

تمهيد:

باعتبار التنظيم كيان اجتماعي تسوده علاقات اجتماعية بين الافراد الذين يعملون داخل المؤسسة، حيث يكونون علاقة صداقة وزمالة مع بعضهم البعض وهذا ما يسميه علماء الادارة بجماعات العمل غير الرسمية التي تعتبر من اهم العوامل المؤثرة في التنظيم لأنها قواعد ومحددات تحدد به سلوكات افرادها المنتمين اليها، فاذا خرج اي فرد عنها اي خرج عن القواعد واللوائح غير الرسمية يرفض من الجماعة ويصبح محل تهكم وسخرية زملاؤه داخل المنظمة.

وفي هذا الفصل سنحاول اعطاء بعض التعريفات الخاصة بجماعات العمل غير الرسمية وكيفية نشؤها وتطورها داخل المنظمة وتأثيرها في تحديد كمية الانتاج داخل المؤسسة واعطاء بعض النظريات المفسرة لها.

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 اتزيوني" التنظيم بأنه: ((وحدة اجتماعية يتم انشاؤها من اجل تحقيق هدف معين)) ويرى "اميتاي اتزيوني" 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، ص 85.

وقد انطلق "بارسونز" من تصور التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا يتألف من انساق فرعية مختلفة كالجماعات والاقسام والادوات، وان هذا التنظيم يعد بدوره نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وشمل كالمجتمع.

على ان "بارسونز" لا يذهب الى حد المطابقة بين التنظيم والمجتمع فلقد اوضح ان التنظيمات تميز بانها وحدات اجتماعية لديها اهداف يفرض وجود اجراءات تنظيمية تضمن تحقيق هذه الاهداف اي ان وضوح الاهداف وتوافر الاجراءات يمنحان التنظيم طابعا بميزة الى حد ما عن المجتمع.

ويتشابه تعريف كل من "اتزيوني وبارسونز" للتنظيم مع تعريف "ميتشيل ريد" للتنظيمات على اعتبار انها ((وحدات اجتماعية يتم توجيهها نحو تحقيق اهداف جمعية او إشباع حاجات نظامية لأعضاء المجتمع او البيئة)) ويفهم من هذا التعريف ان التنظيم يتشكل اساسا من علاقات اجتماعية تنشأ بهدف اشباع احتياجات المجتمع والمساهمة في تنظيم اموره بوصفه البيئة الاجتماعية التي يعمل من خلالها،¹ حيث يرى "علي عبد الوهاب" ان التنظيم تعني شيئين اثنين هما: الوظيفة والشكل. اما بالنسبة للشكل او الهيكل التنظيمي فيقصد به ((الجماعات و الادارات والاقسام التي يعمل بها الناس والعلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة تعاونية منسقة ليصلوا الى هدف محدد))، و الثانية و هي الوظيفة فيقصد بها ((عملية جمع الناس في منظمة و تقسيم العمل فيما بينهم وتوزيع الادوار عليهم حسب قدراتهم و رغباتهم والتنسيق بين جهودهم وانشاء شبكة متناسقة من الاتصالات فيما بينهم حتى يستطيعوا ان يصلوا الى اهداف محددة لهم و معروفة لدى الجميع))،² اما "السيد الحسني" فيعرف التنظيم بانه ((وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق اهداف محددة و تتخذ طابعا بنائيا يلائم تحقيق هذه الاهداف وقد يستخدم بعضهم مصطلح بيروقراطية للتدليل على مصطلح تنظيم منهم يستخدم مصطلحات محددة مثل المؤسسة او المنظمة

¹ طلعت إبراهيم لطي، علم اجتماع التنظيم، القاهرة، دار غريب للنشر، 2007، ص23

² عمار بوحوش، نظرية التنظيم، مكتب الشعب، الجزائر، ص08.

ولكنها ايضا تشير ايضا الى المعنى الذي يتضمنه مصطلح تنظيم،¹ 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 والإمكانات 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 الرسمي.

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 نموذج من التنظيم العسكري للجيش الألماني.

¹ السيد الحسيني، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994، ص14.

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 وتحديدتها في الأداء والتنسيق والتوجيه والإدارة عموماً، ويعتبر **فيبر** أول من استخدم مصطلح البيروقراطية، والتي تعني سلطة المكتب ويعني ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد والمتحضر الذي يوجد لتحقيق أهداف الدولة وإخراج السياسة العامة إلى حيز الواقع ووضعها موضع التنفيذ.

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

ويعتبر الإسهام النظري **"لتالكوت بارسونز"** في التنظيم من أبرز الإسهامات في هذا المجال حيث حاول الإلمام بجوانب هذا الموضوع، وتقديم مخطط نظري أو نظرة علمية حيث ينطلق من كون التنظيم نسق اجتماعي يعمل ويستمر في الوجود، بفضل مجموعة علاقات رسمية تنظيمية داخلياً من خلال التنسيق بين الأنشطة المختلفة للأعضاء وتكاملها وخارجياً من خلال العمل الدؤوب للتنظيم ككل من أجل التوحد والتكيف مع البيئة الخارجية كفاعل مهم في رسم الأهداف التنظيمية ومدى تحقيقها ومدى نجاح العمل التنظيمي في ذلك، فالبيئة الخارجية أو ذلك المحيط الذي يمارس داخله التنظيم نشاطاته، تعتبر المصدر الذي يستمد منه هذا الأخير الوسائل والشرعية التي تغطي عمل وتعطيه فرص الاستقرار والكفاءة في أن واحد كما يعتبر التوازن الدينامي هنا من أبرز العوامل التي تؤدي إلى استمرار العلاقات بنفس القوة والتنظيم والفعالية.²

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

² محمد بوخولوف، **التنظيم الصناعي والبيئة**، دار الإمة، الجزائر، 2001، ص21.

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 سعياً نحو بلوغ الأهداف والغيات المرسومة، وربما حتى تلك غير المعترف بها رسمياً. 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 أساساً حسب بارسونز في مطلب الموائمة، وتحقيق الأهداف مطلبين آخرين هما التكامل والكمون اللذين يعنى بهما مدى ملاءمة الظروف السائدة في الانساق الفرعية لظروف النسق الاكبر.¹

بحيث يمكن اعتبار هذه الوظائف هي الأساس الذي تخضع لها كل الوظائف التنظيمية، انطلاقاً منها نستطيع استنباط وظائف أخرى أكثر وضوحاً وتفصيلاً، ويناط التنظيم عموماً بوظيفة تحقيق الأهداف التالية:

- 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 عقلائية

لعمل.

¹ السيد الحسني، علم اجتماع التنظيم، ص74. 75.

-الحرص على تقديم الخدمات لكل الموظفين دون استثناء، وتنظيم هذه الخدمات بشكل فعال بحيث يجد كل مواطن حقه وحاجته.

-تسيطر 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 "روثلز 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:

-التنظيم الوظيفي وينشا 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 او الرأسي، وقد يطلق عليه أيضا تنظيم التدرج وينشا 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

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.

تتدرج رأسياً إلى 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 إلى مشورة فنية من أي نوع، وتكون الاستشارة عادة في الأمور التي تتطلب نوعاً من التخصص الرفيع لا يتاح للرؤساء المنفذين وقد يكون خارجاً عن نوع تخصصهم.

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

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 وفقاً لظروف الموقف والبيئة التي تطبق فيها.

وقد أشار "ارنست ديل" إلى أن هناك خمسة مبادئ وهي:

- تحديد الأهداف بوضوح.
- التخصص أي اقتصار الفرد على عمل واحد.
- التنسيق بين كافة الجهود في سبيل تحقيق الهدف المشترك.
- تدرج السلطة من القمة إلى القاعدة.
- تكافؤ السلطة والمسؤولية.

وقد أضاف رجال الإدارة بعض المبادئ للتنظيم وهي:

- مبدأ الرقابة أي فصل عمليات الرقابة في وحدات غير وحدات التنفيذ.
- مبدأ وحدة الأمر أو الرئاسة أي لا يكون الشخص مرئوساً 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 والمامه بعمله وقدرته على القيادة، ومدى إلمام المرؤوسين بعملهم وخبرتهم بالعمل وحاجتهم للرجوع الى الرئيس بهدف التوجيه.¹

3. **معنى التنظيم الغير الرسمي:** ان ما سلف من القول لا يعني ان المنظمات وعلى وجه التحديد المنظمات الكبرى، التي تتصف بالتعقيد والتركييب محكومة بالتنظيمات الرسمية فقط، بل فان كل الدراسات المتخصصة اقرت هناك نوعين من التنظيمات الرسمية، والتنظيمات الرسمية، والتنظيمات غير الرسمية التي تعتبر على درجة كبيرة من الاهمية كمنع التأثير والتفاعل مع التنظيم الرسمي والعلاقات الرسمية،² 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.³

¹ طلعت إبراهيم لطي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، 2007، ص43. 44. 45.

² صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص21.

³ احمد عرفة وسمية شلبي، فعاليات التنظيم وتوحيد السلوك الإنساني، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2002، ص221.

3.1. مفهوم التنظيم الغير الرسمي: تتضمن المؤسسات في الواقع اكثر مما توضحه الخرائط التنظيمية اذ انها تمتلئ بالأبنية غير الرسمية، التي تعتبر عن اهداف واحتياجات العاملين داخل هذه المؤسسات والتي قد او تتعارض مع اهداف واحتياجات التنظيم نفسه. وفي الصدد يذكر "اتزيوني" ان التنظيم عندما ينشأ يكون له عادة اهداف واحتياجات متعارضة مع اهداف واحتياجات اعضاء التنظيم، ويرى "روثزبرجر" و"ديكسون" ان التنظيم غير الرسمي هو التنظيم غير المكتوب على الورق ويتمثل في العلاقات المتبادلة القائمة على الود والكرامية، 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.¹

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 وبسب 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

¹ طلعت إبراهيم لطفى، المرجع السابق، ص 46. 47.

وضعناه في الإطار الذي يظهر فيه بصورة جلية، وهو اطار الجماعات غير الرسمية المتفاعلة.¹

3. 2. **وظيفة التنظيم الغير 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 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 الاجتماعي.²

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

² **المرجع السابق**، ص30.

3.3. الاسس البنائية للتنظيم الغير 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 يلي:

-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.

-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

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

4. 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 الاخر، 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، التكامل.

4. 1. **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.

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

4. 2. 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 وتعمد 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 واهدافها مع اباداة 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، ويتم بعضها بتحليل الصراع داخل
التنظيمات واعتبار وظيفة تعمل على ضبط النظام واستقرار التوازن الداخلي للأنساق
التنظيمية الداخلية.

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

¹ حسين عبد الحميد، احمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 2090. 210.

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 مناسباً 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 يبدأ بالفعل ويصدر الاوامر الى العامل الثاني وان كان الاول هو الاصغر سناً او كان الانثى والاخر هو الذكر.²

4. 3. **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 دئماً ان الجماعة ذات الحجم الصغير تكون اكثر تكاملاً 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.³

- **التجانس:** ينبع التجانس من التشابه وخصوصاً في المهنة او الاهداف او التنظيم الاسري، وينبع اللاتجانس من الاختلاف في هذه المسائل. والتجانس أكثر ظهوراً في

¹ حسين عبد الحميد، احمد رشوان، **المرجع السابق**، ص 209. 213. 214. 215. 216.

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

³ حسين عبد الحميد، احمد رشوان، **المرجع السابق**، ص 217. 218.

الجماعة الصغيرة عنه في الجماعة الكبيرة، ومعنى هذا ان المجتمعات البدائية والقبلية اكثر تجانساً و بالتالي اكثر تكامل من المجتمعات المتحضرة و الصناعية.

-**التنقل الفيزيقي:** يفترض التكامل البقاء في الجماعة او الرغبة، ولما كان التنقل عملاً يفرق الفرد او الافراد ويبعدهم عن الجماعة، فانه يصبح بهذه المثابة عاملاً 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، ويظهر التكامل في المنظمات الرسمية فنظام الحوافز والمكافئات الذي يكفل للفرد دحلاً ثابتاً مستقراً يدفعهم الى اداء دوره بثبات وانتظام و لاشك انه هناك عدة انواع للحوافز مثل: الترقيّة، برامج التدريب، الاجازة وغيرها. مما تدفع العامل للعمل بكل جهد مما يصعب عليه ان يقطعها لينفصل عن هذه المنظمة.¹

5. جماعات العمل الغير الرسمية:

5.1. 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 وجها لوجه وليس عبر أناس.

¹ محمد عاطف غيث، علم الاجتماع، الإسكندرية، دار المعارف، 1971، ص 219. 220.

² محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل، الأردن، ط3، 2005، ص 187.

يعرفها "قاسم القريوتي": انها مجموعة من الافراد يتفاعل اعضاءها معا لتحقيق اهداف محددة ويتقيدون بأنماط سلوكية محددة وتتميز علاقتهم بالاستقرار.¹

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:

5. 1. 1. الجماعات حسب طبيعة العمل في المنظمة: وهي تمثل الجماعات

التي تكون على وفق طبيعة الاداء المادي للعمل داخل المنظمة المعنية وتقسّم 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 العقائدي ويرتبط افراد هذه الجماعة مع بعضهم البعض اختياريا نتيجة للتماثل او التشابه في التكوين البيولوجي او المادي لأفراد او على اساس المحابة او القرابة او المصالح المشتركة وقد تتكون الجماعات غير الرسمية ضمن الجماعات الرسمية في العمل ولهذا الجماعات اهمية كبيرة من حيث تأثيرها سلوك المنظمة.

ت- **جماعة الهويات:** 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.

¹ محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي في المؤسسات التربوية، دار حامد، الأردن، ط1، 2008، ص99.

5. 1. 2. انواع الجماعات حسب طبيعة العلاقة بين الاعضاء: وتتضمن نوعين

وهما:

- أ- **الجماعة المتجانسة:** وتتمثل في الجماعات التي تتسم بتجانس اعضائها في رغباتهم وقيمهم واهدافهم، ويشتركون معا في توجيه انشطتهم وتتقسم هذه الجماعات الى نوعين يتسم اولهما بالرضا وعدم الرغبة في الانتاج في حين يسود الثاني الرضا والرغبة في الانتاج وكذلك الفكر منسجم واتفاق الهادف الى التدعيم الفكر الجماعي في العمل.
- ب- **الجماعات غير متجانسة:** وهي الجماعات غير متجانسة من حيث الاتجاهات والافكار وغالبا ما يسودها التفكك والتشكيل الجماعات الفرعية.

وتتصف هذه الجماعات بالتفكير الفردي والنزعة الانانية، وينقصها التعامل بروح الجماعة في الاعمال المشتركة. كما تتميز بعدم وجود مقاييس واضحة لمتابعة انتاجها ويسود اواسطها التمزق والمنافسة غير الهادفة التي تقود الى فقدان اواصر البناء الجماعي في العمل.

5. 1. 3. 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 وثانوية:

- أ- **الجماعات الاولية:** أطلقت تسمية الاولية اعتمادا على العلاقة الاولى التي نشأ الفرد عليها، والتي تتمثل بالعائلة، ثم جماعة الصداقة، كما تشمل جماعة العمل. فهي تمثل اي تجمع من شأنه ان يخلق التفاعل المستمر بين الاعضاء، واقامة العلاقات التي تتسم بالولاء للجماعة والود والالفة.

ب- **الجماعات الثانوية:** وهي تمثل اغلب الجماعات التي يرتبط بها الفرد، والتي لا تتضمن التفاعل المتكرر والمستمر، كما ان الرابط بين اعضائه ليست قائمة على اسس المودة والالفة والتعاون، وانما قائمة على اسس موضوعية وعلاقات غير مباشرة مثل النقابات والتقسيمات الرسمية في المنظمة.

5. 1. 4. الجماعات من حيث واقع الانتماء: وتنقسم الى نوعين وهما:

أ- **الجماعات النفسية:** وهي الجماعات التي تتكون نتيجة لارتباط افرادها بعلاقات شخصية تجعلهم يدركون بعضهم البعض نفسيا، كما تتميز بقوة الضوابط والصلات والعلاقات الودية الصادقة.

ب- **الجماعات الاجتماعية:** وهي الجماعة التي تنشأ لغرض تحقيق هدف او غرض معين من خلال الارتباط العاطفي او الودي، وغالبا ما تكون ذات ارتباطات تلقائية غير مخطط لها، وتصبح بحكم الارتباطات ذات اثر مهم في توجيه نشاط المنظمة سلبا او ايجابا على وفق تطلعات الجماعة واهدافها.

5. 1. 5. 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 الاخرين، 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 وتوجيهه.

5. 1. 6. الجماعات من حيث التكوين: وتنقسم الى:

- أ- **الجماعات الطبيعية:** وهي الجماعات التي تتكون من تلقاء نفسها دون ان تتدخل العوامل الخارجية في تكوينها مثل الاسرة.
- ب- **الجماعة المكونة:** وتمثل الجماعات التي تتكون تحت تأثير العوامل الخارجية مثل جماعات العمل او اللجان.

5. 1. 7. الجماعات من حيث الرابطة بين الاعضاء: وتنقسم الى:

- أ- **الجماعات ذات العضوية الحرة:** وهي الجماعات التي تكون بمحض رغبة وحرية الاعضاء في الانتماء اليها مثل جماعة الاصدقاء.
- ب- **الجماعات الاجبارية:** وهي الجماعات التي يجد الفرد نفسه عضوا فيها بدون ان تكون له حرية الاختيار في الانتماء "كالأسرة"¹.

6. **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.

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم جمود، **نظرية المنظمة**، دار المسيرة، الأردن، ط2، 2005، ص145. 149.

-تطور الجماعة قواعد معايير تنظم وتضبط سلوك الافراد في الجماعة وتحدد ما هو السلوك المتوقع والمرغوب فيه والمقبول، والسلوك غير المرغوب وغير المقبول.¹

7. **تعريف جماعة العمل الغير 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.²

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.³

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.⁴

ونستنتج من خلال هذه العريفات المقدمة بعض الخصائص منها:

- صغر حجمها.
- وجود تفاعل تلقائي بين اعضائها.
- دوام الجماعة نسبي لفترة من الزمن.
- وجود اهداف تسعى الى تحقيقها.

¹ حسن حريم، السلوك التنظيمي وسلوك الافراد في المنظمات، دار هران، عمان، 1997، ص183.

² طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، 2007، ص192 . 193.

³ محمد عمر، سيكولوجية العلاقات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، 2001، ص229.

⁴ طلعت ابراهيم، المرجع السابق، ص192.

8. اسباب تكوين الجماعات الغير 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:¹

8. 1. 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:

8. 1. 1. الحاجة للانتماء: العديد من الافراد يفضلون العمل الذي يتوقف نجاحه على العمل الجماعي بدلا من الجهد الفردي ولذلك فانه يحاول الانتماء الى الجماعة ويطور علاقاتهم الاجتماعية التي توثق العلاقة بين الافراد.

8. 1. 2. الحاجة الى الامن: من خلال الانتماء الى الجماعة حيث يمكن للأفراد التعبير عن آراءهم وافكارهم بحرية معتمدين على حماية الجماعة.

8. 1. 3. الحاجة الى التقدير: توفر الجماعة لفرد رغبة التقدير داخل الجماعة بين اعضائها وخارجها من خلال الشهرة المكتسبة والتي ترفع من قيمة الفرد.

8. 1. 4. الحاجة الى تأكيد الذات: الدخول في الجماعات تتيح لفرد فرصة لتطوير وتحسين مهاراته من خلال تبادل الافكار و الآراء والمعلومات مع الاخرين.

8. 2. 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 عوناً وسنداً للفرد.

8. 3. 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.

¹ عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة، 1994، ص136.

8. 4. 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

8. 5. **القرب المكاني:** يعتبر القرب المكاني من اهم العوامل في تشكل جماعات العمل، فبوسطة المكان يلتقي العمال ويتفاعلون ويدعمواصر 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.

8. 6. **تشابه المهن والوظائف:** ان تشابه المهن والوظائف التي يقوم بها العمال وتمثلها 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.

8. 7. **السن والاقدمية في العمل:** ان العمال كبار السن يدخلون في علاقات وتفاعلات مع بعضهم ويشكلون جماعات عمل غير رسمية، ذلك ان ثقافة وتقاليدهم المسنين تختلف في بعض الاحيان عن ثقافة الشباب وقد يقع الصراع بين جيلين في بعض القيم والمعايير الاجتماعية، لذلك يميل الشباب من جهتهم الى تكوين جماعات غير رسمية لا تضم الا العمال الذين يتقاربون في السن او الاقدمية في العمل. فكبار السن والاشخاص

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

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 العمل .

8.8 . **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 علما 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.¹

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

¹ حسان الجيلاني، **التنظيم والجماعات**، دار الفجر الجزائر، ط2008، ص161-162-163.

المهام والاعمال، فان لهذه الجماعات انواع واقسام وقد صنف الباحثون الذين تناولوا جماعات العمل غير الرسمية الى:¹

9. 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 مصلحة 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.

9. 2. **جماعات الصداقة:** تتكون هذه الجماعات لان اعضائها يسعون لتحقيق شيء مشترك مثل جمعات 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:

9. 3. **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.

9. 4. **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

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، نص452.

النوع من الجماعات يتشكل اما لكون اعضائها يتعارفون من قبل او لان منهم من يحتاج الى الاخر للوصول للتحقيق اهدافه.

9.5. **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

10. **وظائف الجماعات الغير 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 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

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

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 وتدفق الاستجابات الانفعالية.
- زياد الشعور بالأمن.²

11. **خصائص الجماعات الغير الرسمية:** تتميز الجماعات غير الرسمية بانها تتكون من شخصين فأكثر بينهم علاقات وتفاعلات تنشأ عنها شخصية الجماعة التي تختلف عن شخصية كل فرد عضو فيها. وفيما يلي الصفات والخصائص التي تتميز بها الجماعة وهي:

- يعتبر عدد افراد الجماعة محدود بشكل نسبي ليتسنى لأعضائها التفاعل والاتصال بن افرادها.
- يوجد لأفراد الجماعة اهداف مشتركة.
- يؤدي الافراد وظائف مختلفة لتحقيق هذه الاهداف.
- يتفاعل الافراد مع بعضهم البعض لتحقيق اهداف الجماعة.
- تقوم الجماعة على تطوير اسس معايير تنظم وتضبط سلوك الافراد في الجماعة.³

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.

³ حسن حريم، السلوك التنظيمي وسلوك الافراد في المنظمات، دار زهران ، عمان، 1997، ص182.

12. **هيكلية الجماعات:** لمعرفة حقيقة سلوك الجماعة بشكل عميق لابد من مناقشة هيكلية الجماعة التي تضمن البنود التالية:

12. 1. **تركيب الجماعة:** مما لا شك فيه ان سلوك الجماعة نابع من السلوك الفردي فيها ونجد احيانا ان الافراد يتشابهون في دوافعهم وحاجتهم وشخصياتهم وبهذا تكون الجماعة متجانسة وفي احيان اخرى نجد اختلافا في احتياجات ودوافع افراد الجماعة وبهذا تكون الجماعة غير متجانسة ويكون تأثير الجماعة المتجانسة اكثر في الاعمال الروتينية البسيطة بينما نجد تأثير الجماعة غير المتجانسة في قدرتها على معالجة المشاكل المعقدة وخاصة المشاكل التي تحتاج الى الاساليب الابداعية.

12. 2. **المعايير السلوكية:** هي القواعد السلوكية التي تحدها الجماعة والتي توفر لفرء الاساس الضروري من اجل التنبؤ بسلوك الاعضاء الاخرين ومن اجل ادراك تطور هذه القواعد السلوكية ومدى تأثيرها على سلوك الجماعة فلا بد من معرفة النواحي التالية:

- ان الجماعة تضع قواعد ذات فائدة كبيرة.
- يطبق جزء من هذه القواعد على جميع اعضائها بينما يطبق الجزء الاخر على افراد معينين.

- درجة تقبل القواعد متفاوتة من قبل افراد الجماعة.
- تعتبر القواعد متفاوتة من حيث تساهلها تجاه الانحرافات.

هناك اسباب تدفع الافراد نحو عدم احترام قواعد الجماعة والانسحاب منها واهمها عوامل شخصية مثل السن والجنس والذكاء وعدم وضوح التعليمات ودرجة العلاقات بين الافراد ومدى الانتماء.¹

¹ كامل المغربي، السلوك التنظيمي ومفاهيم واسس السلوك الفرء والجماعة في التنظيم، دار الفكر، عمان، 1995، ص182-183.

12. 3. الادوار: وهي السلوكيات المتوقعة للأفراد وميز العلماء بين ثلاثة انواع من الادوار وهي:

الدور المتوقع والدور المدرك من الفرد نفسه والدور الحقيقي الذي يقوم به الفرد، ويعتبر عدم الوضوح في الدور من المعوقات الرئيسية في تحسين الدور المتوقع والدور المدرك.

12. 4. المنزلة: ويشير هذا المفهوم الى وضع او مركز الفرد في التنظيم او الجماعة ولذلك نجد تفاوت بين مراكز الاشخاص.

12. 5. الترابط والتماسك: يدل هذا المفهوم على درجة التقارب والتماسك في العلاقات بين افراد الجماعة حيث اشارت الدراسات الى انه في حالة التماسك القوي فان افراد الجماعة يكون لديهم دافع الاستمرار في الجماعة بينما في حالة الترابط والتماسك الضعيف يميل الافراد الى ترك الجماعة.

12. 6. القيادة: يعتبر عنصر القيادة من اهم العوامل في هيكلية الجماعة وهنا نستطيع الإشارة الى نوعين من القيادة: القيادة الرسمية وهي محددة من قبل سياسات التنظيم وتعطي الفرد حق التدخل في شؤون مرؤوسيه. بينما القيادة غير رسمية وهي ان شخص يعطى السلطة من قبل افراد الجماعة أنفسهم ايماناً منهم بانه يمثل قيمهم ويساعدهم في تحقيق اهدافهم المشتركة.¹

13. اهمية جماعات العمل الغير رسمية لتنظيم الرسمي: ان العلاقات السمية داخل المنظمة لن تحقق كافة الاهداف التنظيمية لذلك تدرك الادارة ان كثير من الاعمال تنجز من خلال العاملين بصفة غير رسمية. لهذا فان المدير الناجح لا يعتمد فقط على السلطة التي يمثلها من خلال موقعه بل يسعى 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:

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل ، الاردن، ط2، 2005، ص191.

-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 وبشكل 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 يتلقاها 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

14. **دوافع الجماعة الغير الرسمية في التأثير على سلوك الفرد:** بينت الدراسات الإدارية الرادة التي قام بها فريق جامعة "هارفرد" والمعروفة بتجارب "الهاورثون" ان ظهور المجموعات وخاصة غير الرسمية منها تمثل احد الظواهر المميزة في التنظيمات، ذلك ان هناك جماعات تنشأ تلقائيا بين الافراد تتخفى في علاقاتها الخطوط الرسمية وتمارس على منتسبيها سلطات تصل في درجة تأثيرها التعليمات الصادرة عن الإدارة الرسمية ان لم تزد عليها.

اذ ظهر للقائمين على تجارب الهاورثون ان هناك قواعد عامة للسلوك تصدرها هذه الجماعات، وتلقى قبولا والتزاما من الأعضاء رغم انها غير مكتوبة. بل وجد ان هناك قيودا تضعها مثل هذه الجماعات على أعضائها فيما يتعلق بمستوى الإنتاج المطلوب منهم

¹ المرجع السابق، ص196.

والوصول اليه. بحيث تمنع بعض العاملين من تجاوز حد معين لئلا تأخذ الإدارة هذا المستوى من الإنتاج كمعدل وتلتزم كافة العاملين بتحقيقه، او حتى لا يظهر هذا النمط الجيد من السلوك قصور أعضاء آخرين في التنظيم وتطبق الجماعات أيضا مثل هذه القيود على الافراد الكسالى أيضا.

اذ تمارس الجماعات غير الرسمية ضغوطا عليها لرفع مستوى انتاجيتها لتكون في المستوى المقبول من وجهة نظر الجماعة، وحتى يؤدي لا يؤدي ذلك الى ظهور الجماعة بمظهر يزعج الإدارة الى درجة تدعوها لتفكير بإجراءات قد تتعكس سلبا على كافة العاملين، ويمكن تلخيص تأثير الجماعات غير الرسمية على سلوك الفرد فيما يلي:¹

-تكوين سلوك الفرد ورقابة ما يتعلمه، من المعروف انه يصدر عن الجماعة مثيرات ومنبهات ومعلومات حيث توجه هذه المعلومات والمثيرات نحو افرادها وهي تؤدي دورا كبيرا في تحديد ما يتعلمه هؤلاء الافراد من المحيط الذي يعملون فيه. لذلك تعمل الجماعة على توفير الخبرات والمفاهيم حتى يتمكن الفرد من التعلم السريع وكسب الخبر الكافية في المجال الذي يعمل فيه.

-تتميط سلو الافراد في نواح معينة بشكل يحافظ على سلوك الجماعة وترابطها حيث تسعى جماعات العمل الى المحافظة على نسبة معينة من التجانس في سلوك أعضائها بحيث يكون لديها القدرة على التنبؤ بسلوك بعضهم.

-فقد يتفق أعضاء الجماعة على الطريقة التي يعمل بها الأعضاء المسؤول او المشرف في موقف معينة مثل تقديم او عدم تقديم المعلومات، ويمكن ان يتم الاتفاق أيضا على كيفية حل النزاعات التي تحدث بين أعضاء الجماعة وأحيانا قد يتم تتميط سلوك الفرد في جوانب تتعلق بطرق انجاز العمل.

-العمل على إيجاد تغاير واختلاف داخلي بين أعضاء الجماعة، كما اسلفنا فان الجماعة تعمل على تحقيق النمطية في السلوك الفردي وفي نفس الوقت تعمل الجماعة على إيجاد تمايز وتغاير بين أعضائها في تأدية الأدوار حيث يكون لكل فرد دوره الخاص في الجماعة، فقد نج احدهم يقوم بدور القيادة واحدهم يقوم بدور تنفيذ العمل والأخر يقوم بتوفير

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل ، الاردن، ط5، 2009، ص145-156.

المعلومات من مصدرها والأخر يقوم بتنفيذ دور الاتصال مع افراد الجماعة، وبهذا يكون سلوك الفرد محددًا بواجبات وهام تجعل أعضاء الجماعة يحافظون على انفسهم ويحققن أهدافهم.¹

-ان الطريقة التي يتعلم بها الافراد وسرعة تعلمهم والطريقة التي يستخدمونها في حل مشاكلهم تتأثر بوضوح بواسطة الجماعات التي ينتمون اليها والتي يشاركون فيها، وكلما زادت المشاركة كلما زاد التعليم.

-تؤثر الخبرات الجماعية على تغيير مستوى الفرد للطموح والكفاح، فأهداف الفرد تعتمد بدرجة عالية على مستويات الجماعة، كما ان انجاز هذه الأهداف يرتبط بالمدى الذي تسلكه الجماعة كلها في التحرك نحو هذه الأهداف.

-ان الجماعات دائما ما تتجه للتأثير على اختيارات الافراد وذلك عندما يكونون في مواقف المفاضلة والاختيار وتعتبر هذه الاختيارات أساسية للنسق القيمي للفرد والمبادئ التي اكتسبها الفرد من الجماعة.

-ان الجماعة تتجه لوضع الحدود لدوافع الفرد للسلطة والنفوذ كما انها تساعد الافراد على إيجاد حلول للصراع الذي يقع فيه الافراد بين سلطتهم وحاجاتهم للاعتماد على الغير.²

15. أدوات تأثير الجماعات غير الرسمية على الفرد: هناك مجموعة من الاساليب والأدوات تستعمل من قبل جماعات العمل للتأثير على إدراك وسلوك الفرد كما يلي:

15. 1. المدعمات الاجتماعية: تستطيع الجماعة التأثير في مفاهيم وسلوك الفرد من خلال استعمال أساليب الثواب والعقاب، فان قبل أعضاء الجماعة سلوكا معيناً قام به فرد معين فقد يؤدي ذلك الى ترسيخ وتقوية هذا السلوك لديه، وبالتالي تكوين مفهوم عن صحة هذا السلوك من قبل الجماعة والعكس صحيح. ومن الأساليب التي تلجا اليها الجماعة غير الرسمية للتأثير في سلوك الفرد وتكوينه:

-التفاعل والاحتكاك مع أعضاء الجماعة.

¹ احد عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1985، ص308-309.

² محمد الصيرفي، إدارة العمل الجماعي، مؤسسة الحورس الدولية، الاسكندرية، 2007، ط1، ص130-131-132.

-التأييد والتشجيع او السخرية والاستهزاء.

-تسهيل مهام العمل او تعقيده.

15. 2. السيطرة على المعلومات المتاحة للفرد: يتوفر لدى جماعات العمل مصدر كبير من المعلومات سواء كانت معلومات كمية او نوعية حول الواقع الذي يحيط بالفرد وعلاوة على ذلك يتوفر لدى الجماعة خبرات طويلة هي نتاج عملها وتجربتها السابقة فهي تستطيع ان توفر المعلومات لجميع أعضائها او لبعضهم

ولدى هذه الجماعات القدرة في تقديم معلومات لأعضاء معينين وحجب المعلومات عن أعضاء آخرين وبهذا تتحكم جماعات العمل بالمعلومات من حيث الكم والكيف لأعضاء الجماعة.

15. 3. توفير نماذج اقتداء بالآخرين: تؤثر الجماعة على أعضائها من حيث افرادها البارزين الذين يتمتعون بوضع ومكانة خاصة بقصد الاقتداء بهم من قبل افراد الجماعة، حيث يعتبر الاقتداء بالآخرين ومحاكاة الغير من المصادر الأساسية في التعلم.¹

16. العوامل المؤثر على خضوع الفرد لمعايير الجماعة غير الرسمية: ويمكن ايجاز العوامل التي تؤثر على خضوع الفرد لمعايير الجماعة غير الرسمية هي كالاتي:

-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 للرأي الجماعة اذا كانت هناك اغلبية عالية لهذا الرأي في الجماعة بمعنى اخر يعتمد تقبل وخضوعه الفرد لرأي الجماعة اذا كان حجم الأغلبية كبيرا، فكلما زاد عدد الافراد الممثلين لرأي الجماعة زاد تأثير هذا الرأي على وجهة نظر الفرد وموقفه، حيث يتمسك الفرد برأي الجماعة حتى ولو كان خاطئا.

-درجة وضوح الواقع الذي تركز عليه معايير الجماعة وقواعدها، ففوة تأثير الجماعة على الفرد تكون في حالة ان رأي الجماعة يستند على الوضوح والموضوعية الصحيحة، وفي

¹ احد عاشور، المرجع السابق، ص310-311.

نفس الوقت تستطيع الجماعة ان تؤثر على الفرد في حالة غموض الواقع بالنسبة للفرد وبالتالي سيستتير برأي 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 رأي الفرد وموقفه. وفي الوقت نفسه اذا كان للجماعة مقدرة على معاقبة الأفراد الذين ينحرفون عن معايير الجماعة سيؤدي ذلك الى تقليل الانحراف عن رأي الجماعة و زيادة الاتفاق.

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

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 و اساسية للجماعة.¹

17. 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 إعاقه تحقيق المنظمة لأهدافها. ولذل فقد اهتم الباحثون المتخصصون في الجوانب النظرية التي تؤدي الى تكوين الجماعات، ومن النظريات البارزة في هذا المجال ما يأتي:

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل ، الاردن، ط2005، ص200-201.

17. 1. **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.

17. 2. **نظرية هومانس لتكوين الجماعة:** تقوم هذه النظرية على ثلاثة عناصر أساسية وهي:

- الأنشطة: وتمثل المهام او التصرفات وأفعال الاشخاص داخل الجماعة.
- التفاعل: ويمثل أنماط الاحتكاك بين الأشخاص المختلفين عن طريق الاتصال فيما بينهم لإنجاز المهمات داخل الجماعة.
- 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.

17. 3. **نظرية الاتزان:** تقترن هذه النظرية باسم "نيوكومب" 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.

17. 4. **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.¹

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

18. **محددات سلوك الجماعة:** يتحدد سلوك الجماعات بفئتين من العوامل هي:

18. 1. **العوامل الخارجية:** من المهم ان نتذكر ان الجماعات ليست الا جزءا من محيط او نظام اجتماعي أكبر يؤثر في سلوكها، ومن تلك العوامل المؤثرة على سلوك الجماعة هي:

18. 2. **الاستراتيجية العامة للتنظيم:** تؤثر الاستراتيجية التي تتبناها المنظمة على قوة ونفوذ الجماعات والموارد الموضوعة تحت تصرفها، فنقص الموارد الموضوعة تحت تصرف الجماعة يؤثر على مستوى القلق والصراع بين أعضائها.

18. 3. **التعليمات و اللوائح والسياسات التي تحكم سلوك العاملين:**

-توافر الموارد اللازمة للعمل.

-أنظمة التقييم والتحفيز المتبعة.

-ظروف العمل المادية.

-حجم الجماعات.

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، **نظرية المنظمة**، دار المسيرة، الاردن، 2005، ط2، ص150-151.

- عملية اختيار وانتقاء العاملين.
- الثقافة التنظيمية السائدة.
- أنظمة القيادة والاتصالات المتبعة.
- درجة التمسك بين الأعضاء.

ان ما تقدم ذكر من العوامل يؤثر على النشاطات والتفاعلات بين الافراد والتي تقود بدورها الى نمو المشاعر والاتجاهات بين الافراد أنفسهم من ناحية، واتجاه البيئة التي يعملون فيها من ناحية أخرى.

العوامل التي تتصل بأعضاء الجماعة حيث تؤثر على سلوك الجماعة عوامل خاصة بها ومن ذلك القدرات الفردية للأعضاء والخصائص الشخصية.

تعتبر القدرات والخصائص السلوكية للأفراد عاملا مها في سلوكهم اذ هناك ما يسمى نمط التفكير الجماعي الذي يعني الميل من قبل الجميع للتفكير بطريقة ترضي الأغلبية، رغم عدم القناعة بصحة السلوك الاجتماعي، حيث تتم ممارسة ضغوط على الافراد المخلفين ليدعونا لإرادة الأغلبية او يصمتوا ولا يعبروا عن وجهات نظرهم المخالفة التي لا علاقة لها بالعمل الرسمي ولكنها تؤثر عليهم.¹

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل ، الاردن، ط5، 2009، ص157-158.

خلاصة:

فقد تعرفنا في هذا الفصل على جماعات العمل الغير الرسمية التي تعتبر من احد العوامل المؤثرة في اداء المؤسسة ، وهذا من ناحية تكوينها وانتماء العاملين اليها من المؤسسة، وكذلك تعرفنا على انواعها وهيكليتها داخل المؤسسة وطرق تأثيرها على العمال مستخدمة بذلك وسائل عديدة منها المراقبة والضبط وفرض قيم ومعايير خاصة بها.

فجماعات العمل الغير الرسمية من اهم العوامل الضاغطة داخل المؤسسة في تأثيرها على القرارات المتخذة في المؤسسة فالمسير الناجح لا يعتمد فقط على السلطة التي يمثلها من خلال موقعه، بل يسعى لفهم هذه الجماعات الغير رسمية داخل مؤسسته للحصول على النتائج المرغوب فيها. فكثير من قيم الجماعات الغير رسمية تأثر بشكل كبير على كفاءة المؤسسة، وهذا يتوقف على مدى تفهم سلوك الجماعات داخل المنظمة.