد حدة الصراع، وتسعى كل من هذه الجماعات الى تحقيق مصالحها

¹ حسين عبد الحميد، احمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 210.

واهدافها مع اباده وتدمير الجماعات الاخرى، مستخدمة في ذلك كافة الاساليب سواء كانت مشروعة او غير مشروعة واستخدام العنف الفيزيقي او بدونه.

وقد ظهرت عدة دراسات تبين عملية الصراع ووجودها داخل البناءات التنظيمية ويربط بعضها الصراع بالبيئة الخارجية والمجتمعية الكبرى، ويهتم بعضها بتحليل الصراع داخل التنظيمات واعتبار وظيفة تعمل على ضبط النظام واستقرار التوازن الداخلي للأساق التنظيمية الداخلية.

وابدت بعض الدراسات مخاوفها من وجود الصراع واعتبرته معوقا يحول دون تحقيق الاهداف التنظيمية ويؤدي الى تفكك البناءات التنظيمية نفسها.

ومن صور الصراع الصراعات النفسية التي تصيب الموظف او العامل فعندما يحس العامل بالقيود المفروضة على سلوكه وتصرفاته وقراراته في العمل، يجد نفسه احيانا في صراع بين ما يراه مناسبا وبين ما تفرضه اللوائح والقوانين التي عليه ان يخضع نفسه لها.

وقد يحدث الصراع او التنازع بين المشرفين او الوحدات التنظيمية، اما بسبب عدم وضوح مبادئ تقسيم العمل بينهم التي تحدد علاقاتهم ببعضهم البعض، واما لان تلك المبادئ يتمسك بها البعض دون البعض الاخر واما بسبب تباين المصالح والآراء.¹

فقد اوضح "وليام فوت وايت" في دراسته عن صناعة المطاعم وجود توترات بين خادم صالة المطاعم وخادم المطبخ، لان العامل الاول يبدا بالفعل ويصدر الاوامر الى العامل الثاني وان كان الاول هو الاصغر سنا او كان الانثى والاخر هو الذكر.²

¹ حسين عبد الحميد، احمد رشوان، المرجع السابق، ص209.

² عبد الهادي الجوهري، علم اجتماع الإدارة، دار المعارف، القاهرة، ط1، 1982، ص50.

ت-التكامل: في المجتمع هو الروابط التي تربط الناس بعضهم ببعض وهذه الروابط تختلف من جماعة الى اخرى، ولهذا نجد جماعات تامة التكامل واخرى غير تامة وليس معنى ذلك ان هناك طرفين للتكامل، ولكن في الواقع نجد درجات متعددة وتؤثر بعض العوامل في التكامل وهي ترتبط بزيادة التكامل او قلته ونلخصها في الاتي:

- حجم الجماعة: يقال دائما ان الجماعة ذات الحجم الصغير تكون اكثر تكاملا من الجماعة ذات الحجم الكبير، ويرجع هذا الى كثافة العلاقات في الاخير وتوسع مداها ويلاحظ انه كلما صغر حجم الجماعة كلما تميزت بالعلاقات الاولية التي تتم عن التكامل النسبي، ولذلك يميل بعض الباحثين في علم الاجتماع الى النظر الى تغير المجتمع من وجهة نظر تغيير العلاقات من الاولية الى الثانوية او من تكامل قائم على المودة و المعرفة المباشرة ويتميز بالشدة الى التكامل قائم على التعقد و يتميز بالعرضية والسطحية.¹

- التجانس: ينبع التجانس من التشابه وخصوصا في المهنة او الاهداف او التنظيم الاسري، وينبع اللاتجانس من الاختلاف في هذه المسائل. والتجانس أكثر ظهورا في الجماعة الصغيرة عنه في الجماعة الكبيرة، ومعنى هذا ان المجتمعات البدائية والقبلية اكثر تجانسا و بالتالي اكثر تكامل من المجتمعات المتحضرة و الصناعية.

- التنقل الفيزيقي: يفترض التكامل البقاء في الجماعة او الرغبة، ولما كان التنقل عملا يفرق الفرد او الافراد ويبعدهم عن الجماعة، فانه يصبح بهذه المثابة عاملا من عوامل انعدام التكامل واذا كان التنقل يتجه الى ترك ثقافة والانتماء الى ثقافة اخرى.

فان مشكلة التكيف للقيم الجديدة تصبح اهم موضوع يواجه الفرد واذا كان التنقل يتم داخل النمط الثقافي الواحد مع تغير منطقة الاقامة، فان الفرد ان يواجه مشكلة الحصول على الاصدقاء و اكتساب المعارف الجدد،

¹ حسين عبد الحميد، احمد رشوان، المرجع السابق، ص217. 218.

ويظهر التكامل في المنظمات الرسمية فنظام الحوافز والمكافآت الذي يكفل للفرد دحلا ثابتا مستقرا يدفعهم ال اداء دوره بثبات وانتظام و لاشك انه هناك عدة انواع للحوافز مثل: الترقية، برامج التدريب، الاجازة وغيرها. مما تدفع العامل للعمل بكل جهد مما يصعب عليه ان يقطعها لينفصل عن هذه المنظمة.1

6-جماعات العمل غير الرسمية:

1.6 مفهوم الجماعة: تعتبر الجماعة من المكونات الاساسية لدراسة السلوك التنظيمي، لذلك فان دراسة الجماعة وألية الانضمام اليها على درجة عالية من الاهمية، لان سلوك الافراد في المنظمات المختلفة يتم في الغالب في اطار الجماعات و المعروف ان سلوك الانسان كفرد يختلف عن سلوكه كعضو في جماعة ولذلك من المهم معرفة الجماعة وخصائصها و أنواعها.2

وقد عرف "هومانز" الجماعة بانها: مجموعة اشخاص يتواصلون معا لمدة الزمن وتمكنهم قلة عددهم من ان يتواصلوا معا وجهها لوجه وليس عبر أناس.

يعرفها "قاسم القريوتي": انها مجموعة من الافراد يتفاعل اعضاءها معا لتحقيق اهداف محددة ويتقيدون بأنماط سلوكية محددة وتتميز علاقتهم بالاستقرار.3

ويعرف "دافيد" الجماعة بانها: عدد من الافراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها او التعرف عليها انواع الجماعات يمكن تقسيم الجماعات الصغيرة الى انواع متعددة تبعا لطبيعة النظرة اليها ومن التقسيمات ما يأتي:

¹ محمد عاطف غيث، علم الاجتماع، الإسكندرية، دار المعارف، 1971، ص219..

² محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل، الأردن، ط3، 2005، ص187.

³ محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي في المؤسسات التربوية، دار حامد، الأردن، ط1، 2008، ص99.

2.6 **الجماعات حسب طبيعة العمل في المنظمة:** وهي تمثل الجماعات التي تكون على وفق طبيعة الاداء المادي للعمل داخل المنظمة المعنية وتقسم بدورها الى:

أ- الجماعة الرسمية: وهي الجماعات التي تتكون من خلال الارتباط داخل المنظمة وتهدف للقيام بأداء عمل محدد وواضح ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة المعنية، ويتم الاشراف على الافراد من قبل المدراء، وتعد الجماعات الرسمية من اكثر انواع الجماعات تأثيرا وايجابيا في مشاعر الافراد العاملين فيها بحكم القرب المادي من بعضهم و تشابه الاداء الوظيفي المناط بكل فرد في الجماعة الصغيرة.

ب- الجماعة الغير الرسمية: وتمثل الافراد الذين يجتمعون للتفاعل الاجتماعي او العفائدي ويرتبط افراد هذه الجماعة مع بعضهم البعض اختياريا نتيجة للتماثل او التشابه في التكوين البيولوجي او المادي لأفراد او على اساس المحاباة او القرابة او المصالح المشتركة وقد تتكون الجماعات غير الرسمية ضمن الجماعات الرسمية في العمل ولهذا الجماعات اهمية كبيرة من حيث تأثيرها سلوك المنظمة¹.

ت- جماعة الهوايات: تتكون هذه الجماعات دخال المنظمات من اجل القيام ببعض الانشطة بدوافع شخصية او بتوجيه رسمي من المنظمة مثل الفرق الرياضية وجماعات النشاطات الاجتماعية والترفيه الاخرى.

3.6 **الجماعات حسب قوة التأثير في شخصية الفرد:** اتفق الباحثون المتخصصون في دراسة السلوك المنظمي الى تقسيم الجماعات من حيث التأثير في شخصية الفرد الى جماعات اولية وثانوية²:

أ- الجماعات الاولية:

ب- الجماعات الثانوية:

4.6 **الجماعات من حيث واقع الانتماء:** وتنقسم الى نوعين وهما:

¹ محمد عاطف غيث، المرجع السابق ، 1971، ص219

² حسين عبد الحميد، احمد رشوان، المرجع السابق، ص213.

أ- الجماعات النفسية:

ب- الجماعات الاجتماعية:

5.6 الجماعات من حيث التنظيم: وتنقسم الى ثلاث جماعات اخرى:

أ- الجماعات المنظمة: حدد "ماكدوكال mcdougoll" مميزات الجماعة المنظمة بما يأتي:

- وجود بعض العناصر المستمرة في حياتهم.

- وجود وعي الجماعي بطبيعتها واغراضها.

- تفاعل الجماعة مع غيرها من الجماعات المتماثلة .

- وجود قانون ملزم للأعضاء يلزم اتباعه.

- وجود بناء يؤدي الى تمايز الوظائف وتقسيمها بين اعضاء الجماعة.

ب- الجماعات غير المنظمة: تتكون نتيجة لظرف يثار من قبل الاعضاء، او متغير يتم الاتفاق

عليه ضمنا من قبل الجماعة ويستجيبون له، مثال ذلك: المظاهرات او الخلافات بين الاشخاص.

ت- الجماعات المرجعية: وهي الجماعات التي تكون معاييرها و مقاييسها مرجعا يقتدى به من قبل

الآخرين، وتمثل هذه الجماعات مرشدا او دليلا يحاول الفرد الوصول اليه او يوليها الثقة في التعامل، وينتمي

اليها لما تحققه له من اهداف واغراض معينة. وتعد الجماعة المرجعية ذات تأثير كبير في سلوك الفرد

وتوجيهه¹.

¹ محسن الجبالي، نشأة و تكوين التطبيقات غير الرسمية،مجلة العلوم الاسلامية،جامعة محمد خيضر ، كلية الاداب و العلوم الاجتماعية، قسم عيم الاجتماع، العدد، 2004، 5، ص59

• **خصائص الجماعة:** يلاحظ من التعريفات السابقة وغيرها لمفهوم الجماعة انها تتكون من ثلاثة فأكثر وان اي جماعة اكبر بكثير من مجرد شخصين، فهناك العلاقات والتفاعلات التي تعبر عنها شخصية الجماعة التي تميزها عن شخصية كل فرد فيها، وفي ما يلي السمات والخصائص العامة فيما يلي:

- عدد افراد الجماعة محدود نسبيا، ليصبح بالتفاعل والوعي المتبادلين بين الافراد.

- لدى هؤلاء الافراد هدف او رسالة مشتركة، اي ان الجماعة تشكل لتحقيق هدف مشترك.

- يقوم الافراد بأدوار لعمل على تحقيق هذه الاهداف.

- يتفاعل الافراد مع بعضهم البعض في القيام بأدوارهم لتحقيق اهداف الجماعة.

- كل فرد عضو في الجماعة يعي ويدرك الفرد الاخر.

- كل فرد في الجماعة يرى نفسه جزءا من الجماعة.

- تطور الجماعة قواعد معايير تنظم وتضبط سلوك الافراد في الجماعة وتحدد ما هو السلوك المتوقع

والمرغوب فيه والمقبول، والسلوك غير المرغوب وغير المقبول.

• **تعريف جماعة العمل غير الرسمية:** ويمكن تعريف جماعات العمل غير الرسمية بانها: الجماعات

التي تتميز بالتفاعل التلقائي الذي يحدث لفترة طويلة نسبيا بين مجموعة صغيرة من الاشخاص الذين

يقومون بأداء ادوار معينة في سبيل تحقيق بعض الاهداف.

ويرى العالمان "ميللر ونورم" نورم ان جماعات العمل غير رسمية هي: جماعات تنشأ على اسس شخصية

بين العاملين بهدف اداء بعض الوظائف فهي تهيئ الفرصة امام العامل لتعرف على الدور الاجتماعي الذي

يؤديه داخل المصنع.1

¹ طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، 2007، ص192. 193.

وتعريف اخر يرى الجماعات العمل غير رسمية عبارة عن جماعات يتم تكوينها بناء على تجمع عدد من الافراد يعملون معا بأسلوب غير منظم وغير رسمي وبدون اي التزام بلوائح معينة وبدون مراعات الى اي قوانين منظمة، ويرتبط اعضاء هذه الجماعات برباط ادبي فقط قوامه التعاون المتميز البناء بينهم من اجل تحقيق هدف مشترك.¹

ويرى "برنارد" ان جماعات العمل غير رسمية تكون عادة صغير الحجم وان عدد اعضاء كل جماعة من هذه الجماعات لا يزيد عادة على عشرة افراد.²

ونستنتج من خلال هذه التعريفات بعض الخصائص منها:

- صغر حجمها.

- وجود تفاعل تلقائي بين اعضائها.

- دوام الجماعة نسبي لفترة من الزمن.

- وجود اهداف تسعى الى تحقيقها.

• **اسباب تكوين الجماعات غير الرسمية:** ان نشوء الجماعات غير الرسمية في المنظمات لم يكن

بطريقة عشوائية، وانما هناك دوافع وإدراكات مختلفة لدى الافراد العاملين تدفعهم الى الانخراط في هذه

الجماعات، ومن بين تلك الاسباب هي:³

¹ محمد عمر، سيكولوجية العلاقات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، 2001، ص229.

² طلعت ابراهيم، المرجع السابق، ص192.

³ عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة، 1994، ص136.

- اشباع بعض الحاجات الاجتماعية والنفسية عند الفرد: من المعروف ان الافراد لديهم حاجات مختلفة سواء كانت فيزيولوجية او اجتماعية او نفسية، وتعتبر هذه الحاجات هي المحرك والدافع الرئيسي للأفراد في تكوين الجماعات غير رسمية ومنها:
 - الحاجة للانتماء: العديد من الافراد يفضلون العمل الذي يتوقف نجاحه على المعمل الجماعي بدلا من الجهد الفردي ولذلك فانه يحاول الانتماء الى الجماعة ويطور علاقاتهم الاجتماعية التي توثق العلاقة بين الافراد.
 - الحاجة الى الامن: من خلال الانتماء الى الجماعة حيث يمكن للأفراد التعبير عن آراءهم وافكارهم بحرية معتمدين على حماية الجماعة.
 - الحاجة الى التقدير: توفر الجماعة لفرد رغبة التقدير داخل الجماعة بين اعضائها وخارجها من خلال الشهرة المكتسبة والتي ترفع من قيمة الفرد.
- الحاجة الى تأكيد الذات: الدخول في الجماعات تتيح لفرد فرصة لتطوير وتحسين مهاراته من خلال تبادل الافكار و الآراء والمعلومات مع الاخرين.
- * المساعدة والمساندة الاجتماعية: ان انتماء الفرد الى الجماعة يؤدي الى تقليل درجة التوتر والقلق بسبب المشاكل التي يواجهها حيث يكون هناك تعاون بين اعضاء الجماعة وبالتالي ستكون الجماعة عوننا وسندا لفرد.
- * الحصول على المعلومات: تعتبر الجماعة غير الرسمية وسيلة رئيسية لإشباع حاجات الفرد ورغباته في الحصول على المعلومات ومعرفة ما يدور حوله من امور حيث ان مصادر المعلومات الرسمية قد تكون قاصرة عن اشباع حاجات الفرد.

* **اسباب ثانوية:** توجد اسباب ثانوية مساعدة في نشوء الجماعات غير الرسمية مثل الاسباب الشخصية كالجنس والعمر التي تساعد على ظهور جماعات شبابية او نسائية وهناك ايضا اسباب قانونية حيث قد تعمل هذه القوانين على اجبار الافراد على الانخراط في الجماعات النقابية.1

* **القرب المكاني:** يعتبر القرب المكاني من اهم العوامل في تشكل جماعات العمل، فبوسطة المكان يلتقي العمال ويتفاعلون ويدعموا واصر الاتصالات بينهم ويؤدي الى نشوء العلاقات الاجتماعية. فالأشخاص الذين يعملون في مكان واحد يتوجهون الى الاشتراك معا في تنظيمات غير رسمية بحكم التقارب الفيزيقي بينهما، نتيجة لتفاعل المستمر الذي ينشأ في بيئة العمل.

* **تشابه المهن والوظائف:** ان تشابه المهن والوظائف التي يقوم بها العمال وتمائلها يؤدي بهم الى التشكل في جماعات غير رسمية فالعمال المهرة يشكلون جماعات مع بعضهم تختلف عن تلك الجماعات التي يشكلها العمال غير المهرة.

والعامل الميكانيكي يشكل مع العمال الذين في اختصاصه تنظيما اجتماعيا يختلف عن التنظيم غير الرسمي الذي يشكله النساجون و السدائون، فالأشخاص الذين يشتركون في اعمال متشابهة يميلون الى الاشتراك معا في تنظيمات غير رسمية ويحولون الابتعاد عن غيرهم من ذوي المكانات الاعلى او الادنى لذا فان الوظيفة التي يشغلها العامل يؤثر في اختياره لزملاء بل وتربطه بزملائه برباط متين فكل فئة تحاول ان تشكل جماعات تتفق مع طبيعة العمل الذي تقوم به.

● **السن والاقدمية في العمل:** ان العمال كبار السن يدخلون في علاقات وتفاعلات مع بعضهم ويشكلون جماعات عمل غير رسمية، ذلك ان ثقافة وتقاليد العمال المسنين تختلف في بعض الاحيان عن ثقافة الشباب وقد يقع الصراع بين جيلين في بعض القيم والمعايير الاجتماعية ،لذلك يميل الشباب من جهم

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل، الأردن، ط3، 2005، ص192. 193.

الى تكوين جماعات غير رسمية لا تضم الا العمال الذين يتقاربون في السن او الاقدمية في العمل فكبار السن والاشخاص الذين امضوا فترة اطول في العمل يشعرون ان مكانتهم تفوق غيرهم من العمال الصغار او الحديثي العهد بالخدمة ولذلك تميل كل فئة الى الاشتراك في جماعات التي تتفق مع ما تتميز به من خصائص فالسن و الاقدمية في العمل لهما دور بارز في تشكل الجماعات غير الرسمية في العمل¹.

● **المكانة الاجتماعية:** وهي الدرجة التي يحصل عليها الفرد باعتباره عضوا في المجتمع المحلي، وعضوا في جماعات العمل داخل المصنع وتعتبر المكانة الاجتماعية من أحد العوامل نشوء الجماعات غير رسمية داخل المصنع.

فالمكانة التي يتمتع بها بعض الافراد تساعدهم على التشكل في تنظيمات غير رسمية وقد تكتسب هذه المكانة من مجتمع المصنع الذي يعمل فيه الفرد.

والعوامل المذكورة سابقا لا يمكن فصلها عن بعضها البعض فهي مترابطة ومتشابكة ويكمل بعضها البعض الاخر، فلا يمكن اعتبار جماعة معينة تقوم على عامل واحد مثلا السن او الاقدمية في العمل فكل العوامل مهمة واسباسية الا ان الاكثر اهمية في نظر علماء الاجتماع هو القرب المكاني ومنهم "بيل" الذي يرى ان سب تجمع الناس لا يتحقق الا بالقرب المكاني او الجغرافي لذلك فان اغلب المفكرين يذهبون الى ان اهم عامل في تشكل جماعة العمل غير الرسمية يعود الى القرب المكاني وعملهم في مكان واحد.²

● **انواع جماعات العمل غير الرسمية:** تتشكل الجماعات غير رسمية في مواقع العمل وداخل التنظيم لإشباع بعض الحاجات الفردية والجماعية والتنظيمية، كما تؤدي مجموعة من الوظائف تخص

¹ علي غربي وزملائه، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، ط1، القاهرة، 137، 2007.
² حسان الجيلاني، التنظيم والجماعات، دار الفجر الجزائر، ط2008، ص161-162-163.

اعضائها. و الجماعة غير الرسمية تتبنى مجموعة من القيم والمعايير تجعلها تميز عن غيرها من الجماعات.

وإذا كان نشوؤها داخل المنظمة ظاهرة طبيعية تفرضها متطلبات العمل التي تقتضي تواجد مجموعة من العمال لفترة زمنية معينة في جو من التعاون والاشتراك في انجاز بعض المهام والاعمال، فان لهذه الجماعات انواع واقسام وقد صنف الباحثون الذين تناولوا جماعات العمل غير الرسمية الى:1

- **جماعات المصالح:** هي تجمع الافراد غير المنتمين الى نفس مجموعة العمل الرسمية معا لتحقيق بعض المصالح او الاهداف المشتركة، وهي تقوم على اساس التشابه في الاهداف الخاصة بأفرادها وهذا من اجل الدفاع عن مصلحا امام الادارة ومن امثلة جماعات المصالح هذه تجمع من العاملين الذين يتكون بغرض تشكيل جبهة موحدة امام الادارة بغية الحصول على المزيد من المزايا او المكاسب الوظيفية مثل الزيادة في الاجر وتحسين ظروف العمل او زيادة الترقية وعادة ما تكون هذه الاهداف متعارضة مع اهداف الخاصة بالتنظيم.

- **جماعات الصداقة:** تتكون هذه الجماعات لان اعضائها يسعون لتحقيق شيء مشترك مثل جماعات النادي او الجماعة ذات الاتجاه السياسي او الديني او الاخلاقي او العرقي مثل هذه الجماعات غالبا ما تمتد انشطتها واتصالاتها الى خارج حدود المنظمة وضمن البيئة الاجتماعية.2

اما "دلتون" فقد فرق بين ثلاثة انواع من الجماعات:

¹ عبد الحميد عطية، دينامية الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2002، ص54.

² جمال محمد مرسي، ثابت عبد الرحمان الادريسي، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لادارة السلوك في المنظمة، دار الجامعة، مصر، 2000، ص452.

- **الجماعات الأفقية:** وهي الجماعات التي ينتمون لنفس الفئة ويعملون كلهم في نفس المصلحة اي هناك تجانس في المكانة والتعامل على اساس قاعدة المساواة مثال اعضاء عاملين يعملون في نفس المصلحة في استمرار وبطريقة عفوية في مصنع ما فقد يشكلون باجتماعهم هذا النوع من الجماعات.
- **الجماعات العمودية:** ان الاعضاء المكونين لهذا النوع من الجماعات ينتمون الى درجات هرمية مختلفة ولكن في نفس التنظيم، فالدافع وراء تشكيل هذه الجماعات هو المصلحة المشتركة والتي ترجع لاعتبارات اخرى كالمكانة الاجتماعية والسن والاقدمية، وهذا النوع من الجماعات يتشكل اما لكون اعضائها يتعارفون من قبل او لان منهم من يحتاج الى الاخر للوصول للتحقيق اهدافه.
- **الجماعات المختلطة:** يشكلها اشخاص ينتمون الى درجات هرمية مختلفة والى مديريات او مصالح مختلفة ويعملون في اماكن مختلفة ، ونجد في هذه الجماعات افراد يبحثون على نجاعة او فعالية اكبر بالقضاء على العراقيل البيروقراطية وعلى سبيل المثال انهم يسمحون بالاستجابة لاحتياجاتهم الوظيفية التي لم يتم الاستجابة لها بصفة جيدة من طرف التنظيم. ويمكن ان نجد مثلا مدير انتاج يقيم علاقات جيدة مع العمال في الصيانة من اجل تسهيل او تسريع عملية صيانة الآلات المعطلة دون المرور بالسلم الهرمي، وهذا النوع من الترابط يمكن ان ينتج انطلاقا من علاقات خارجية من العمل نقلت الى التنظيم مثل علاقات النادي او الحي. وهناك انواع اخرى للجماعات غير الرسمية صنفها العلماء مثل مجموعة الزمر التي تتكون من الاشخاص الذين يشركون بصورة عامة ويحافظون على معايير اجتماعية معينة فقبول الشخص في الزمرة يتطلب قبول جماعة وكذلك المجموعات المعزولة هم ليسوا بمجموعة بل عدد من الافراد قد تحصل بينهم وبين المجموعة العاملة اتصالات لا قيمة لها.¹
- **وظائف الجماعات غير الرسمية:** يمكن القول وبشكل مبسط وبدون تعقيد بان الانتماء لجماعة لا يتم لولا ان الجماعات تؤدي وظائف مهمة لأفرادها سواء على المستوى المادي او المعنوي فعلى سبيل

¹ محمد شكري، ادارة المشاريع الصناعية، مطابع دار الكتب، بيروت، ط3، 1968، ص159.

المستوى المادي تحرص الجامعة على تحقيق متطلبات الفرد بوسائل مختلفة مباشرة وغير مباشرة فعضوية عمال في نقابة ما تؤمن له ظروف العمل الافضل وتجعلها من على وظيفته بشكل اكبر مما لو لم يكن عضوا في مثل تلك النقابة.

وكذلك توفر العضوية في الجماعات مزايا مختلفة لأعضائها تتمثل بشكل عام بالأمن الثقافي والاجتماعي والنفسي ذلك لان الجماعة تعتبر مصدرا افضل لشعور بالأمن الحقيقي للعامل سواء في ما هو حق له او فيما ليس له فيه حق في احيان اخرى بالإضافة الى هذه الوظائف هناك وظائف اخرى منها:1

- تعريف كل عضو بدوره الاجتماعي ضمن الجماعة.

- تحديد مستويات الاداء او النتائج وفقا لصالح العاملين في حالة وجود خلافات بين الادارة والاعضاء.

- اخضاع الفرد لقيم ومعايير الجماعة.

- تدعيم الاتصال بين افراد الجماعة وتوثيق الترابط الاجتماعي بينهم.

- تخفيف الشعور بالملل.

- اتاحة الفرصة امام الافراد لاكتساب مكانة معينة.

- تهيئة الفرصة لزيادة و تدفق الاستجابات الانفعالية.

- زياد الشعور بالأمن.2

• **اهمية جماعات العمل غير الرسمية للتنظيم الرسمي:** ان العلاقات السامية داخل المنظمة لن

تحقق كافة الاهداف التنظيمية لذلك تدرك الادارة ان كثير من الاعمال تتجز من خلال العاملين بصفة

غير رسمية. لهذا فان المدير الناجح لا يعتمد فقط على السلطة التي يمثلها من خلال موقعه بل يسعى

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل ، الاردن، ط5، 2009، ص58.
² عبد الباسط محمد حسن، علم المجتمع الصناعي، دار الكتب الجامعية، مصر، ص258.

لفهم التنظيمات غير الرسمية داخل منظمته للحصول على نتائج المرغوب فيها، فكثير من قيم الجماعات غير الرسمية تؤثر بشكل كبير على كفاءة المنظمة كما يلي:

- تساهم الجماعات غير الرسمية في تحقيق اهداف المنظمة وذلك في حالة حدوث انسجام وتوافق بين التنظيمات الرسمية وغير الرسمية.

- تسهل عملية انجاز الاعمال والانشطة داخل بيئة العمل ذلك ان الاعتماد على التنظيم الرسمي لن يمكن الافراد من تحقيق الانشطة المطلوبة منه بالشكل المرغوب فيه.

- تقدم قنوات الاتصال اضافات حيث ان هذه القناة تخدم الادارة للحصول على المعلومات دقيقة ويشكل سريع تفيد المنظمة في تحقيق اهدافها، فالاتصالات غير رسمية تمنح الرئيس فرصة التعرف على مشاعر المرؤوسين واتجاهاتهم، كما انها وسيلة يمكن استخدامها في نشر الحقائق والمعلومات التي لا تريد ان يتلقاه المرؤوسون عن طريق الاتصال الرسمي.

- تساهم في اشباع الحاجات الاجتماعية التي تمثل المرتبة الثالثة من الحاجات طبقا لهرم "ماسلو".

- تساهم في توسيع قاعدة نطاق الاشراف لأنها تسمح بالتفاعل مع تنظيمات غير الرسمية لذلك فان الادارة سوف تركز وقتا اقل في تنسيق ورقابة الانشطة.

- ان جماعات العمل غير الرسمية تنشأ وبشكل يعوض التنظيمات الرسمية، ذلك ان التنظيمات الرسمية

تهتم بما يجب ان يكون، بينما هي تتعامل مع السلوك كما هو قائم.¹

• **العوامل المؤثر على خضوع الفرد لمعايير الجماعة غير الرسمية:** ويمكن ايجاز العوامل التي

تؤثر على خضوع الفرد لمعايير الجماعة غير الرسمية هي كالاتي:

¹ علي غربي و زملائه، مرجع سابق، ص194، ص195

- درجة الترابط بين أعضاء الجماعة ويشير هذا العامل الى درجة القوة بين افراد الجماعة، ويمكن القول بانه كلما زاد الترابط بين أعضاء الجماعة زادت مقدرة هذه الجماعة على فرض قواعدها واسسها السلوكية على أعضائها.

- درجة الاتفاق على المعايير حيث يخضع الفرد للراي الجماعة اذا كانت هناك اغلبية عالية لهذا الراي في الجماعة بمعنى اخر يعتمد تقبل وخضوعه الفرد لراي الجماعة اذا كان حجم الأغلبية كبيرا، فكلما زاد عدد الافراد الممثلين لراي الجماعة زاد تأثير هذا الراي على وجهة نظر الفرد وموقفه، حيث يتمسك الفرد براي الجماعة حتى ولو كان خاطئا.

- درجة وضوح الواقع الذي تركز عليه معايير الجماعة وقواعدها، ففوة تأثير الجماعة على الفرد تكون في حالة ان راي الجماعة يستند على الوضوح والموضوعية الصحيحة، وفي نفس الوقت تستطيع الجماعة ان تؤثر على الفرد في حالة غموض الواقع بالنسبة للفرد وبالتالي سيستتير براي الجماعة ويتبع النهج الذي ستسير عليه.

- الثواب والعقاب فاذا كان للجماعة مقدرة على مكافأة الافراد الذين يتمسكون ويتبعون موقفها، فان ذلك يؤدي الى فعالية تأثير الجماعة على راي الفرد وموقفه. وفي الوقت نفسه اذا كان للجماعة مقدرة على معاقبة الأفراد الذين ينحرفون عن معايير الجماعة سيؤدي ذلك الى تقليل الانحراف عن راي الجماعة و زيادة الاتفاق.

- ايمان الفرد بقدرة الجماعة على الحكم السليم اذا كانت درجة ثقة الفرد في الجماعة عالية فان ذلك سيؤدي الى قبول راي الجماعة، لان الجماعة كما اسلفنا تعتبر مصدرا مهما للخبرة و المعلومات، وبالتالي سيكون لدى الفرد الاستعداد والقابلية لقبول راي الجماعة.

- المميزات الشخصية للفرد فالعوامل التي ذكرت سابقا لا تؤثر بنفس الدرجة على الفرد وانما يتفاوت تأثيرها بتنوع واختلاف شخصية الفرد، فمثلا الافراد الذين يميلون للعزلة يميلون الى مقاومة ضغوط الجماعة بدرجة اعلى من الافراد الذين لا يتميزون بتلك السمات.

- موقع الفرد ومكانته في الجماعة اذا كان الفرد جديدا في الجماعة ستمارس عليه ضغوط اكبر من الجماعة وذلك لتوحيد سلوكه مع افراد الجماعة، فالافراد الجدد يميلون الى ان يقبلوا أداء ومعايير الجماعة وذلك حتى تقبلهم الجماعة.¹

اما في حالة كون الفرد قديما في الجماعة فان هذا سيمنحه درجة من المرونة في السلوك بحيث يمكنه الخروج من معايير وراء الجماعة، اذا لم تكن هذه المعايير جوهرية واسباسية للجماعة.

• نظريات تكوين الجماعات الغير الرسمية: لم تعد النظرة الى ظاهرة تكوين الجماعات الصغيرة في

نطاق المنظمة على انها عفوية او استثنائية، وانما صارت النظرة اليها على انها تشكل بذاتها حقيقة أساسية في التأثير في المنظمة سابا او إيجابا، تبعا لطبيعة الجماعة وتوجهها نحو دعم او إعاقة تحقيق المنظمة لأهدافها. ولذل فقد اهتم الباحثون المتخصصون في الجوانب النظرية التي تؤدي الى تكوين الجماعات، ومن النظريات البارزة في هذا المجال ما يأتي:

- نظرية القرب: ترى هذه النظرية بان شعور الانتماء او الرغبة في الانضمام للجماعة يتأثر بالواقع

المادي للقرب او الجوار. حيث تتكون الجماعة غالبا من الأفراد الذين يعملون في منطقة جغرافية متقاربة، او يعملون على مكانة إنتاجية واحدة، او في مكتب خدمي متقارب وهكذا...، وقد اثبتت الدراسات الميدانية الحديثة على ان للتقارب المادي في العمل دلالات ومؤشرات اكيدة في تكوين هذه الجماعات على عكس التباعد المادي للعمل الذي لا يقود الى او لا يشجع على خلق مثل هذه الجماعة.

- نظرية هومانس لتكوين الجماعة: تقوم هذه النظرية على ثلاثة عناصر أساسية وهي:

¹ منير نوري، فريد، كورنل، مرجع سابق، ص106

• الأنشطة: وتمثل المهام او التصرفات وأفعال الاشخاص داخل الجماعة.

• التفاعل: ويمثل أنماط الاحتكاك بين الأشخاص المختلفين عن طريق الاتصال فيما بينهم لإنجاز

المهام داخل الجماعة.¹

• المشاعر: وتمثل الأحاسيس التي يشعر بها الافراد وتتولد لديهم اثناء الاتصالات، وبها يدركون العالم

المحيط بهم. وللمشاعر عناصر و مظاهر عديدة كالعطف والاحترام والمحبة والفخر و التودد.

و تتفاعل هذه العناصر ببعضها البعض بصورة مباشرة مما يسهم في خلق وتكوين حالة منسجمة من

الالتقاء والاتفاق بين الأفراد، وتدعيم التعاون وتقليص التوتر والتفكك وتقوية حالة التماسك. وتعد هذه العوامل

بمثابة نظام متكامل من العلاقات بين الافراد وهي تتأثر بمجمل المتغيرات البيئية الخارجية.

- **نظرية الاتزان:** تقترن هذه النظرية باسم "تيوكومب" وتقوم على افتراض ان انجذاب الافراد الى بعضهم

البعض يستند الى الاتجاهات المشتركة نحو الأهداف وسبل تحقيقها، اذا ان ذلك يسهم في تحقيق درجة متوازنة

بين الانجذاب وتكوين الأهداف المشتركة. ولا تهمل هذه النظرية عمليتي القرب المادي والتفاعل بين الافراد

وأثرهما في خلق درجة الانجذاب بينهم.

فلأهداف والاتجاهات المشتركة بين الافراد دور بارز في تكوين الجماعات البشرية، لان المصالح او

الأهداف المشتركة تسهم في تحقيق درجات عالية من الانجذاب والسعي المشترك لتحقيقها.

- **نظرية التبادل:** تعتقد هذه النظرية مقارنة بين العوائد المتحققة للفرد من وجود في الجماعة مقابل كلفة انتمائه

لها، اذا كلما زادت العوائد ابلتي يحققها الفرد من الانتماء للجماعة كلما زادت سبل الانجذاب والتفاعل والمشاركة

فيها وبالعكس كلما ضعفت العوائد المتوقعة من هذه العلاقة كلما أدى الى تفكك الارتباط الجماعي.²

¹ منير نوري، فريد، كورتل، مؤجع سابق، ص120

² خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الاردن، 2005، ط2، ص150-151.

وتوجد العديد من المبررات الأخرى التي تسهم موضوعيا في تكوين الجماعات الصغيرة كالدوافع الاقتصادية والنفسية والسياسية والاجتماعية.