

٥ - تكوين جماعات العمل وتأثيرها على المنظمة

يمكن تعريف الجماعة على أنها "تجمع عدد من الأفراد لا يقل عن اثنين، يرتبطون فيما بينهم بعلاقات سيكولوجية ظاهرة، و في خلال فترة زمنية ثابتة نسبيًا، ويتقاسمون فيما بينهم قيما واتجاهات متقاربة، ويتبعون في تصرفاتهم قواعد سلوكية معينة".

كما عرف تومسي TOSI الجماعة على أنها "تجمع لعدد صغير نسبيًا من الأفراد بشكل يمكنهم من التفاعل الدائم خلال اللقاء و المواجهة المباشرة وجهًا لوجه ويشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من خلال إحساسهم بالانتماء لعضوية جماعة واحدة".

تكوين الجماعات:

هناك أسباب متعددة لانضمام الأفراد إلى الجماعات التي يرغبونها، ظهرت عدة نظريات تشرح كيفية تكوين الجماعات وتفسر الأسباب التي تدفع الأفراد إلى الانضمام إليها ومن أهم هذه النظريات:-

١- نظرية الموازنة Balance Theory :

حيث تذكر هذه النظرية أن تجاذب الأفراد إلى بعضهم البعض أساسه تشابه الاتجاهات والآراء تجاه الموضوعات والأهداف العامة

وبمجرد تكوين العلاقات فإن الأعضاء يجاهدون للمحافظة على التوازن بين الاتجاهات العامة للجماعة وبين اتجاهات الأفراد المكونة للجماعة وإذا حدث عدم توازن فإن الأعضاء يبذلون محاولات متعددة لاستعادة التوازن وإذا فشلوا فى ذلك فإن العلاقات سوف تتبدد ويتفرق أعضاء الجماعة.

٢- النظرية التبادلية Exchange Theory:

فالفرد يحدد موقفه من الانضمام إلى الجماعة أو عدم الانضمام إليها على أساس العائد الذي يحصل عليه و التكلفة التي يتحملها نتيجة لانضمامه إليها فمن الطبيعي أن ينضم الفرد إلى الجماعة التي تحقق له عائد أكبر من تكلفة والأعباء التي يتحملها ومن أمثلة هذه العوائد إشباع الحاجات الإنسانية على اختلاف أنواعها فى حين تتمثل التكلفة فى القلق والإحباط والتعب والارهاق الذي قد يحدث له نتيجة انضمامه إلى الجماعة.

أنواع الجماعات:

- ١- الجماعات الرسمية و الجماعات الغير رسمية.
- ٢- الجماعات الأولية والجماعات الثانوية.
- ٣- الجماعات المنفتحة والجماعات المنغلقة.

أولاً: الجماعات الرسمية Formal Group والجماعات الغير رسمية Informal Group:

١. الجماعات الرسمية formal group:

يتكون هذا النوع من الجماعات بشكل رسمي ظاهر و يتحدد دور كل عضو طبقاً لنوع الوظيفة التي يشغلها الفرد في التنظيم وكذلك السلوك المتوقع لهذا العضو وهناك نوعين شائعين للجماعات الرسمية.

١- الجماعات الرسمية التي تنشأ بين الرئيس والمرؤوس Command

Group:-

و يكون أساسها علاقة السلطة التي تربط الرئيس بالمرؤوسين وتمثل العلاقة بين الطرفين في إصدار الأوامر والتعليمات إلى المرؤوسين والتزام المرؤوسين بإبلاغ الرئيس عن نتائج التنفيذ في شكل تقارير، مثال ذلك العلاقة التي تنشأ بين رئيس العمال وبين العمال الذين يعملون تحت رئاسته و عادة ما توضح الخريطة التنظيمية للمنشأة حدود العلاقة بين الطرفين.

٢- الجماعات الرسمية التي تنشأ بين عدد من الأفراد ولأداء التزام أو

واجب معين Task Group:-

مثال ذلك جماعة المرؤوسين الذين يعملون معا في قسم معين لانجاز واجبات معينة تحت رئاسة شخص معين وذلك للوصول إلى أهداف معينة ويتطلب ذلك التنسيق فيما بينهم.

ب. الجماعات غير الرسمية Informal Group:

تتكون هذه الجماعات بصفة اختيارية أي أن الفرد هو الذي يسعى إلى الانضمام لجماعة بإرادته كما يمكن الانسحاب منها بشكل اختياري و غالبا تتشابه القيم الاجتماعية لأعضاء الجماعة وكذلك تكون لهم أهداف مشتركة.

١- جماعة الصداقة Friendship Group:

وهي عادة تتكون من أفراد يتماثلون معا في بعض الصفات مثل ذلك تقارب السن أو الوظيفة أو الديانة وليس من الضروري أن تتشابه الوظائف الرسمية لأعضاء الجماعات.

٢- جماعة المصلحة:

وهي عادة ما تتكون من أفراد يلتقون معا لتحقيق مصالح متبادلة أو للدفاع عن أهداف معينة وغالبا ما تتعارض مصالح هذه الجماعة مع مصالح التنظيم الكلي للمنشأة التي يعملون فيها.

ثانيا: الجماعات الأولية primary group والجماعات الثانوية secondary group:

١- الجماعات الأولية Primary group:

هي نوع من الجماعات الصغيرة التي تجمع أو اصر الحب والصداقة بين أعضائها وتربطهم علاقات مباشرة ويسود الولاء والانتماء

و الصداقة والقيم الواحدة بين أفراد الجماعة، مثال ذلك جماعة الأسرة وجماعة الأقارب وجماعة الأصدقاء المقربين.

٢- الجماعات الثانوية Secondary group:

ويطلق هذا الاصطلاح على الجماعات التي يغلب الطابع الشخصي بين أعضائها ولكن يقل شعور التعاطف القوي بين أعضائها بالمقارنة بالجماعة الأولية ولكن بالرغم من ذلك هناك علاقات تبادلية عامة، مثال ذلك أصدقاء العمل والمعارف وأعضاء النقابات أو الاتحادات وعادة لا يتواجد الأعضاء مع بعضهم البعض طول الوقت وأيضا الاتصال بصفة عرضية وسريعة.

ثالثا: الجماعات المنفتحة Open Group والجماعات المنغلقة Closed Group:

يمكن تصنيف الجماعات طبقا لدرجة انفتاحها أو انغلاقها ويمكن القول أن الجماعات الرسمية والغير رسمية يمكن أن تكون منفتحة أو منغلقة والتميز هنا هو درجة التغير أكثر من درجة الرسمية والجماعات المنفتحة يمكن تمييزها عن الجماعات المنغلقة من خلال ثلاث أسس:-

١- ثبات العضوية:

فالجماعة المنفتحة هي التي تحدث بها تغيرات مستمرة في عضويتها فهناك أعضاء جدد ينضمون إلى الجماعة بصفة منتظمة وهناك أعضاء قدامى قد ينسحبون منها.

ولكن من ناحية أخرى تتميز الجماعات المغلقة بثبات واستقرار عضويتها فنادرا ما يتم أعضاء جدد للجماعة وأيضا قد لا ينسحب العضء القدامى بسهولة.

٢- نوع الأهداف (أهمية عنصر الوقت):

طلما أن العضوية فى الجماعات المنفتحة تتغير بسهولة وبسرعة فإن الأعضاء فى هذه الجماعات غالبا لا ينظرون الأهداف الطويلة الأجل من العضوية بل يكون الهدف من العضوية هو تحقيق أهداف قصيرة الأجل و نتائج ملموسة فى الوقت الحاضر .

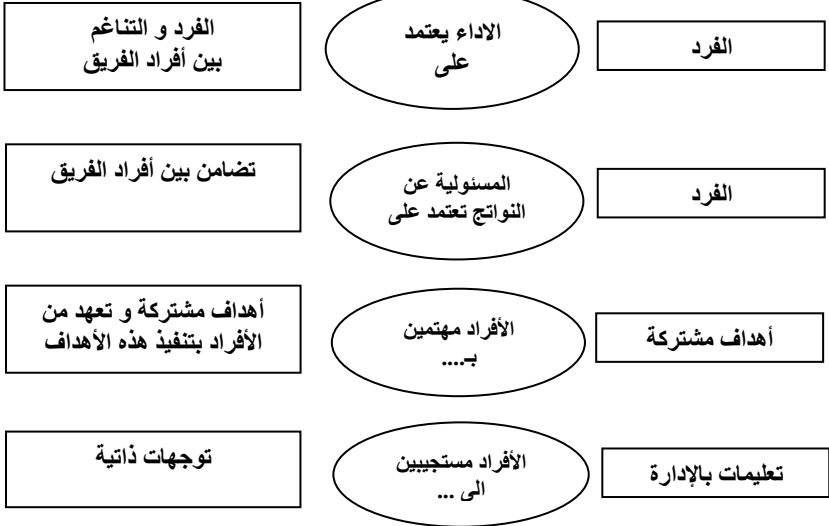
٣- الاطار الفكرى للجماعة:

تتميز الجماعات المنفتحة بأن الأعضاء الجدد عادة ما يقدمون أفكارا وقيما واتجاهات جديدة للجماعة مما يساعد على تطوير وتنمية الجماعة فى حين لا تتمتع الجماعات المغلقة بهذه الميزة غالبا ما تعتمد على الثقة المتبادلة بدلا من التطور والحداثة فى أساليب العمل.

الفرق بين جماعات العمل وفرق العمل :

يعتبر الفريق Team نوع خاص من جماعات العمل "ينشأ الاحتياج داخل المنظمة لجماعات العمل ذات طبيعة معينة ويتم تكوينها من أفراد مكملين لبعضهم البعض من حيث المهارات ولتحقيق غرض

محدد يعتبرون أنفسهم مسئولين عنه شخصيا هنا يمكن أن تطلق على هذه الجماعة اسم الفريق "Team"



يوضح الشكل السابق ما يلي:-

- الأداء في جماعة العمل يعتمد على الفرد، بينما في فريق العمل يعتمد ليس فقط على الفرد بل وأيضا حصيلة التناغم والتعاون والتنسيق بين أفراد فريق العمل فتأتي الحصيلة أقوى وأكبر .
- تعتمد المسئولية عن النواتج الختامية للعمل في جماعة العمل على الفرد المسئول وهو غالبا مشرف أو رئيس قسم أو مدير إدارة بينما نرى في فريق العمل أن جميع أفراد الفريق يشعرون تضامنيا بمسئولية جماعية تجاه نواتج العمل الختامية .

٣- يهتم أفراد الجماعة بالأهداف المشتركة ويزيد عن ذلك أن فرق العمل يهتم أفرادها ليس فقط بالأهداف المشتركة بل يتعهدون أمام أنفسهم بأن ينفذوا الهدف ويعتبرون ذلك جزء من مسئوليتهم فى العمل وهم متحمسون له.

٤- يستجيب أفراد الجماعة الى التعليمات والأوامر الصادرة من الإدارة، بينما لا يحتاج أفراد الفريق إلى مثل هذه التعليمات الخارجية، فالتعليمات صادرة من داخلهم ومن ذاتهم مما يعطي الأمر الإحساس بالمسئولية الشخصية.

أنواع فرق العمل:

١- فرق عمل و فرق تطوير:-

يتم التصنيف بناء على الهدف من تكوين فريق العمل حيث أن فرق العمل (تهتم بالإنتاج والخدمات التي تقدمها "مثل فريق الصيانة وفريق خدمة العملاء") ، بينما فرق التطوير (تهتم بتحسين الأداء وتطوير الإنتاجية "مثل فريق تحسين الجودة و فرق الإبداع والابتكار").

٢- فرق مؤقتة و فرق دائمة:-

يتم التصنيف بناء على عنصر الوقت حيث أن الفرق المؤقتة موجودة لغرض معين وتنتهي بانتهائه (مثل لجنة التوسعات ولجنة تصميم نظام الحوافز) ، أما الفرق الدائمة مستمرة مع بقاء واستمرار المنظمة (مثل لجنة البت فى العطاءات ولجنة الميزانية).

٣- فرق أعضائها من مجال واحد و فرق أعضائها من مجالات مختلفة:-
يتم التصنيف بناء على هيكل السلطة حيث أن هناك فرق أعضائها من مجالات مختلفة لإثراء الرأي والخبرة و فرق أعضائها من مجال واحد وذلك لتحقيق التخصص الدقيق.

كيف تبني فريق عمل؟

هي عملية مخططة لتكوين جماعة مندمجة ملتزمة قادرة على أداء مهام معينة وتحقيق أهداف محددة من خلال أنشطة متعاونة و متفاعلة إذا كنت بصدد بناء فريق عمل لأول مرة مثل تكوين لجنة أو مجلس أو فريق، فعليك أن تتبع الخطوات التالية حتى تضمن الكفاءة والنجاح لمثل هذا الفريق:-

المرحلة الأولى (التمهيد):

- ١- حدد العمال والمهام المطلوب تنفيذها.
- ٢- حدد ما إذا كان الفريق ضروري لتنفيذ هذه الأعمال.
- ٣- حدد السلطة المخولة للفريق.
- ٤- حدد هدف الفريق.
- ٥- حدد بصفة مبدئية أعضاء الفريق.

المرحلة الثانية (حدد ظروف الأداء):

- ١- حدد ووفر كافة الموارد والأجهزة اللازمة.
- ٢- تأكد من أن أفراد الفريق كامل، وقادر على العمل.
- ٣- حدد معايير تقييم أداء الفريق.

المرحلة الثالثة (كون فريق العمل):

- ١- كوّن فريقاً رسمياً.
- ٢- تأكد من أن التصميم سليم للوظائف والمهام.
- ٣- تأكد من فهمهم للمهام.
- ٤- تأكد من فهمهم للأهداف.
- ٥- ارفع حماسهم وتعهدهم تجاه الأهداف.

المرحلة الرابعة (قدم المساعدة باستمرار):

- ١- ابعد الأفراد الذين لا يعملون بروح الفريق.
- ٢- زود الفريق بأفراد جدد.
- ٣- أعد النظر في حجم الموارد.
- ٤- حدد أعمال وأهداف جديدة إن أمكن.

نصائح في كيفية بناء فريق ذو أداء عالي:

بجانب إتباع الخطوات السابقة الخاصة ببناء فريق عمل ناجح فيمكنك إتباع الخطوات التالية أيضا لضمان نجاح الفريق والأداء العالي.

١- نَوِّعْ فِي أَعْضَاءِ الْفَرِيقِ: وعلى الأخص في مهاراتهم، فالتنوع يعني مزيد من المهارات المتاحة للفريق مما يضمن أداء عالي واستفادة من قبل الأعضاء في اكتساب مهارات أخرى.

٢- صَغُرْ حِجْمَ الْجَمَاعَةِ: فكلما صغر حجم الجماعة زادت قوتها وكلما زاد عددها زاد الصراع.

٣- اهْتَمِ بِاخْتِيَارِ أَفْرَادِ الْجَمَاعَةِ: وتأكد من أفراد الجماعة محبين للعمل الجماعي (وليس الفردي) وأن لديهم مهارات التعاون والتماسك وحل الصراع.

٤- دَرِّبْ أَعْضَاءَ الْفَرِيقِ: الأساس في التدريب رفع مهارات الأعضاء كل في مجال تخصصه، ثم التدريب للفرد على مهارات زملاؤه (حتى يمكنهم مساعدة بعضهم البعض أو الإحلال محل بعضهم في ظروف الإجازات والغياب)، ثم التدريب على مهارات التفاعل والاتصال وفنون إدارة الحوار والنقاش والاجتماعات والتعامل مع الآخرين.

٥- **وضع الأهداف:** يجب توضيح الأهداف بحيث تكون كمية، وقابلة للقياس، ومفهومة ومحددة ومقبولة ، ومحددة زمنيا بحيث يمكن الحساب عليها.

٦- **حدد معايير تحقيق الأهداف:** وهى عبارة عن طريق تقييم الأهداف مثل "كمية الإنتاج، وجودته، والزمن المستغرق فى تقديم الخدمة، والوفى فى الميزانية، وغير ذلك من المعايير".

٧- **اربط تحقيق الأهداف بالعوائد:** يجب توضيح أي عوائد سيحصل عليها الفريق من جراء تحقيق الأهداف عن مستويات أداء مختلفة، وما هو حجم هذه العوائد عند نفس مستويات الأداء.

٨- **اربط اداء الفرد بأداء الفريق:** بعد تحديد عوائد الفريق يتم تحديد عوائد الفرد كجزئين: الجزء الأول مرتبط بمساهمته فى أداء الفريق، والجزء الثانى مرتبط بأداء الفريق ككل.

٩- **شجع المشاركة:** كلما ساهم كل فرد فى أداء الفريق من خلال المناقشات والحوار فى الاجتماعات وقيامه بالأداء الفعلى كلما شعر كل فرد بالمسئولية عن الأداء الكلى للفريق وزاد حماسهم للعمل وعليه وجب تشجيعهم وتدريبهم على المشاركة.

١٠- **شجع روح الفريق:** درب العاملين على التضامن والولاء للجماعة، وشجعهم على المشاركة، وعلى الأداء واعطهم الفرص

لاثبات أنفسهم، وفي حالة النجاح قدم التقرير المطلوب، وربما عليك أن تقوم بأنشطة اجتماعية وترفيهية لتشجيع روح الفريق.

١١- **شجع الاتصال الجماعي:** شجعهم ودرهم على سبل الاتصال المختلفة من حيث كتابة المذكرات الداخلية، والمقابلات، والتفاوض، وآداب الحوار، وإدارة الاجتماعات، والتقديم الشفوي للمعلومات، فكلها تؤدي إلى جماعات ناجحة.

١٢- **شجع المنافسة:** ويقصد هنا المنافسة بين الجماعة ونفسها حيث أنها ستخدم الأهداف الموضوعة ومعايير الأهداف لكي تتنافس مع نفسها في تحقيق هذه الأهداف. ومن أهم طرق تشجيع المنافسة هي تحقيق الأهداف (سواء كمية أو كيفية) في أقل وقت.

١٣- **وضح قواعد العمل في الفريق:** وهنا يتم تحديد ما هو مسموح به أو غير مسموح به من تصرفات، فهناك جماعات تركز على الانضباط في الحضور، والنقد الايجابي فقط، وسرية معلومات العملاء. وهناك جماعات تركز على قواعد أخرى، والمهم أنه بعد تحديدها أن يقتنع بها الأعضاء وأن يطبقوها.

١٤- **واجه الفريق بالحقائق الجديدة:** مع عمل الفريق تتطور الأمور سواء داخل المنظمة أو خارجها بشكل يؤدي إلى وجود فرص أو تحديات كما قد يشير إلى نقاط قوة أو نقاط ضعف، وربما لا

يستطيع الفريق تحديد مثل هذه الحقائق، وبالتالي عليك أن تواجههم بها وتطلب منهم آراءهم وأن يتعاملوا معها.

١٥- **وضح و اعترف بإنجازات الفريق:** إن اعترافك بإنجازات الفريق وما يقدمه من أعمال يعتبر من أكبر العوائد المعنوية التي يبحث عنها أعضاء الفريق، فحفلات التكريم، أو الهدايا، أو تقديم شهادات التقدير والدروع لها أبلغ الأثر على أعضاء الفريق.

خطوات بناء فريق عمل فعال:

(١) **الدعم:** وهو ليس مجرد تأييد وجهة نظر هذا العضو في حالة الاتفاق بل أيضا هو تقديم الدعم والتشجيع لعضو الفريق في حالة الاختلاف معه بقولك مثلا (أعرف أنك تتناول فكرتك أو رأيك بجدية وأنا أوافق على هذه الجدية رغم اختلافي معك في الرأي).

(٢) **المواجهة:** وهي الاعتراض على سلوك غير مرغوب من أحد أعضاء الفريق عندما يبدأ في منع الآخرين من رصد أفكارهم أو السخرية من مساهماتهم ويجب أن تقتصر المواجهة على سلوك الأعضاء ولا تتعرض للشخصية أو أسلوب التحقيق.

(٣) **حماية حق إبداء الرأي:** يجب أن يقوم أحد أعضاء الفريق بدور حارس حق إبداء الرأي وخاصة إذا كان بعض أعضاء الجماعة أقل ثقة بأنفسهم أو مترددين أو عندما يحتكر أعضاء معينون المناقشة تماما ولا يتركون فرصة للآخرين لإبداء الرأي.

٤) الوساطة: عندما تصبح المناقشات مكثفة مطولة إلى حد أن يتوقف الأعضاء المجتمعون عن الاستماع أو الاستجابة لبعضهم البعض يحتاج الموقف إلي وجود عضو وسيط يلخص المناقشات ويوضح رأي كل طرف ويطلب الفرصة من أصحاب الآراء لتعديل أو تصحيح وبذلك تكسر الوساطة الجمود وتدفع المناقشة إلى الأمام.

٥) التنسيق: هو دور آخر من أدوار الوسيط حيث يحاول تجميع نقاط الاتفاق بين الآراء المتضاربة حيث يمكن أن تكون التعبيرات مختلفة.

٦) التلخيص: قد تجد المجموعة نفسها مغمورة في التفاصيل وهنا يتدخل الوسيط أيضا ليلخص في جمل رئيسية ما وصل عنده النقاش وهذا التلخيص يعطي للمجموعة ثقة في نفسها يكشف تقدم كبير لم يكن أي عضو يتصور أنه قد تحقق فعلا.

٧) مراقبة سير العمليات: هو معالجة تفاعلات المجموعة وما يحدث بين أعضاء الفريق وإذا كان هناك موضوعات حول السيطرة والنفوذ وهل تتجنب مثلا المجموعة باستمرار مواجهة الموضوعات الرئيسية هنا يتدخل المراقب طالبا من المجموعة النظر في طريقة أدائها.

سمات فريق العمل الفعال:

* يكون فريق العمل فعالاً إذا حقق مستوى عالياً من الأداء وأنجز الأهداف والفعاليات المحددة بكفاءة وفعالية، وحافظ على موارده

- البشرية «الأعضاء» وذلك بتهيئتهم وتحفيزهم ورفع مستوى رضاهم. فيكون للفريق بتحقيق تلك النتائج سمات وهي كالتالي:
- ١- لديه رؤية وأهداف واضحة وهي الغايات التي يتعين على الفريق إنجازها.
 - ٢- يؤمن أعضاء الفريق بالقيم التالية: الصدق، الثقة، الاحترام المتبادل.
 - ٣- التزام عال بأهداف ومهمة الفريق.
 - ٤- يتسم بالكفاءة من حيث مستوى الأعضاء العلمي، والموارد، والصلاحيات التي يحتاجها، والمعارف لإنجاز مهمة الفريق.
 - ٥- يعمل أعضاء الفريق بمستوى عال من التعاون.
 - ٦- الاتصال المفتوح من حيث الحصول والإطلاع على المعلومات مع وجود تغذية مرتدة بناء على عمل كل عضو من أعضاء الفريق.
 - ٧- التفكير الابداعي والابتكاري وتقديم الأفكار الجيدة من أعضاء الفريق.

فوائد العمل من خلال فريق:

- تعد فرق العمل إحدى أهم وسائل نجاح العملية الإدارية ومن أبرز ملامح الإدارة الناجحة التي تحرص على الإنجاز، وتحترم التخصص وتسعى إلى المزيد من المشاركة بينها وبين أفراد الإدارات الأخرى.
- وحتى ينجح الفريق لا بد أن تكون أهدافه واضحة لجميع أعضائه، فهو بمثابة محطة توليد للطاقات الكامنة. وتبني فرق العمل لمزايا عدة منها:-
- ١- الاستفادة من المواهب المتعددة للأفراد.

- ٢- زيادة الاتصال بين الأعضاء.
- ٣- تنمية الشعور بالاتحاد والصدقة.
- ٣- إيجاد جو من التعاون لزيادة الإنتاج.
- ٤- الوصول إلى حلول جماعية.
- ٥- تخفيف الأعباء وتوزيع الأدوار.
- ٦- تبادل المعلومات والتجارب.
- ٧- الفاعلية في حل المشكلات لتوفر الخبرة.
- ٨- تحقيق التوازن بين إنتاجية الفرد واحتياجات الأعضاء .
- ٩- تقديم أحدث وأدق المعلومات.
- ١٠- إتاحة الفرصة للجميع للمشاركة في إتخاذ القرار وتحمل مسئولية تنفيذه.

وهنا يجب التوقف للتذكير بنقطة وهي أن نجاح الفريق هو نجاح يرتبط بكل عضو من أعضائه وفشله هو فشل لكل عضو أيضاً.

العوامل التي تؤدي الأفراد إلى تكوين الجماعات:

- ١- أسباب اقتصادية.
- ٢- أسباب اجتماعية.
- ٣- توفير فرص التقدم والمنافسة بين الأعضاء.
- ٤- التفهم والمشاركة الوجدانية.
- ٥- الدفاع عن مصالح الأعضاء.
- ٦- المساعدة في حل مشاكل العمل .

أولاً: الأسباب الاقتصادية:

لعل من أهم الأسباب التي تدفع الفرد إلى الانتماء إلى جماعة معينة، هي قدرتها على توفير بعض المزايا والوفورات الاقتصادية ومن أمثلة ذلك اعتقاد بعض العاملين أنه يمكنهم زيادة أجورهم عن طريق العمل و التعاون الجماعي وأيضا انضمام العاملين إلى نقابة معينة أو جمعية معينة خاصة بهم تحقق لهم مزايا اقتصادية.

ثانياً: الأسباب الاجتماعية:

قد ينتمي الفرد إلى جماعة معينة لأن هذه الجماعة تساعده على إشباع حاجاته الاجتماعية والنفسية ومن أمثلة هذه الحاجات الحاجة إلى الانتماء والحاجة إلى الأمان، والحاجة إلى الاحترام والتقدير من الآخرين.

ثالثاً: تقديم فرص التقدم والمنافسة بين الأعضاء:

وقد يلتحق الفرد بجماعة معينة إذ وجد أنها تقدم له المساعدة على التقدم والمنافسة، وإذا أحس أن فيها مجالاً لاختبار قدراته وطموحاته، ومن أمثلة هذا النوع من الجماعات، تجمع الأفراد ذوي القدرات النادرة في مجال معين بطريقة تمكنهم من الاتصال ببعضهم البعض وممارسة الأنشطة التي تشبع حاجاتهم المتعلقة بتحقيق الذات.

رابعاً: التفهم والمشاركة الوجدانية:

إن انتماء الفرد إلى جماعة معينة تساعد على التخلص من القلق و الهموم التي تصادفه في الحياة اليومية، فالفرد دائم البحث عن من يشاركه أحزانه و يسمع شكواه و يتفهم مشاكله و يمد له يد الصداقة و الانضمام إلى الجماعة خاصة التي تشاركه نفس خبراته يعتبر نوع من المشاركة الوجدانية لأعضائها.

خامساً: الدفاع عن مصالح الأعضاء:

تقوم الجماعة بتقديم الحماية لأعضائها تجاه الضغوط الخارجية التي قد يتعرض لها ولتأخذ مثالا على ذلك لو أن أحد الرؤساء اتخذ قرارا معيناً بتحديد كمية إنتاج وجودة معينة مطلوبة من الأفراد العاملين تحت رئاسته، فإنه قد يجد صعوبة في التنفيذ إذا لم يكن حريصاً على كسب ثقة جماعة العمل التي يرأسها فهذه الجماعة تستطيع فرض نوع من الضغوط على أعضائها لتقليل كمية الإنتاج أو التباطؤ في العمل أو حدوث عيوب في الإنتاج مما يجعل الرئيس في مركز حرج أمام رؤسائه.

سادساً: المساعدة في حل مشاكل العمل:

قد يكون العمل في شكل جماعة أفضل من أداء العمل بصفة منفردة فالجماعة تعمل دائماً على تشجيع أعضائها وإرشادهم إلى الطرق

الصحيحة للأداء مما يزيد من قدرة الفرد على التعلم واكتساب الخبرة في وقت أقل كما يمكن للجماعة أن تساعد أعضائها على التغلب على مشاكل العمل لأعضائها عن طريق التكامل والمساندة للعضو .

سابعاً: تماسك و ارتباط الجماعة:

يقصد بلفظ التماسك مقدار المشاعر الايجابية التى يكنها أعضاء الجماعة لبعضهم البعض ومدى حرصهم و رغبتهم فى البقاء والاستمرار كأعضاء فى هذه الجماعة وتوقف درجة تماسك الجماعة على قوة الجذب لبقاء أعضائها داخلها وعدم انسحابهم منها .

مصادر تماسك الجماعة و وحدتها :

- ١- درجة التفاعل بين أعضاء الجماعة.
- ٢- درجة وجود أهداف مشتركة وعامة للجماعة.
- ٣- درجة تشابه اتجاهات وقيم الجماعة.
- ٤- درجة اعتمادية الأعضاء على الجماعة.
- ٥- المكانة الاجتماعية للجماعة.
- ٦- علاقة الإدارة بالعاملين فى المنظمة.
- ٧- حجم الجماعة.
- ٨- شبكة وأنماط الاتصال بين أعضاء الجماعة.

أولا درجة التفاعل بين أعضاء الجماعة:

من أهم المصادر الرئيسية لتماسك الجماعة ووحدتها هو مقدار الاتصال بين أعضاء الجماعة وتصبح الجماعة أكثر تماسكا عندما يقضي الأعضاء وقتا أكبر مع بعضهم البعض ويتم الاتصال والتفاعل الايجابي بينهم ويلاحظ أن أداء الأفراد لوظائفهم في مكان واحد يساعدهم على الاتصال والتفاعل فيما بينهم ولذلك يعتبر التقارب المكاني عنصرا أساسيا لحدوث نوع من الاتصال والتفاعل للمحافظة على تماسك الجماعة كما التماثل الوظيفي للأعضاء (العمل في وظائف متماثلة) يعتبر من الأركان الرئيسية لظهور الجماعات وقوة تماسكها، مثال ذلك تماسك جماعة المحاسبين، جماعة المتفوقين، جماعة المهندسين.

ثانيا: درجة وجود أهداف مشتركة و عامة للجماعة:

فالجماعات التي تتكون لتحقيق أهداف مشتركة لأعضاء الجماعة تصبح أكثر تماسكا، فإذا كان هناك اتفاق من الجماعة على الغرض والأنشطة التي تكونت من أجلها فإن ذلك يساعد على ترابط الجماعة وفريق كرة القدم الذي يتحد وتسوده روح الفريق ويسعى إلى تحقيق مصلحة الفريق ككل وليس المصلحة الفردية لبعض الأعضاء تتوافر لديه القوة والفرص الكبيرة للفوز في المباريات.

ومن ناحية أخرى فإن قدرة الجماعة على تحقيق أهدافها ينعكس على درجة تماسكها وقوتها فنجاح الجماعة في الوصول إلى

الأهداف المحددة لها، يزيد من ثقة الأعضاء بأنفسهم ويدفعهم إلى بذل جهد أكبر وإلى زيادة درجة الولاء والانتماء للجماعة وذلك يساعد على استمرارية السمعة الطيبة والانطباع الحسن من الآخرين.

ثالثاً: درجة تشابه اتجاهات و قيم الجماعة:

من أقوى مصدر تماسك الجماعة هو تشابه الاتجاهات والقيم لأعضاء الجماعة والسؤال الهام هو لماذا نشعر بالميل والجادبية تجاه الأفراد الذين يشبهوننا في تصرفاتنا وأرائنا و عقائدنا وبطبيعة الحال هناك أسباب وراء ذلك و من أهمها: أن الشخص الذي يشاركنا نفس الآراء يمدنا بنوع من التأييد الاجتماعي لمعتقدنا ويشعرنا دائماً أننا على صواب وإذا اختلف معنا شخص في الرأي فإن هذا يدخل في قلوبنا الخوف بأن آرائنا خاطئة، وأننا نختلف عن الآخرين وهناك سبب آخر وهو أننا قد نضع بعض الاستنتاجات السالبة عن سلوك الشخص الذي يختلف معنا على مسألة معينة، وإذا اختلفنا مع هذا الشخص على هذه المسألة فإننا نشعر بالميل إلى الاختلاف معه على كافة المسائل الأخرى، وهذا يؤدي إلى خلق عوائق الاتصال والتفاعل بين الأفراد.

رابعاً: درجة اعتمادية الأعضاء على الجماعة:

يمكن القول في هذه الحالة أنه كلما ازدادت درجة اعتمادية الفرد على الجماعة في إشباعه حاجاته المختلفة كلما ازدادت درجة

جاذبية التمسك بالجماعة وتوثقت العلاقات بين أعضاء الجماعة، وازدادت درجة اعتمادهم على بعضهم البعض.

خامسا: المكانة الاجتماعية للجماعة:

من الطبيعى أن يختلف التقدير الاجتماعى للجماعة فى أى منظمة وقد يرجع ذلك إلى علو المستوى الوظيفى لأعضاء هذه الجماعة، وذلك وفقا للتدرج الهرمى للتنظيم، مثال ذلك الأفراد الذين ينتمون إلى الإدارة العليا فى المنظمة قد يلمسون الفروق فى صالحيهم تميزهم عن العمل أو الأفراد فى المستويات الإدارية الأقل. ولذلك نجد فى الحياة العملية أن هناك رغبة قوية لدى العاميين فى المنشأة فى الترقى وشغل هذه الوظائف العليا، يصلوا إلى هدفهم وهو أنهم أعضاء فى الإدارة العليا ولكن فى حالات أخرى قد تكتسب جماعة فى نفس المستوى التنظيمى مكانة أو قيمة اجتماعية أعلى من مثيلاتها وذلك لأسباب منها كفاءتها ونشاطها مقارنة بالجماعات الأخرى، أو وجود شروط صعبة للانضمام إلى مثل هذه الجماعة يكون من بينها الثقة أو الكفاءة، مثال أن العمل بداخل حجرة العمليات أو حجرة العناية المركزة بالمستشفيات يقتصر على الممرضات ذوى الكفاءة العالية والتخصص المعين. ولكن يجب التذكير بأنه كلما تفوقت الجماعة اجتماعيا، كلما انعكس ذلك على درجة التماسك بين أعضائها.

سادسا: علاقة الإدارة بالعاملين في المنظمة:

غالبا ما تتكون الجماعات داخل المنظمة نتيجة ضغوط الإدارة على العاملين ويكون الهدف الأساسي من تكوين هذه الجماعات هو مصالح أعضائها و مواجهة ضغوط الإدارة، وإذا ما حاولت الإدارة القضاء على الجماعات الغير الرسمية فإنها لا تلبث أن تظهر من جديد بشكل أو بآخر، بل قد تزداد قوتها وصلابتها لمواجهة هذه المحاولات وعلى الإدارة أن تدرك أنه قد يحدث تعارض في بعض المنظمات إلى درجة الصراع بين التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي و بقدر ما يتحقق الانسجام والتقارب بين التنظيمين، بقدر ما يحقق أهداف المنظمة والجماعات الغير رسمية معا.

سابعا: حجم الجماعة:

يقال أن هناك علاقة عكسية بين حجم الجماعة وبين درجة تماسكها فكلما كانت الجماعة صغيرة كلما زادت درجة تماسكها والسبب في ذلك أن هذا التماسك والترابط يعتمد بشكل رئيسي على الاتصال والتفاعل المستمر بين الأعضاء. وقد تحدث صعوبات في الاتصال بين أعضاء الجماعات نتيجة لكبر حجم الأعضاء أو تشتتهم في أماكن أو وظائف متباعدة. وفي نفس الوقت يؤدي عدم وجود وسائل للاتصال بين الأعضاء نتيجة لجهل هؤلاء الأعضاء بمشاعر و آراء بعضهم البعض وهذا يؤدي إلى حد ذاته إلى تفكك الجماعة وعدم تماسكها.

ثامنا: شبكة و أنماط الاتصال بين الأعضاء:

لا بد من الاهتمام بعملية الاتصال داخل الجماعة وأيضا التعرف على طرق نقل و تبادل المعلومات بين الأعضاء داخل الجماعة وهو ما يطلق عليه أنماط الاتصال داخل الجماعة، و يساعد ذلك التعرف على مشاكل الجماعة وزيادة كفاءتها الإنتاجية وتنمية الروح المعنوية بين أعضائها. ولكي نتعرف على أنماط الاتصال السائدة بين أعضاء الجماعة لا بد من دراسة شبكة الاتصال داخل الجماعة وهي تعبر عن التركيب أو الشكل الهيكلي للجماعة.

التفاعل بين الجماعات في المنظمة:

يمكن أن توصف المنظمة بأنها جماعات متفاعلة مع بعضها البعض و لكل جماعة أهدافها وأعضائها وأنشطتها وكيانها المستقل. ولكن من ناحية أخرى لا بد من تحقيق التعاون والتنسيق بين كافة هذه الجماعات للوصول إلى فاعلية المنظمة. وتحقيق الأهداف التنظيمية التي تعتمد على العلاقات الممتازة بين الجماعات وأيضا على مدى التفاعل الكفاء بينها وهناك الكثير من العوامل التي تقلل من التفاعل بين الجماعات وتخلق نوعا من السلوك التنافسي بينها وهذا بدوره يقلل من الفاعلية الكلية للمنظمة ويتولد النزاع أو التعارض بين الجماعات نتيجة عدة عوامل أهمها:-

١- التمسك بمجالات المصالح:

ينشأ التعارض بين الجماعات في المنظمة إذا ادعت كل جماعة باستحواذها على المصالح أو مجالات السيطرة والنفوذ التي تشغلها وترى أنه لا يحق للجماعة الأخرى الاقتراب منها وتوضع العوائق التي تقلل من الاتصال بالجماعات الأخرى. ونضرب مثالا على ذلك بقيام الطالب والطالبة بالكلية بحجز أماكن لزملاءه الذين لم يحضروا بعد للاستماع للمحاضرة وذلك عن طريق وضع الكتب والكراسات على أماكن الجلوس بالمدرج في هذه الأماكن أثناء عدم تواجدهم. وينشأ النزاع بين الجماعات نتيجة للاستحواذ على المناطق أو مجالات النفوذ التي تشغلها كل جماعة وقيام هذه الجماعة بالدفاع عن هذه المناطق والمجالات.

٢- تماسك و ترابط الجماعة:

إن المغالاة في تماسك وترابط الجماعة قد يخلق نوعا من المنافسة بين الجماعات وهذه المغالاة في الانعزالية تؤدي إلى معاملة الجماعة للجماعات الأخرى في المنظمة على أنها أعداء لها ينبغي هزيمتهم وفي هذه الحالة تعتمد كل جماعة على تقليل الاتصالات فيما بينها.

٣- تناقض الأهداف:

أحد الأسباب الرئيسية للنزاع بين الجماعات في المنظمة ويحدث هذا التناقض عندما تحقق الجماعة هدفها بطريقة تقلل من فرص

تحقق أهداف الجماعات الأخرى وهناك كثير من الأمثلة التي توضح هذا التناقض في المنظمات فالعاملون وأعضاء النقابة يطالبون بزيادة في الأجور في حين ترغب الإدارة في تخفيض التكاليف، ومثال آخر بينما تهدف إدارة الإنتاج إلى تقليل تكاليف الإنتاج عن طريق الإنتاج النمطي تطلب إدارة التسويق من إدارة الإنتاج كثرة التنوع والتشكيل في المنتجات وذلك بهدف زيادة المبيعات.

٤- ذوبان شخصية الفرد في الجماعة:

تظهر هذه الحالة عندما تختفي الصفات الفردية للعضو ويكتسب بعض صفات الجماعة وكثير من العوامل التنظيمية تساعد على ظهور هذه الحالة ومنها التماسك الشديد بين أعضاء الجماعات، المشاركة في المسؤولية ووجود كثير من العوائق المادية في أمكنة العمل.

إن المنافسة الشديدة بين الجماعات في المنظمة قد تحدث أضرار كبيرة بالمنظمة، ويستطيع المديرون في معالجة هذه المشكلة عن طريق تقليل حدة المنافسة وزيادة درجة التعاون بين جماعات العمل في المنظمة.

العوامل التي تقلل من ظهور التعارض بين الجماعات:

١- الاهتمام بالاتصالات الجانبية:

فالاتصالات الرأسية في الهيكل التنظيمي تمكن من تداول المعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين ولكنها قد تصعب من تداول ونقل

المعلومات بين الوحدات النمطية في نفس المستوى التنظيمي وهنا تنشأ مشكلة عدم التعاون بين هذه الوحدات.

٢- تكوين اللجان كوسيلة لتحقيق التنسيق و التكامل بين الجماعات المتعددة فى المنظمة:

وينضم إلى عضوية هذه اللجان أفراد ممثلين لكل الجماعات المتنافسة وهناك كثير من المزايا الخاصة باللجان في تحقيق التفاعل بين جماعات العمل، وأيضاً تسهيل الاتصالات في المنظمة، كما يساعد تكوين فرق عمل من بين أفراد الجماعات لتحقيق التفاعل بين جماعات العمل.

٣- خلق فرص لايجاد أهداف مشتركة و متداخلة بين الجماعات فى المنظمة:

ومثال ذلك التفاوت بين الطيار وبين المراقب الجوي فى المطار هام جدا لسلامة الطائرة فههدف الطيار هو إنزال الطائرة فى أمان وسلام وهدف المراقب الجوي هو البحث عن كافة الوسائل لتحقيق أقصى أمان ممكن للهبوط باستخدام الممر المناسب والاقتصادي فى نفس الوقت و فى هذا المثال يظهر التعاون و المراقب الجوي بالرغم من انتمائهما إلى جماعتي عمل مختلفتين.

٤- استخدام نظم التدريب المناسبة لتدعيم العلاقات بين أعضاء الجماعات المختلفة:

نظم التدريب العملي يساعد على جمع شمل أعضاء الجماعات المتنافسة معاً، وذلك بإعداد التطبيقات والأمثلة العملية التي تظهر عيوب التنافس ومزايا التعاون بين الجماعات.

القضايا التي تواجهها جماعات العمل:

هناك بعض القضايا العامة التي تواجهها جماعات العمل مهما اختلفت طبيعة تكوينها أو نوعية الأعضاء المكونين لها، فهناك عشرة قضايا تتعلق بجماعات العمل ويندرج تحت كل قضية مجموعة من الأسئلة الخاصة بها وينصح بدراسة تلك القضايا والإجابة عن هذه الأسئلة وذلك للتعرف على كيفية تطبيقها في كافة الجماعات وطرق التعامل معها ... وهذه القضايا يمكن أن تكون لها علاقة بالأنشطة التي تمارسها الجماعات و التفاعلات بين أعضائها و اتجاهاتها و قيمها و قواعد السلوكية وتمثل هذه القضايا في:

١- المناخ العام للجماعة و علاقات العمل داخل الجماعة:

* ما هي أنواع العلاقات التي يجب أن تسود بين أعضاء الجماعة؟

* ما هي درجة التقارب و الصداقة بين الأعضاء، هل تسود العلاقات الرسمية أم غير الرسمية بدرجة أكبر؟

٢- مشاركة العضو في أنشطة الجماعة:

- * ما هي درجة المشاركة المطلوبة من كل عضو؟
- * هل تتم المشاركة بدرجة متساوية أو أكبر أو أقل من الأعضاء الآخرين؟
- * هل تعتمد الجماعة على بعض أعضائها بصفة خاصة في مزاولة نشاطها بدرجة أكبر من بقية الأعضاء؟

٣- مشاركة الأعضاء في المعلومات عن الجماعة:

- * كيف يتم التقاسم الأعضاء المعلومات الخاصة بالجماعة؟
- * من هو العضو الذي يجب أن يستحوذ على المعلومات بدرجة أكبر من الأعضاء الآخرين؟
- * وما هي كمية المعلومات التي يجب أن تقدم لهم؟
- * من هم الأعضاء الذين يجب أن يصغوا إلى الأعضاء الآخرين، ويستمعوا لأرائه و حديثه؟

٤- تفهم و قبول أهداف الجماعة:

- * ما هي درجة حاجة الأعضاء لفهم أهداف الجماعة؟
- * ما هي درجة الحاجة إلى قبول وإذعان الأعضاء لأهداف الجماعة؟
- * هل هذه الدرجة متساوية أو أكبر أو أقل لبعض الأعضاء؟

٥- اتخاذ قرارات الجماعة:

- * كيف يجب أن تتخذ القرارات ؟
- * هل تشترط الموافقة الجماعية للأعضاء على القرارات؟
- * وهل يستخدم أسلوب التصويت؟
- * هل يتخذ القرار بواسطة شخص محدد أم هناك مجموعة محددة تختص بإتخاذ القرار داخل الجماعة؟

٦- معالجة اوجه الخلاف و النزاع بين الأعضاء:

- * كيف يجب معالجة اوجه الخلاف والمنازعات بين أعضاء الجماعات؟
- * إلى أى مدى يجب الاهتمام بمعالجتها، أو تترك جانبا؟
- * هل يجب أن تفرض حلول؟

٧- تقييم أداء الأعضاء:

- * كيف يجب إدارة تقييم أداء الأعضاء؟
- * هل يقيم كل عضو الأعضاء الآخرين؟
- * هل يتحمل مسئولية التقييم بعض الأعضاء وهل يتحاشى الأعضاء القيام بنشاط التقييم؟

٨- التعبير عن المشاعر داخل الجماعة:

* كيف يعبر الأعضاء عن مشاعر داخل الجماعة؟

* هل يتم التعبير بصراحة و بطريقة مباشرة؟

٩- تقسيم العمل داخل الجماعة:

* كيف تحدد المهام على أعضاء الجماعة؟

* هل يتم ذلك بطريقة اختيارية (تطوعية) أو بعد المناقشة بين الأعضاء،

أو بواسطة قادة الجماعة؟

١٠- القيادة في الجماعة:

* من يجب أن يقود الجماعة؟

* كيف تمارس الوظائف القيادية؟

* هل تتم بالمشاركة، أو الانتخاب من الأعضاء، أو تتم بالتعيين من خارج

الجماعة؟

وهناك الكثير من العوامل الموجودة في بيئة جماعة العمل، والتي

تؤثر بشكل مباشر على النواحي السابقة ومن أهم هذه العوامل:-

١ - حجم جماعة العمل:

من واقع خبرتنا في الحياة العملية، نجد أن الجماعة الصغيرة تفضل عن الجماعة الكبيرة وذلك لبعض المزايا التي تتحقق نتيجة انضمام الشخص إلى الجماعة الصغيرة ومن هذه المزايا:-

١- تسمح بوجود علاقة قوية وصدقة بين أعضائها.

٢- تسمح للمعرفة المتعمقة للأعضاء بعضهم ببعض.

٣- تسمح بمعرفة أكبر للمواقف والمشاكل التي تتعرض لها الجماعة.

٤- تسمح بتفادي بعض مشاكل الجماعات الكبيرة مثال ذلك صعوبة التنسيق والاتصال بين الأعضاء.

وهذه المزايا قد تؤثر على سير العمل داخل الجماعة، ولكنها قد ترتبط أولاً بكفاءة الجماعة ويمكن في هذه الحالة اقتراح الافتراض التالي:

* كلما صغر حجم الجماعة قلت الموارد الكلية المتوافرة لدى الجماعة، ولكن من الأيسر الحصول على التعاون والتنسيق لجهود أعضاء الجماعة.

٢- توزيع الموارد (الخبرات) في الجماعة:

كلما توزعت الموارد (الخبرات) بين أعضاء الجماعة، كلما كان في الإمكان زيادة درجة مشاركة أعضاء الجماعة في القيام بأنشطة الجماعة.

٣- درجة تعقيد وتباين الواجبات داخل الجماعة:

هناك بعض الواجبات التي تؤدى بطريقة سهلة، ويستطيع العضو أداء واجباته بدون تداخل بين بقية أعضاء الجماعة، وهناك بعض الواجبات المعقدة والمتباينة، وتؤثر بطبيعة الحال على درجة الاستعانة دون الخبرات والمهارات الكبيرة ويمكن اقتراح الافتراض التالي:

* كلما ازدادت درجة تعقيد وتباين واجبات الجماعة، كلما كان من الأفضل استخدام الخبرات والموارد المتاحة لعدد كبير من أعضاء الجماعة.

٤- ضغوط الوقت على الجماعة:

غالبا ما تكون قرارات الجماعة حرجة إذا تعرضت الجماعة لضغوط الوقت، وأدى ذلك إلى مضاعفة الحاجة إلى خبرات أعضاء الجماعة، والفرض الذي يمكن اقتراحه هنا هو:-

* كلما ازدادت ضغوط الوقت فى الجماعة، كلما قلت فرصة الجماعة فى الاستخدام الكفء لمواردها وأداء أنشطتها.

٥- درجة الاعتمادية بين واجبات الجماعة:

هناك علاقة بين درجة التداخل بين واجبات الجماعة، وبين أهمية تبادلهم للمعلومات عن العمل، وكلما ازدادت أهمية وجود روح الفريق فى العمل. ويمكن اقتراح الافتراض التالي:-

كلما ازدادت درجة اعتمادية واجبات الأعضاء مع بعضهم البعض، كلما ازدادت أهمية استمرارية تبادل المعلومات والمعرفة عن الأعضاء الآخرين وواجباتهم.

تأثير جماعات العمل على المنظمة :

يختلف التنظيم الغير رسمي الذي ينبع من الأفراد أنفسهم عن التجمع الرسمي الذي ينبع عن السلطة الرسمية في شكل ادارات أو أقسام فليس هناك تطابق بينهما إلا أن طبيعة العلاقات في الجماعات الرسمية يمكن أن يكون لها تأثير ملموس على التنظيم الرسمي من خلال النقاط الآتية:-

١- الاتصالات:

إن شبكة الاتصالات الغير رسمية تعطى فرصة للرئيس في التعرف على حقيقة مشاعر المرؤوس و مواقفهم كما أنها وسيلة تمكنه استخدامها في نشر الحقائق و المعلومات التي لا يريد المرؤوسون عن طريق شبكة الاتصال الرسمية .

٢- الإنتاجية:

كلما كان الفرد أكثر حرصا على عضوية الجماعة كلما كان أكثر تمسكا بقوانينها ومعاييرها ومن هذه المعايير ما يعرف بالإنتاجية والتي تتعلق بمستوى الإنتاج الذي يجب أن يلتزم به جميع أعضاء المجموعة

ولن تقوم الجماعة الغير الرسمية بالتعاون مع الإدارة الرسمية إلا إذا شعرت بأن الإدارة الرسمية تتفهم أهدافه ومصالحها وقد بينت الدراسات التي قام بها ليكرت أن الجماعات التي تتميز بدرجة عالية من التلاحم والترابط تعطي إنتاجية أكبر من الجماعة الغير متلاحمة كما أن الجماعة تعمد إلى تغيير الإنتاج بحيث لا يزيد عن مستوى معين تتفق عليه الجماعة وذلك لأسباب أهمها:

أ- منع الأعضاء المتميزين بالإنتاج العالي خوفا من كشف ضعف زملائهم في الجماعة.

ب - محاولة الحصول على حوافز مادية أعلى لأفراد المجموعة.

وتجدر الإشارة إلى عدم الفهم بأن العلاقة بين المجموعات الغير رسمية والجهات الرسمية دائما متناقضة ولا يمكن لقاءها والعكس صحيح وأنه بالإمكان إحداث تكامل بين التنظيم الرسمي والجماعات الغير رسمية فيه من خلال:

١- اعتراف الإدارة بأن المجموعات الغير رسمية لا تسلك دائما سلوكا مضادا لها، وأنه بالإمكان تنمية أنماط سلوكية بين أفراد الجماعة تعمل على تحقيق أهداف التنظيم.

٢- إعادة النظر في الهيكل التنظيمى وتعديله بالشكل الذي يساعد على التفاعل الاجتماعى وتنمية روح الفريق بين أفراد الجماعات ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال تكوين "فرق العمل" بحيث تصبح كل مجموعة

صغيرة مسؤولة عن تحقيق هدف معين وأن تزود هذه المجموعة بالامكانيات والمهارات والخبرات والمعلومات اللازمة لتحقيق الهدف المطلوب.

٣- الإدارة:

لن تدعم الإدارة العليا الإدارة الذاتية إذا ما شعرت بتهديد من جانب أفراد هذه الجماعات فيما يتعلق بالفرص المتاحة للترقية ولكن أوضحت نتائج بعض الدراسات أن المديرين الفعالين في بيئة الإدارة الذاتية للجماعات يشجعون الجماعات على ملاحظة وتقييم وتدعيم سلوكهم الشخصي في أداء المهام.

أساليب تدعيم جماعات العمل:

هناك عدد من العوامل الداعمة والتي تساعد فرق العمل المدارة ذاتيا في أن تصبح وتظل فعالة:

أولا: التدريب:

١- التدريب الفني:

و الذي يمكن أن يضم العمليات الرياضية، استخدام الحاسب الآلي أو أي مهام يتولى المشرف القيام بها بطريقة رسمية ويعد التدريب عبر التخصصات المختلفة للزملاء في الجماعة من أنواع التدريب الشائعة.

٢- المهارات الاجتماعية:

يتمثل في حل المشاكل، حل المنازعات الروتينية، الحزم، كلها من المهارات التي تساعد الجماعة على أداء مهامها بسهولة.

٣- مهارات اللغة:

وترجع أهمية اللغة لتأثيرها على عملية الاتصال حيث يعد الاتصال الجيد من الأمور الحيوية والدرجة بالنسبة للجماعة التي تتبع أسلوب الإدارة الذاتية.

٤- التدريب على الأعمال:

تقوم بعض المنظمات بتدريب الأفراد على بعض الأعمال الأساسية كالتمويل والمحاسبة والإنتاج حتى يستطيع أفراد الجماعات تصور مدى ارتباط عمل الجماعات بالعمل الكلي.

ثانياً: المكافآت:

حيث تتمثل في القاعدة العامة التي تحاول أن تربط بين المكافآت والأداء الجماعي بدلاً من الأداء الفردي وفي نفس الوقت تقديم بعض المعلومات عن نتائج الأداء بصورة فردية بدلاً من معدل الدفع بالقطعة يكون أساس الدفع هو الجماعة ومن الأمثلة التي تطبق في إطار بيئة الجماعة:

١- المشاركة في المكاسب.

٢- المشاركة في الأرباح.

٣- الدفع على أساس المهارة.

العوامل المؤثرة في فعالية الجماعة:

