

تحسين الأداء وتكنولوجيا بناء فرق العمل

Team Building



في السبعينيات والثمانينيات تعلمنا مدى أهمية فرق وجماعات العمل بالنسبة للنجاح الشامل لعملية إحداث التحسين المخطط . وفي الأعوام التالية تبنت مئات من المنظمات على مستوى العالم هذا الاتجاه . قد تحققنا في الثمانينيات بأن الفرق لديها الكثير الذي يمكن أن تقدمه ، وليس فقط مجرد قدراتها على حل المشكلات . لقد منحنا الفرق سلطة اتخاذ القرارات وإدارة عملياتها ذاتيا ، وعندما فعلنا ذلك زاد العائد على الأصول ، وزادت معنويات العاملين في كل أنحاء المنظمة .

إجراء مسح لأهمية بناء فرق العمل :

لم نعد في حاجة إلى أن نسأل : هل فرق وجماعات العمل ضرورية لمنظمتنا ؟ الإجابة «نعم» إنها ضرورية . هل من المتوقع أن الفرق تحل أو يجب أن تحل كل مشكلات المنظمة ؛ الإجابة : بالطبع «لا» .

أجرى مسح في مؤسسة استشارية بالتعاون مع هيئة الجودة الأمريكية وجد أنه بالنسبة للمنظمات التي بدأت حديثا جهودها لمراقبة الجودة ، يأتي على قمة أولوياتها الاستراتيجية بناء الموارد البشرية كبنية أساسية ، وتنظيم الفرق في وحدات عمل فعالة ، هذه المنظمات من الناحية النمطية لديها قوة عمل لاتزيد على (٥٠٪) أعضاء في فرق وجماعات العمل ، إذا تحركنا إلى أعلى في سلم الأداء حيث المنظمات التي تخطت نقطة البداية في جهودها المستمرة لتحسين الأداء [أداء متوسط] نجد أن التركيز على فرق العمل مهم ، وأنه يحقق مزايا ملحوظة للمنظمة .

تقول معظم المنظمات «متوسطة الأداء» - إن ما يقرب من (٢٥٪) يشاركون في الفرق على مستوى الإدارات . تلعب فرق الإدارات ، وفرق حل المشكلات دوراً أساسياً في جهود تحسين الأداء في هذه المنظمات .

في أعلى السلم ترى المنظمات عالية الأداء أن هناك فوائد متعددة من اندماج العاملين في أشكال فرق مختلفة «تظهر هذه الأشكال بصورة أقل على مستوى الإدارات وبصورة أكبر على المستوى الشامل Macro-Level Teams ، مثل فرق تحسين العملية Process Improvement Teams .

وفي الواقع لا يهتم عدد فرق العمل التي لديك ، أو ماهية أنواع هذه الفرق وإنما المهم أن يكون لديك العدد المناسب من الفرق ، والتي تم تدريب أعضائها على المهارات اللازمة لحل المشكلات والموضوعات التي تساهم في تحسين أداء المنظمة .

الحاجة إلى فرق العمل في عملية التحسين :

التعقيد الشديد في معظم العمليات التي تؤدي في الصناعة والتجارة والخدمات يضع هذه العمليات خارج سيطرة أى فرد بذاته . الطريقة الوحيدة لمعالجة المشكلات المتعلقة بمثل هذه العمليات تحتاج إلى استخدام شكل أو آخر من أشكال بناء فرق وجماعات العمل . هناك العديد من المزايا التي يتميز بها منهج فرق حل المشكلات على ترك الأفراد يعملون فرادى لمعالجة المشكلات التي تواجههم ، ومن هذه المزايا :

* يمكن التصدي لعدد أكبر ومتنوع من المشكلات ، التي تعتبر فوق طاقة أى فرد أو حتى إدارة .

* تتعرض المشكلة لوجهات نظر كثيرة ومختلفة من حيث المعرفة والمهارة والخبرة .

* يحوز المنهج رضاء أعضاء الفريق ، ويؤدي إلى ازدهار معنوياتهم .

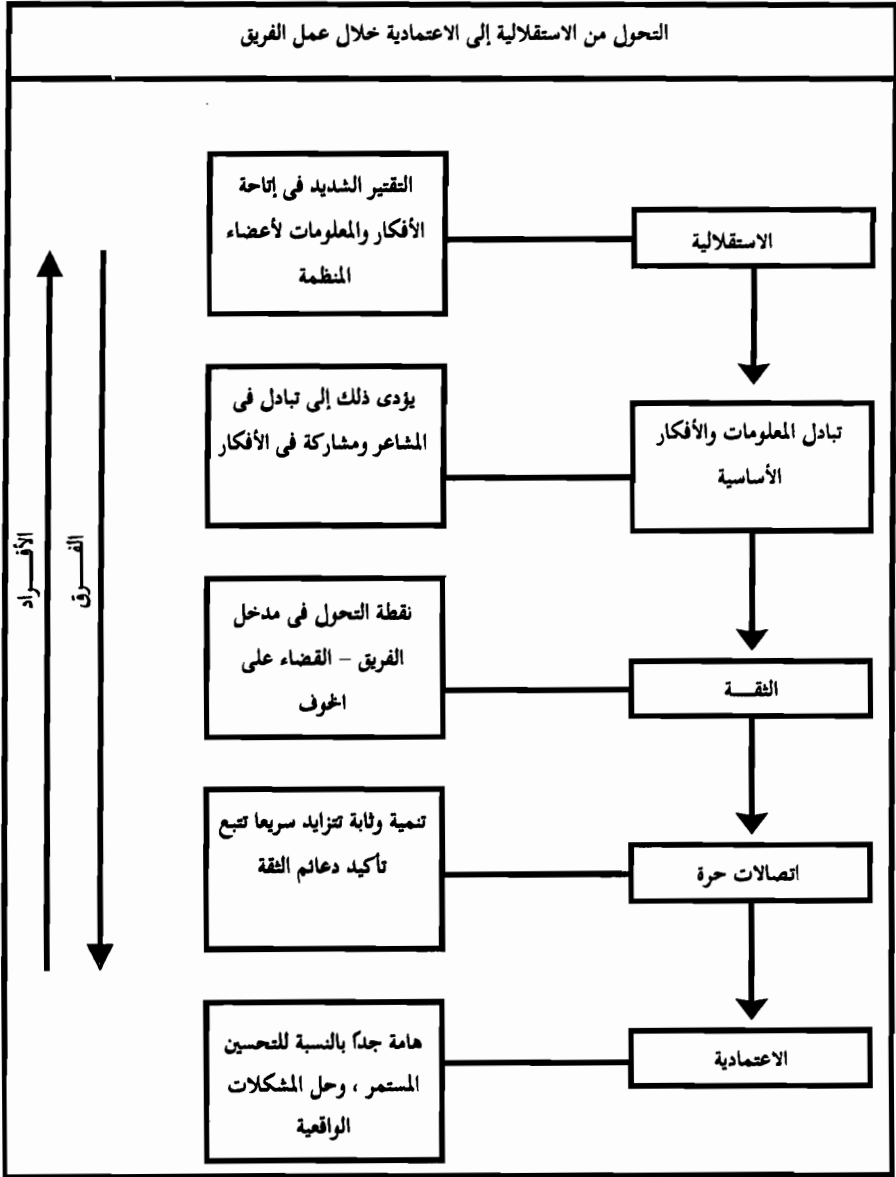
* يصبح من السهل التعامل مع المشكلات التي تتعدى حدود الإدارات أو الوظائف إلى إدارات ووظائف أخرى .

* يزداد احتمال تطبيق التوصيات الصادرة عن الفرق عنها في حالة اقتراحات الأفراد . تعتمد معظم هذه المزايا على الافتراض القائل بأن الأفراد أكثر استعداداً للمساندة للجهود التي اشتركوا في تخطيطها أو المساعدة في وضعها .

إذا أحسن إدارة الفرق ، تتحسن عملية حل المشكلات ، وتجنّب المنظمة النتائج سريعة واقتصادية . انتشار فرق وجماعات العمل في كل أرجاء المنظمة يعتبر عنصراً حيوياً لتطبيق عملية التحسين ، لأنها تبنى الثقة ، وتزيد الاتصالات ، وتنمي الاعتماد المتبادل بين أعضاء المنظمة .

لقد أدى معظم ما تعلمه المديرين في الماضي إلى ثقافة تنظيمية تدعو إلى الاستقلال ، والتفتير الشديد في إتاحة الأفكار والمعلومات لأعضاء منظماتهم ، تشبه المعرفة السماد العضوي ، إذا انتشر على مستوى الحقل فسوف يغذى ويشجع نمو النباتات أما إذا تم حفظه في مكان مغلق فسوف يفسد وتنتشر رائحته الكريهة ، فرق العمل المخصصة لتحسين الجودة تحول حالة الاستقلالية إلى الاعتمادية The Independence To Interdependence من خلال اتصالات جيدة ، الثقة والتبادل الحر للأفكار ، المعرفة ، البيانات والمعلومات كما تظهر في الشكل رقم (٥) التالي :

شكل رقم « ٥ »



ينمى استخدام طريقة التفاعل وجها لوجه في الاتصالات الإحساس باعتماد كل عضو على الآخر . يشكل ذلك جزءاً أساسياً فى أى عملية لتحسين الجودة ويوفر منهجية للاعتراف بفضل العاملين واندماجهم بتشجيعهم النشاط فى أعمال الفريق .

التعرض لمناقشة نظرية التحفيز ليست موضوع هذا الكتاب ، ولكن يمكن الإشارة هنا إلى أن العاملين سوف لا يكونون محفزين تجاه عملية التحسين المستمر في غيبة الظروف التالية :

- * التزام الإدارة العليا بتحسين الجودة .
- * مناخ تنظيمي يساند عمليات تحسين الأداء .
- * منهج فرق العمل للتصدي لمشكلات التحسين .

تركز هذه البنود على تمكين الأفراد لكي يشعروا ، ويقبلوا ويفوا بمسئولياتهم . أكثر من منظمة جعلت هذا جزءاً من استراتيجية الجودة - منح الصلاحية للعاملين للتصرف .

إذا سمعت من العاملين تعليقات مثل : «نحن نعرف أن هذه ليست الطريقة الصحيحة لأداء العمل ، ولكن إذا كانت هذه هي الطريقة التي تريد الإدارة أن نعمل على أساسها ، فسوف تكون الطريقة التي نعمل على أساسها .. » عندئذ ستكون الخبرة التي يجب أن تتراكم عند القوائم بالأداء قد تلاشت ، والأفراد لا يشعرون بالمسئولية تجاه نتيجة أعمالهم . المسئولية والمحاسبة تنعش مشاعر الفخر والاعتزاز والرضاء بالعمل ، وتحسين الأداء .

منح الصلاحية للعاملين من السهل التعبير عنه كمفهوم ، ولكنه يحتاج إلى التزام وجهود حقيقية من جانب الإدارة والمشرفين لوضعه موضع التطبيق . يتطلب تشجيع العاملين على المساهمة بأفكارهم واقتراحاتهم وخاصة من خلال اندماجهم في أنشطة فرق وجماعات العمل ، بعض الاستثمارات ، ولكن الاندماج الشامل له مردود كبير بالنسبة للمنظمة وللعاملين على السواء .

يوجد أساساً نوعان من فرق العمل مرتبطان بعملية تحسين الأداء :

النوع الأول : فرق تحسين الجودة .

النوع الثاني : دوائر مراقبة الجودة : موضوع الفصل التالي .

العمل الجماعى هو حجر الزاوية فى موضوع هذا الفصل ، والذى يمكن تعريفه بأنه :

«العمل المنسق من خلال تعاون جماعة صغيرة Small Group أثناء التفاعل المستمر ، حيث يشاطر الأعضاء بعضهم فى المسئولية ، ويعملون فى اتجاه الواجب المنوط بهم - أو هكذا يجب» .

وهذا التعريف يبرز أساسيات فرق وجماعات العمل :

- ١ - إنها جماعة صغيرة ، ليست شركة أو منظمة ، هذه جماعة تنظيمية .
- ٢ - يوجد لها قائد أو رئيس .
- ٣ - يجمعها هدف عام مشترك .
- ٤ - تفاعل مستمر بين الأعضاء .
- ٥ - كل عضو مسئول عن الإسهام والمشاركة فى إنجاز مهام الجماعة .
- ٦ - روح الفريق «اتجاه تعاونى» .
- ٧ - تنسيق على المستوى الشعورى .

نتناول فى الصفحات التالية الخصائص الأساسية لفرق وجماعات العمل من خلال :

- أولاً : أنواع وخصائص الفرق [الجماعات] بصفة عامة .
- ثانياً : أهداف ووظائف فرق وجماعات العمل .
- ثالثاً : بناء فرق وجماعات العمل .
- رابعاً : إيجابيات وسلبيات فرق وجماعات العمل .
- خامساً : الجماعات الرسمية والجماعات غير الرسمية .

أولا - أنواع وخصائص الجماعات بصفة عامة

تركز هذه الدراسة على جماعات وفرق العمل داخل المنظمات المختلفة - ويعالج هذا الفصل الأنواع المختلفة للجماعات لكي يتبين للقارئ العزيز موقع جماعات وفرق العمل بين الأنواع العديدة والمتشعبة للجماعات على خريطة الحياة ، كما أن هناك مجموعة من الخصائص العامة لكل الجماعات تساعدنا في رسم الإطار الذي تعمل داخله جماعات وفرق العمل .

ولأغراض هذه الدراسة يمكن تعريف الجماعات بأنها :

«تجمع بين شخصين أو أكثر لغرض مشترك يتفاعل أعضاؤه وجها لوجه اجتماعيا ونفسيا في فترة زمنية مستقرة نسبيا ، وبحيث يؤثر / ويتأثر كل عضو بسلوك العضو الآخر» .

أنواع الجماعات : يمكن تمييز الأنواع التالية من الجماعات طبقا لأحد العناصر التي يمكن استخلاصها من التعريف السابق ودون الدخول في التفاصيل :

- ١ - عدد الأعضاء : الجماعات الصغيرة / الجماعات الكبيرة .
- ٢ - الغرض المشترك : «أغراض متعددة» .
- جماعات العمل / جماعات اللعب / جماعات المعالجة / جماعات التدريب .
- ٣ - تفاعل الأعضاء : جماعات أعضاء المشاركة الإيجابية / جماعات أعضاء المشاركة السلبية .
- ٤ - المكان والاتصالات : جماعات يجمعها مكان واحد والاتصال مباشر / جماعات متباعدة والاتصال غير مباشر .
- ٥ - الفترة الزمنية : جماعات دائمة / جماعات مؤقتة .
- ٦ - مدخل النظم : جماعات ذات نظام مفتوح / جماعات ذات نظام مغلق .

- ٧- التماسك اجتماعيا ونفسيا : جماعات جاذبة / وجماعات طاردة .
- ٨- الشكلية : جماعات رسمية / جماعات غير رسمية / جماعات تطوعية^(١)
- ٩- العلاقات داخل الجماعة «المناخ» : جماعات متعاونة / جماعات متصارعة .
- ١٠- العلاقات بين الجماعة «البيئة» : جماعات متكاملة / جماعات متنافسة .
- ١١- المرجعية : جماعات أولية / وجماعات ثانوية .
- ١٢- البناء الداخلي : جماعات طبيعية / جماعات عائلية / جماعات منظمة .
- ١٣- القيادة : جماعات ذات قائد معين / جماعات ذات قائد منتخب «مختار» .
- ١٤- العضوية : جماعات مغلقة على أسماء بعينها / جماعات مفتوحة العضوية .

وإلى جانب هذه التصنيفات يمكن التوصل إلى أنواع أخرى بناء على تجارب وملاحظات واختبارات الباحثين وحسب اهتماماتهم المختلفة .

كما يمكن النظر إلى كل تصنيف على أساس أنه مجموعة رئيسية Main Group يندرج تحتها مجموعات فرعية Subgroups كما سيجيء فيما بعد .

يختار الكاتب من هذه التصنيفات ما يتطلبه موضوع الدراسة ويضع أمام الباحثين والممارسين الأبعاد الرئيسية لبناء وتنمية فرق وجماعات عمل فعالة نسعى جميعا إلى توفيرها ، إنها :

«جماعة صغيرة غرضها المشترك العمل ، يشارك أعضاؤها بإيجابية في نشاط ويجمعهم مكان واحد ، والاتصالات بها وجها لوجه ، ولا يهم أن تكون هذه الجماعة دائمة أو مؤقتة ، المهم أن يكون لها تأثير متبادل مع بيئتها التنظيمية أى : أنها ذات نظام مفتوح كما أنها متماسكة اجتماعيا ونفسيا ، بما يجعلها

(١) انظر الفصل القادم .

وسيلة جذب لأعضائها يفضلونها عن أى جماعة غير رسمية ينتسبون إليها ، يتوافر لها مناخ تنظيمى صحى يساعد الأعضاء على التعاون لا التصارع داخل الجماعة الواحدة ، والتكامل لا التنافس مع غيرها من الجماعات داخل المنظمة الواحدة ، وحيث إنها جماعة ثانوية فهى تنشأ بقرارات تنظيمية يعين لها القائد والأعضاء ولكن دون أن تكون مغلقة على أسماء بعينها .

إن هذا هو التحدى الحقيقى أمام الإدارات العليا لمنظمتنا المختلفة فى بناء وتنمية مثل هذه الجماعات عن إيمان بأنها وحدات مسؤولة وآلية وظيفية جديدة لتحقيق الأهداف المرجوة ومواجهة تحديات العصر .

١٢- خصائص الجماعات :

للجماعات خصائص متعددة بتعدد أحجامها وأغراضها ورماتها ومكانها ومهارات أعضائها ونمط قياداتها وثقافتها وبيئتها ، ولكن الدراسة تركز هنا على الخصائص السلوكية للجماعات من وجهة تنظيمية وإدارية لتوعية المديرين والأعضاء بأساليب تحسين أداء جماعاتهم .

الخاصية الأولى : ديناميات الجماعات Group Dynamics .

طبقا للتعريف السابق للجماعة يمكن تلخيصه فى كلمتين «وحدة اجتماعية» والوحدة عبارة عن نظام . يتكون النظام من عناصر معينة ، وتفاعلاتها Interactions العناصر المشار إليها هى الأفراد قادة وأعضاء ، وأما التفاعلات فإنه يشار إليها بعمليات الجماعة Group Processes ، والتي من أهمها :

– الأهداف المشتركة Common Goals – القيم المتفق عليها Norms

– الأدوار المختلفة Roles – القواعد العامة Common Rules هذه العمليات

تولد قوى خفية مؤثرة على عناصر الجماعة ، وعلى الجماعة ككل ، تلك القوى يطلق عليها ديناميات الجماعة Group Dynamics والفهم الجيد لديناميات الجماعة مهم جدا للباحث والممارس ولو كليل إحداث التغيير عند بناء وتنمية فرق وجماعات العمل أو قياس وتقييم أدائها .

الخاصية الثانية : اختلاف وتكامل الأدوار

Differentiated & Integrated Roles

يقصد بالأدوار الخصائص والسلوك الاجتماعي المتوقع من الأعضاء .

والاختلاف في الأدوار يعنى أن لدى أعضاء الجماعة العديد من المهارات والتجارب والخبرات بما يتيح لها وفرة البيانات وتعدد البدائل والفرص الجيدة للاختيار وإمكانات التعلم من بعضهم بعضا . والاختلاف شيء أكبر من أن يكون التخصص فقط ، أما **تكامل الأدوار** : فإنه يعنى توظيف خاصية الاختلاف المشار إليها نحو الهدف المشترك للجماعة ، والوصول إلى قرار جماعى واحد يرضى عنه كل الأعضاء . **الهدف المشترك** هو الذى يوجه الأعضاء إلى التفاعل وبناء العلاقات الاجتماعية ، ويساعدهم على تشخيص المشكلات ووضع الحلول الجماعية لها . **التكامل** لا يتحقق فقط من خلال الأوامر والتعليمات أو التسلسل القيادى طبقا للهيكل التنظيمى .

الخاصية الثالثة : للجماعة ذات مستقلة مختلفة عن ذات الأفراد Group Entity .

كثيرا ما يغفل الدارسون عن هذه الخاصية رغم أهميتها البالغة حيث إن للجماعة بناء وذات لها درجة معينة من الثبات والاستقرار ، بمعنى أنها تستمر فى الوجود فترة زمنية معينة تطول أو تقصر ، تحتفظ خلالها بأهم مقوماتها . أما العضو أو حتى القائد فإنه يمر فقط خلال ذلك البناء الذى يجد نفسه فيه ، فالبناء لم يولد معه ولن ينتهى بانتهائه .

ويمكن عقد مقارنة بين ذات الجماعة وذات الفرد . فللجماعة أعضاء وللأفراد أعضاء ، ولكل عضو وظيفة ، وأساليب اتصال فى الجماعة تشبه فى الأفراد العروق والشرابين والأعصاب ، وللجماعة بداية ونهاية كما للأفراد بداية ونهاية .

ولكن طبيعة الجماعة طبيعة جمعية «مجتمع» وطبيعة الأفراد طبيعة حيوية «حياة» ولكل منها قوانينها الخاصة بها . ولذلك فإن أساليب تشخيص وعلاج وتنمية الجماعة تختلف بالضرورة عن أساليب تشخيص وعلاج وتنمية الأفراد .

الخاصية الرابعة : فعالية الجماعة في بنائها التماسك Group Cohesiveness

فعالية الجماعة تكمن في جودة أدائها ، وجودة الأداء هي نتيجة منطقية لصحة الغرض الذي من أجله قامت الجماعة ، يساعد الغرض الصحيح على اختيار الأعضاء المناسبين ، ويحدد بدقة الأنشطة المطلوبة والأدوار الواضحة للأفراد لتحقيق أهداف الجماعة ، ولكن يجب ملاحظة أن الجماعة الجيدة هي التي تشبع احتياجات الأعضاء وتحقق أهدافهم في انتمائهم إليها ومن خلال عمليات تحقيق أهداف الجماعة الخاصة وهو ما يطلق عليه : تماسك الجماعة .

يشير اصطلاح التماسك إلى الظواهر التي تنشأ بعد ظهور الجماعة ، وليس قبل ذلك ، ومع ذلك فإن كثيرا من العوامل التي تساهم في تكوين الجماعة تلعب دورا مؤثرا في تماسك الجماعة ، وعلى سبيل المثال لا الحصر : عوامل التخطيط والتصميم والبناء هي أيضا عوامل تحديد درجة التماسك .

يتضمن التفسير العلمي والعملی لاصطلاح التماسك أبعادا مختلفة ، ولكل من هذه الأبعاد عوامل خاصة الكثير منها يمكن قياسه وتقييمه .

ثانياً - أهداف ووظائف فرق وجماعات العمل

تعتبر فرق وجماعات العمل إحدى الوسائل الهامة التي تستخدمها الإدارة لزيادة الفعالية والإنتاجية ، بل تعتمد عليها بعض المنظمات باعتبارها التكتيك الأساسي لإدارة الشؤون المختلفة في تلك المنظمات - نعالج في هذا الجزء مفهوم أهداف فرق وجماعات العمل - إن الخصائص الرسمية لأهداف فرق وجماعات العمل لا تختلف في جوهرها عن أهداف الأفراد أي أن الجماعة -شأنها شأن الأفراد تماما - تتجه في نشاطها الجماعي مدفوعة بالحاجات نحو تحقيق أهدافها ، ويحدد قرار تكوين فرق وجماعات العمل أهدافها وأعضاءها ومصادر بياناتها ، ويمكن تمييز الأنواع التالية من فرق وجماعات العمل :

أنواع فرق وجماعات العمل :

١ - اللجان : Committees

اللجان جماعة من الأفراد يتم اختيارهم بالتعيين أو بالانتخاب لإنجاز مهام محددة تم تفويضها إليهم على أساس دائم أو مؤقت . تعتمد اللجان على الاجتماعات الدورية لأعضائها فى إنجاز مهامها ، والتي منها : إعداد التقارير / عمل توصيات / إصدار قرارات / الانتهاء من بعض الأعمال .

- ويلزم لزيادة فعالية اللجان أن يكون لها لائحة إجراءات معتمدة ، تحدد أسلوب إدارة الاجتماعات / طريقة تقديم الموضوعات / كيفية إجراء المناقشات بما يوفر جوا مريحا لجميع الأعضاء / إجراء التصويب وكيفية الوصول إلى قرارات .

- **جدول الأعمال** : من أهم أساسيات اللجان بصفة خاصة والاجتماعات بصفة عامة ، فعن طريق جدول الأعمال يستطيع الأعضاء متابعة نشاط اللجان، وتتوافر لهم إمكانية المشاركة الإيجابية فى أعمالها .

- حينما تعالج اللجان موضوعات متعددة أو معقدة ، تلجأ أحيانا كثيرة إلى ما يطلق عليه اللجان الفرعية لتكليفها بإجراء أو أقسام من هذه الموضوعات. ترفع اللجان الفرعية توصياتها إلى اللجنة الأم لتتولى التنسيق واعتماد التوصيات.

- تتوقف فعالية كفاءة اللجان بدرجة كبيرة على رئاستها : أسلوب إدارة اجتماعات اللجان / توفير مناخ المشاركة الفعالة من الأعضاء / التزامها بالإجراءات المعتمدة وجدول الأعمال وتكوين اللجان الفوعية .

وتشترك جميع أنواع فرق وجماعات العمل فى الاستفادة بعنصر أو آخر من عناصر اللجان السابق ذكرها .

٢- الجماعة الإدارية : Administrative Groups

تساعد هذه الجماعات المنظمات فى تحقيق أهدافها ، وغالبا يتم تكوين

السياسات ووضع الإجراءات عن طريق الجماعات الإدارية ، ومن أمثلة الجماعات الإدارية :

- مجلس الإدارة الذى يجتمع مرة كل شهر لاتخاذ القرارات ومتابعة التنفيذ .

- لجان شئون العاملين لوضع سياسات واتخاذ القرارات المتعلقة بشئون الأفراد .

- الاجتماعات الشهرية أو الأسبوعية لممثلى إدارات مختلفة يرتبط نشاطهم بطريقة أو بأخرى لإزالة المعوقات وتسهيل انسياب العمل .

٣- جماعات أو مجالس التمثيل (التفويض) : Delegate Groups

يمثل العضو فى هذه الجماعات جماعة أخرى أو هيئة أو منظمة أو فرع معين ، يتكلم باسمها وقد منح الصلاحيات اللازمة لذلك .

توفر جماعات التمثيل حلقة اتصال بين منظمات وهيئات وجماعات يصعب توفيرها بالطرق التقليدية ، وتعالج موضوعات لها تأثيرها على أداء الجهات التى يمثلونها ، ومن المتوقع أن أعضاء هذه المجالس لا يعبرون عن إرادتهم واهتماماتهم الشخصية ولكنهم يمثلون ويلتزمون بالمهام المكلفين بها من قبل منظماتهم ومصالح جماعاتهم .

٤- الفرق : Teams

يمكن تعريف الفريق بأنه عدد من أفراد منظمة ما ، يملك كل منهم معرفة ومهارة معينة ، يلتقون سويا لتبادل خبراتهم لتحقيق غرض معين ، ومن أمثلة فرق العمل :

- فريق عمل لوضع استراتيجية تسويقية للمنظمة .

- فريق عمل لدراسة جدوى إضافة منتج جديد .

- فريق عمل لبحث أسباب زيادة معدل مردودات المبيعات .
يعتبر رئيس الفريق المسهل والمنسق لأعضاء الفريق ، يحفزهم ويوحد جهودهم للعمل بروح الفريق .

٥- جماعات التدريب : T. Groups

تعتبر هذه الجماعات من الأساليب التدريبية التي تقوم على مجموعة من القواعد والإجراءات تهدف جميعها إلى فهم الأعضاء لسلوكهم وسلوك الآخرين منهم ، ويطلق عليها أحيانا : «مختبرات تدريب الحساسية» أو «مختبرات العلاقات الإنسانية» .

ويطلق على من يدير هذه المختبرات : «وكيل إحداث التغيير» أو «مستشار التنمية التنظيمية» . وتهدف هذه المختبرات إلى تغيير سلوك الأعضاء عن طريق ما تحدثه الجماعة من تأثير يساعد على زيادة تماسك الجماعة وتحسين أدائها .

وظائف فرق وجماعات العمل :

تسعى فرق وجماعات العمل إلى تحقيق الغرض الرئيسي من وجودها متمثلا في مخرجات الجماعة ككل ؛ تقريراً أو توصيات أو إنجازات لعمل ما .

ولكن لا بد لكي تحقق الجماعة أو الفريق أهدافها أن تباشر الوظائف التالية :

١- مشاركة الأعضاء المعلومات والأفكار والأحاسيس الخاصة بالاهتمامات والقضايا المشتركة .

٢- تحفيز الأعضاء على الاندماج والانتماء للجماعة وللمنظمة التي تعمل الجماعة من خلالها .

٣- توفير الحقائق والمعلومات عن اهتمامات أو قضايا معينة والمشكلات التي تواجه الجماعة .

٤- اتخاذ قرارات جيدة .

٥- قياس وتقييم أداء البرنامج الذى تطبقه الجماعة .

٦- حل المشكلات .

ونتعرض فى إيجاز لكل من هذه الوظائف :

(١) «المشاركة فى المعلومات» :

المشاركة فى المعلومات تكاد تكون حجر الزاوية فى كل وظائف فرق وجماعات العمل ، وتوفر الاجتماعات الوسيلة الأساسية لتحقيق مشاركة الأعضاء بعضهم بعضا فى الاهتمامات والخبرات والتجارب والأبعاد المختلفة للموضوعات المعروضة على الجماعة أو الفرق . ويتوقف نجاح الاجتماعات على فعالية الاتصالات التى يجب أن تتم بالصراحة والوضوح ، وتتطلب المشاركة :

- ارتباط الموضوعات المعروضة للمناقشة بخبرات واهتمامات الأعضاء .

- التأكد من فهم الأعضاء الصحيح للموضوعات المعروضة للمناقشة ومدى أهميتها .

- التلخيص الجيد والمتكرر كل فترة زمنية معينة من جانب قائد الفريق أو الجماعة .

- الالتزام بأدب المناقشة التى توفر فرصا متساوية للأعضاء ولا تسبب لهم الإحباط .

(٢) اندماج الأعضاء :

يقصد باندماج الأعضاء شعورهم بأنهم عناصر حيوية ليس فقط للفرق أو الجماعة التى يعملون معها ، ولكن أيضا للمنظمة التى ينتمى إليها فريقهم أو جماعتهم ، والبديل لذلك الاندماج والانتماء هو مشاعر الاغتراب عن المنظمة الأم .

- يتحقق الاندماج والانتماء من الأعضاء حينما يدركون أهمية جماعتهم وأهدافهم وارتباط ذلك بالأداء الهيكلي والوظيفي للمنظمة ككل .
- مشاركة الأعضاء فى عمليات الجماعة أو الفريق وخاصة وضع جدول الأعمال تلعب دورا هاما فى زيادة اندماج وانتماء الأعضاء .

(٣) المعلومات ومراحل تطور الجماعات :

تمر فرق وجماعات العمل فى مراحل ثلاث فى دورات أداء مهامها سواء كانت دائمة أو مؤقتة ، وهذه المراحل هى :

أ) مرحلة التوجيه : The Orientation Phase

حيث أعضاء فريق أو جماعة العمل مختلفو الخبرة والتخصص والمعرفة والاهتمامات والانفعالات ، فلا بد أن تمر بمرحلة الاتفاق على توظيف إمكاناتهم المختلفة نحو هدف الجماعة أو الفريق . وهذه المرحلة تحتاج إلى البحث عن المعلومات المختلفة المتوافرة لدى الأعضاء ثم محاولة التكامل فى هذه المعلومات .

ب) مرحلة البدائل وتقييمها : The Alternatives & their evaluation phase

الهدف الرئيس فى هذه المرحلة هو أيضا البحث عن المعلومات المتعلقة بالبدائل المختلفة لحل المشكلات أو الوصول إلى التوصيات ثم تقييم هذه البدائل للوصول إلى البدائل الأنسب ، وذلك عن طريق التكامل فى المعلومات المتوافرة عن البدائل المتاحة .

ج) مرحلة التابعة : The Follow-up phase

الهدف من هذه المرحلة هو اختبار جودة القرارات أو التوصيات التى تبنتها المجموعة ، وذلك قبل وضعها فى صورتها النهائية ، وهذا يتطلب الحصول على معلومات من الجهات والأشخاص المعنيين بتطبيق تلك القرارات أو التوصيات

المقترحة (تغذية مرتدة) ثم إعادة صياغة القرارات والتوصيات فى ضوء تكامل المعلومات الجديدة .

(٤) القرارات الجيدة :

قد تكون قرارات جماعات وفرق العمل أحسن من القرارات الفردية فى حالات معينة ، وذلك حينما تكون للمشكلة زوايا مختلفة ، ويمكن تقسيمها بحسب تخصص واهتمامات الأعضاء ، وفى حالات أخرى تكون القرارات الفردية أفضل فى مشكلات الذكاء والمنطق .

العيب الخطير الذى يعوق وصول المجموعة إلى قرارات جيدة هو التفكير الجمعى Group think حيث يفشل الأعضاء فى التعبير عن أفكارهم وأحاسيسهم الخاصة ويسيطر على الجماعة تفكير واحد وإحساس واحد ينبع من سيطرة فرد أو أكثر على أعضائها ، وتستطيع الجماعة التغلب على هذا العيب بتوفير القيم والمناخ التنظيمى الذى يشجع الآراء والأفكار الحرة دون قيود أو ضغوط على أصحابها .

على قائد المجموعة أيضاً أن يلاحظ الصراعات التى يمكن أن تنشأ بين الأعضاء عند المناقشات أو التصويت على القرارات ، والصراعات من الأمور الطبيعية إذا تم إدارتها لصالح القرارات التى تتخذها المجموعة ، وإلا أدت إلى تفاقم العلاقات وهددت وجود المجموعة ذاتها .

(٥) قياس وتقييم أداء الجماعة :

تحتاج جماعة أو فريق العمل للتأكد من تقدمها فى أداء مهامها ، وأنها تسير فى إطار الخطوط العريضة التى رسمتها لنفسها ، ولذلك عليها الاعتماد على «التغذية المرتدة» لعملياتها ومدى اتفاقها مع أهدافها وقيمتها وقواعدها ثم تتخذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة - وقد يقوم بهذه الوظيفة جماعة أخرى فى وضع وظيفى رئاسى لهذه الجماعة - حيث يتطلب قرار إنشاء

المجموعة تقديم تقارير دورية عن تقدم المجموعة ومدى التزامها بجدول أعمالها ومراحل تطورها .

(٦) حل المشكلات :

لا جدال في أن حل المشكلات هو الوظيفة المحورية لفريق وجماعات العمل وقد يأخذ حل المشكلة اجتماعا واحدا لا يزيد على نصف ساعة . وقد يأخذ عشرات الاجتماعات الشهرية ، ويرجع اختلاف طول الزمن اللازم لحل المشكلات إلى عوامل مختلفة : طبيعة المشكلة / تكوين ووظائف المجموعة / إمكانات واستعدادات الأعضاء والقائد لحل المشكلة .

وتقاس فعالية وظيفة حل المشكلات بمدى قدرة المجموعة على الوصول إلى الحل المناسب وتطبيق ذلك الحل ، ومدى اقتناع ورضا أعضاء المجموعة عن ذلك الحل وخطوات حل المشكلات عن طريق المجموعة لا تختلف كثيرا عن خطوات الحل عن طريق الأفراد بصرف النظر عن جودة وابتكارية الحلول في كلتا الحالتين ، حيث إن حل المشكلات هو طريقة تفكير Way of Thinking والتي يمكن أن تمر بالخطوات التالية :

- تعريف المشكلة .

- تشخيص المشكلة .

- عرض الحلول البديلة .

- اختيار الحل المناسب .

- وضع خطة التطبيق .

- تطبيق الحل .

وهناك العديد من الأساليب التي تساعد على تعميق إحدى الخطوات السابقة كما سيجيء في ثالثا : «بناء وتنمية فرق وجماعات العمل» .

ثالثاً - بناء فرق وجماعات العمل

سبق القول بأن المجموعة سواء كانت جماعة العمل أو فريق عمل هي وحدة اجتماعية ، والمقصود بالبناء هنا هو البناء الاجتماعي لهذه المجموعة أو تلك ، ولكن ماذا نقصد بالبناء الاجتماعي ؟

إن كلمة «بناء» تشير بالضرورة إلى وجود نوع من التنسيق أو الترتيب بين «الأجزاء» التي تدخل في تكوين «الكل» الذي نسميه بناء . وعلى هذا الأساس يكون للمقطوعة الموسيقية بناء ، وللجملة بناء ، وللحديقة بناء ، وللجسور بناء ، وللجسم بناء ، وللشباب بناء .

وسواء كان البناء الاجتماعي من وحدات هي الأشخاص أو الجماعات التي تتألف بدورها من أشخاص ، فالشيء المهم هو الأدوار والعلاقات والتفاعلات الاجتماعية المتبادلة التي تقوم بين هؤلاء الأشخاص أو تلك الجماعات .

يتضمن مفهوم البناء الاجتماعي وجود مبدئين أساسيين ومتكاملين :

المبدأ الأول - مبدأ الاستمرار في الزمن :

فالجماعات التي تحتفظ لفترة زمنية معقولة بكيانها وبهيكلها العام ونظام تقسيماتها الداخلية ونمط العلاقات الاجتماعية والتنظيمية بين أعضائها هي وحدات بنائية ، وذلك بعكس التجمعات الاجتماعية المؤقتة وسريعة الزوال ، فالعلاقات بين مجموعة من البائعين والمشتريين في أحد المحلات التجارية هي علاقات اجتماعية وليست بنائية .

المبدأ الثاني : هذه العلاقة الثابتة والمستمرة نسبياً تتخذ شكل نظم تلعب دوراً هاماً في الحياة الاجتماعية ، أي أنه لا بد أن يكون لها وظيفة اجتماعية بمعنى إشباع حاجات الأعضاء والجماعة والمجتمع ككل أثناء عملياتها الاجتماعية .

وهذان المبدآن متكاملان فلا يمكن أن يكون هناك وظيفة بدون بناء ، ولا يمكن أن يستمر بناء لا وظيفة له ، فالعمليات التي تحدث داخل الجسم أثناء

حياته تتوقف على البناء العضوى من حيث هو بناء حى يتوقف وجوده واستمراره على العمليات التى تؤلف الحياة كلها ، فوظيفة القلب مثلا هى دفع الدم إلى جميع أعضاء الجسم ، فإذا توقف هذا العضو عن أداء وظيفته توقف البناء الحى عن الوجود ، فكأن العملية تتوقف على بناء كما يتوقف استمرار البناء على العملية .

وعلى أى حال سوف يكون من المفيد أن نلاحظ أن هناك أربع وظائف هامة فى بناء فرق وجماعات العمل ، وهى :

التشكيل : Forming

اكتساب عضوية مجموعة عمل قد يكون اختياريا وقد يكون إجباريا ، وعملية الانضمام للمجموعات والخروج منها عملية مستمرة ، كما أن عوامل الانجذاب أو الطرد فى الجماعة متعددة أيضا ، ويهمنى هنا الإشارة إلى أننا فى هذا الفصل نركز على الجماعات الصغيرة Small Groups . والتى يتراوح عددها ما بين ٥-١٠ أعضاء فى المتوسط ، ويراعى أن التشكيل يحقق للمجموعة التنوع فى المصادر البشرية ، وفى نفس الوقت تكامل هذه المصادر نحو أهداف المجموعة .

الاتصال : Communicating

لا يمكن تخيل بناء فريق ، أو جماعة عمل بدون عملية الاتصال الاجتماعى بين أعضائها ، يناقشون ويستمعون ويقترحون ويؤيدون ، لكى يتعرف كل منهم على سلوكيات الآخرين ، وما توفره الجماعة من عقوبات أو مكافآت تمثل وسائل ضغوط الجماعة وتماسكها .

وتلعب القيادة دورا حاسما فى فعالية عمليات الاتصال أثناء اجتماعات مجموعات العمل .

وضع القيم : Norming

عملية هامة جدا في عمليات بناء فرق وجماعات العمل تهدف إلى خلق روح العمل Group Spirit - المشاعر الطيبة والعلاقات الحسنة بين الأعضاء وقائد المجموعة وبين الأعضاء بعضهم بعضا ، يثق كل منهم فى الآخر ، ويسود جو الصراحة والوضوح فى كل تصرفات المجموعة . وتساعد القيم أيضا على التماثل فى السلوك والاتجاهات فى جماعة ما . ويتلقى العضو المنحرف عن قيم الجماعة العقاب الصارم الذى يعيده إلى حظيرة الجماعة مرة أخرى ، أو طرده منها إذا لم يمثل لقيم الجماعة .

الأداء : Performing

تتم عملية بناء فرق وجماعات العمل حينما تكون قادرة بتشكيلها واتصالاتها وقيمها على تحقيق أهدافها وإشباع رغبات وحاجات أعضائها . عندئذ تكون أمام بناء متكامل يؤتى ثمارة فى كل حين . وهناك ثلاثة عوامل تؤخذ فى الاعتبار عند بناء فرق وجماعات العمل ، وتتفاوت الجماعات فى بنائها بتفاوت هذه العوامل ، وهى : التنظيم / وقدرات الأفراد/ أطر العمل .

تنظيم المجموعة :

عندما تنظم مجموعة ما لأداء عمل معين ، فغالبا ما تجد أنه من الأكفأ أن «تخصص» أعمال أعضائها . وهكذا يصبح لكل عضو أو مجموعة فى بعض الأحيان :

- مجموعة من المهام التى يمكن أن تؤدى بسهولة .
- مسؤوليات واضحة - لا لبس فيها - ولا تتداخل مع الوظائف الأخرى .

- سلطات محددة على وظائف معينة .

- خطوط الاتصال مباشرة مع بعض الوظائف .

وهكذا تتضح العلاقة بين طريقة بناء المجموعة ، وفعالية العمل المكلفة بأدائه من خلال القنوات الجيدة للاتصال والتنسيق .

هذه المبادئ التنظيمية تحدد لكل عضو مدى مساهمته في تحقيق أهداف المجموعة ، وعند أى حد ينبغي أن يتوقف ، كما تحدد متطلبات تعاونه مع الآخرين وعلاقاته مع رؤسائه وزملائه ومرؤوسيه .

قدرات الأفراد ودوافعهم :

يلاحظ أن الأعضاء تختلف نظرتهم إلى البناء التنظيمي لفرق وجماعات العمل . يراه البعض أنه يعوق حركتهم ومساهماتهم وتحقيق ذواتهم ، بينما يعتبره البعض الآخر وسيلة محفزة ومشجعة لجهد أكبر ومساهمات أوفر ، يعتبر مركز العضو في بناء المجموعة ذو أهمية بالغة ، ومن وجهة نظره الخاصة ، ويجب أن نضع في اعتبارنا أن وظائف المجموعة لا تستهوى العضو بنفس الدرجة ، فقد تستهويه الوظائف الاجتماعية ، أو لعله يرغب في وظيفة تحقق له سلطة أكبر ولذلك سوف يبذل كل ما في وسعه لتغيير مركزه في البناء .

توضح بعض الدراسات أن أعضاء الجماعة قد يمنحون المكانة والسلطة لما يتصفون به من خصائص معينة تكون موضعاً لتقدير الجماعة ، وأنه بعد أن يتميز هؤلاء الأفراد عن بقية الجماعة بهذه المكانة وتلك السلطة - يسعى الأفراد الواقعون في المستويات الدنيا من الجماعة إلى استجلاب الرضا عن طريق الاتصال مع هؤلاء الكبار بشرط صيانة هذا الاتصال ومضمونه من أى تهديد يواجهه ويواجه القائمين به .

أطر العمل :

تعمل جماعات وفرق العمل داخل أطر تنظيمية معينة ، تختلف من مجموعة إلى أخرى ، ويمكن تقسيم هذه الأطر إلى ثلاثة أقسام ، هي :

إطار البيئة ، وإطار الثقافة ، وإطار المناخ التنظيمي .

ويلاحظ أن ثمة مراجع تخلط بين هذه المصطلحات الثلاثة ، فقد يستخدم مصطلحا معنا ، ليقصد به مصطلحا آخر ، بمعنى أننا قد نجد البيئة التنظيمية عنوانا لموضوع هو الثقافة التنظيمية ، ونجد الثقافة التنظيمية بديلا عن المناخ التنظيمي ، ولأجل هذه الدراسة نحدد هذه المصطلحات كما يلي :

البيئة التنظيمية : الإطار العام الذي تعمل المجموعة داخله .

الثقافة التنظيمية : الأنظمة الداخلية للمجموعة وتاريخ هذه الأنظمة .

المناخ التنظيمي : مشاعر وأحاسيس المجموعة لبيئتهم وثقافتهم التنظيميتين .

ويعتبر التفكير في تأثير هذه الأطر على المنظمات بصفة عامة وجماعات وفرق العمل بصفة خاصة حديثا نسبيا ، حيث كان ينظر إلى المنظمات جميعها كأنظمة مغلقة لا تؤثر ولا تتأثر بأنظمة غيرها ، ولكن انطلاقا من «نظرية النظم» بدأ الفكر الإداري ينظر إلى أى تنظيم على أنه نظام فرعي لأنظمة أخرى يتفاعل معها - مع ملاحظة أن «نظرية النظم» ليست نظرية تنظيمية ولكنها تستخدم كمنهج لتحليل العلاقات التنظيمية وتأثيرها بالأطر التنظيمية المختلفة .

رابعاً - إيجابيات وسلبيات فرق وجماعات العمل

إذا كان لدينا جماعة ما تؤدي عملا ما ، فالمتوقع - بداهة - أن ينشأ اتجاه قوى إلى توزيع هذا العمل على أعضاء الجماعة كل بحسب قدراته ومهاراته ، بحيث تتكامل أنشطة الأعضاء ويصبح لكل عضو دوره المحدد ومسئوليته أمام الجماعة .

ومن أهم الواجبات المنوطة بالعمل الجماعى فى مفاهيم وممارسات الإدارة هى : حل المشكلات / وضع الأهداف / التغذية المرتدة . وذلك عن طريق المناقشات الجماعية والتفكير الفردى بغرض الوصول إلى اتفاق الجماعة - أغلبية أو إجماعا - حول الحل المقترح أو الأهداف وأسلوب تحقيقها ، ثم تقييم الأداء للجماعة والأعضاء من خلال التغذية المرتدة لتقدم العمل . إذا كان لكل عمل بشرى إيجابياته وسلبياته فإن العمل الجماعى ليس خروجاً على هذه القاعدة فله أيضاً إيجابياته التى يجب تدعيمها وسلبياته التى يجب العمل على تقليل آثارها السلبية .

إيجابيات أداء فرق وجماعات العمل :

يساعد العمل الجماعى على بناء فرق العمل وإشاعة روح الفريق ، وخاصة من خلال المناقشات الجماعية وما يدور فيها من تفاعلات فكرية ، يتبلور فى النهاية إلى فكر للجماعة يقود خطواتها وأنشطتها إلى الأهداف التى ترجو تحقيقها ويحقق التزام الأعضاء .

والمشاركة الفعالة داخل هذه الاجتماعات سواء كانت لحل المشكلات ، أو وضع أهداف ، أو تغذية مرتدة ، هى من الأمور الجوهرية فى العمل الجماعى . وتتعدد صور مشاركة الأعضاء بين من يعطى اقتراحاً حول موضوع معين ، ثم تسمع شرحاً لهذا الاقتراح بإسهاب من عضو متحمس له ، ويطلب آخر تفسيراً لما تم عرضه ، ثم نجد من يعارض الفكرة من أساسها ، ويقدم عضو آخر فكرة جديدة حول هذا الموضوع ، ثم نسمع من يوفق بين الأفكار المعروضة ، ثم هناك مؤيدون لأصحاب الفكرة ، وأيضاً مؤيدون للمعارض . ويصل الموقف إلى حد التوتر ، وهنا يتطوع من يحاول تلطيف الجو وإعادته إلى وضعه الطبيعى لتخرج الجماعة بموافقة إجماعية أو على الأقل موافقة أغلبية ، وعموماً تخرج متماسكة منطلقة إلى الالتزام والإنجاز .

ويظهر الشكل التالي التفاعلات الاجتماعية أثناء اجتماع جماعية تنظيمية

ب	ج	د	هـ	وكيل التغيير	الجماعة	
٤ ١	١ ٥ ٨ ٨ ٣ ٢	٢ ٥	٦ ٧ ١٢ ٨ ٨ ٨ ٧ ٧	٩ ٦ ٩ ٦ ١ ٧ ٤ ٨	٩ ٥ ١١ ٤ ٦ ٦ ٨ ٨	أ
	٧ ٥ ٨ ٦ ٨ ٦ ٦ ٧	٨ ٢ ٨ ٦ ٨ ٧	٨ ١ ٨ ٣ ٧ ٨ ١٠ ٨		٥ ٥ ٢ ٤ ٦ ١١	ب
		٦ ٣ ٤ ١	١ ٣ ٧	٦ ٤ ٨ ٥ ١٠ ٤ ٨ ٨	٦ ٨ ٧ ٧ ٧ ٨ ٨ ٨	ج
			٨ ٦ ٩ ٧ ٩ ٨ ٤ ٤	٧ ٧ ٩ ٦ ١٠ ٦ ٢ ٥	١ ٦ ٩ ٦ ١٢ ٧ ٢ ٢	د
				٥ ٥ ٤ ٤ ٧	٤ ٨ ٥ ٤ ٦	هـ
					٤ ٥ ٤ ٤ ٢ ٤ ٨ ٤	وكيل التغيير

يلاحظ الآتي :

- الأرقام على اليمين : تفاعلات العضو في العمود مع العضو في الصف .
- الأرقام على اليسار : تفاعلات العضو في الصف مع العضو في العمود .

الأدوار التي يلعبها الأعضاء أثناء الاجتماع :

- (١) يتضامن . (٢) يخفف التوتر . (٣) يوافق .
(٤) يعطى اقتراحا . (٥) يبدى رأيا . (٦) يعبر عن اتجاهه .
(٧) يطلب تفسيراً . (٨) يطلب رأياً . (٩) يطلب اقتراحاً .
(١٠) يعترض . (١١) يتصارع . (١٢) يظهر توتراً .

ويحقق استخدام العمل الجماعى المزايا التالية :

(١) رؤية الموضوع من زواياه المختلفة :

حيث لكل عضو اهتماماته وتخصصاته الأمر الذى يساعد على إلقاء الضوى من زوايا الموضوع المختلفة بالإضافة إلى استشارة الأعضاء للتجديد والابتكار .

(٢) معرفة معلومات أكبر :

وبالتالى يتحقق تعميق وإثراء للآراء والفهم بما يساعد على التحليل والتشخيص الجيد للمشاكل والاقتراحات المعروضة .

(٣) جودة القرارات والالتزام بتنفيذها :

وذلك نتيجة المشاركة الفعالة من الأعضاء فى المراحل المختلفة لصنع القرار .
ثم الموافقة على الأدوار المطلوبة من كل الأعضاء .

(٤) تعميق وفهم العلاقات التنظيمية :

حيث يدرك الأعضاء المهام الموكولة لكل عضو وعلاقاتهم الاجتماعية والوظيفية والاستفادة بما لدى الآخرين من إمكانيات وقدرات .

(٥) إيجاد روح الفريق :

وذلك من خلال شعور الأعضاء بأنهم جزء من الجماعة فى تفاعلاتهم وفى اعتمادهم المتبادل على بعضهم البعض وانفتاحهم السلوكى الذى يتسم

بالصراحة والوضوح .

« جاء حديث رسول الله عليه السلام تعبيراً ما بعده تعبير في أهمية العمل الجماعى حيث يقول :

« مثل المؤمنين فى توادهم وتراحمهم وتعاطفهم مثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى» .
«متفق عليه»

سلبيات أداء فرق وجماعات العمل :

قد يعانى أداء فرق وجماعات العمل من السلبيات التالية :

(١) سوء استخدام مصادر المنظمة :

تستهلك فرق وجماعات العمل وقتاً ومستلزمات سلعية وخدمية أكبر من احتياجات الفرد فى وضع الأهداف أو حل المشكلات ، وذلك للاتفاق على مفهوم وطبيعة المشكلات وتشخيصها والاتفاق على الحلول المناسبة لها ، حيث إن لكل عضو بعداً شخصياً فى نظره للمشكلة ، والاتفاق على الحلول المناسبة لها ، تختلف عن نظرة الآخرين .

(٢) ضغوط التكيف :

لكل مجموعة تنظيمية قواعد وتقاليد يجب أن يلتزم بها الأعضاء ومن الصعب على أى عضو المعارضة أو عدم الاتفاق على قيم الجماعة التى ينتمى إليها . ومن المأثورات فى هذا المجال أن على كل الأعضاء الالتزام والدفاع عن قرار الأغلبية مهما كان موقفهم من القرار ، وهو ما يطلق عليه التماثل فى سلوك الجماعة التنظيمية بهدف :

- مساعدة الجماعة فى تحقيق أغراضها .

- مساعدة الجماعة فى المحافظة على نفسها كجماعة .

(٣) سيطرة القيادة أو بعض الأعضاء :

يعتبر هذا سبباً من أبرز سلبيات أداء فرق وجماعات العمل ، مفهوم السيطرة هنا وخطورتها أن لسان حال صاحبها يقول : إن المكسب الشخصي عنده أهم من القرار الجيد الصحيح . وقد تحقق الجماعة مكسبا حينما تكون السيطرة ناتجة عن معلومات أكثر أو أفكار مبتكرة ، ولكن في الغالب الأعم أنها ناتجة عن ضغط من مواقف أصحاب السيطرة وبعد أفكارهم وآرائهم عن المنطق والعقلانية، إنهم فقط يمتلكون السلطة أو الصوت الأعلى .

(٤) شيوع المسؤولية :

يرى البعض أن عضوية فرق وجماعات العمل توفر لهم فرصة كبيرة في التخلي عن مسؤولياتهم . كثيرا ما يحضر هؤلاء اجتماعات فرق وجماعات العمل بغير جدية أو اهتمام أو مشاركة أو حتى تتبع للمناقشات التي تدار في جلسات الاجتماع .

(٥) التوجه للحلول وليس التشخيص :

يكره معظم الأفراد مواجهة المشكلات ، ولذلك فهم لا يعطون المشكلات التي تواجه المجموعة حقها من التحليل والتشخيص ، ولكنهم يتحفزون سريعا إلى الحلول المقترحة . ويدعى أعضاء المجموعة أنهم على دراية كاملة بأبعاد المشكلة وغالبا ما يعالجون الظواهر وليس الأسباب .

الجماعات غير الرسمية Informal Groups

في مقابل تلك الجماعات التي تتصف بنائها بالرسومية الشديدة ، تشير البحوث والدراسات الاجتماعية داخل المنظمات أن هناك جماعات أخرى غير رسمية بجانب الجماعات الرسمية المعترف بها من الإدارة [يتناول البند التالي : خامسا : الجماعات الرسمية والجماعات غير الرسمية] .

وتغيب هذه الحقيقة عن أذهان الكثيرين عند التفكير في المواقف والمشكلات

التنظيمية ، فغالباً إن لم يكن دائماً لا يرى المديرون غير جماعاتهم التي بنوها بأنفسهم فى شكل رسومات وجداول ولوائح ، ولكن الحقيقة المرة للأسف تخالف ذلك .

تنشأ الجماعات غير الرسمية لأهداف اجتماعية ، أهمها إشباع حاجات أعضائها للانتماء والأمن الاجتماعى ، يتم تشكيل الجماعات غير الرسمية بتلقائية وبدون إعداد أو تخطيط مسبق لإشباع الحاجات الإنسانية التالية :

١ - الأمن : Security

يجد أعضاء التنظيم غير الرسمى الحماية مع جماعاتهم التي ينتمون إليها فلا تصارع مع زملائهم ؛ ولا يسمح للإدارة أن تمارس ضغوطا على أعضاء جماعتهم ، وتسارع الجماعة لمعاونة أعضائها فى كل المواقف الصعبة التي يتعرضون لها من خلال دستور الجماعة غير المكتوب فى القيم والمبادئ والتقاليد والاتجاهات الى تقود سلوك الأعضاء ، والتي تعاقب فى نفس الوقت أى عضو يخرج عن هذا الدستور .

٢ - الأغراض الاجتماعية Social Purposes

ليس بالخبز وحده يحيا الإنسان ، فالفرد اجتماعى بطبعه والجماعات غير الرسمية تشعر الفرد بأنه بشر وليس مجرد مهارة معينة أو خيرة فى تخصص ما . إنها الحاجة إلى الانتماء ، والتي إذا افتقدها الفرد أصيب بمرض الاغتراب النفسى ، يفتقر معه إلى لغة مشتركة للحوار والتواصل والإخاء .

٣ - الهوية : Identification

حينما يشبع أعضاء الجماعة حاجتهم إلى الانتماء والأغراض الاجتماعية الأخرى داخل جماعتهم ، يبدأ التفاعل الاجتماعى يوحد بين مشاعر الأعضاء وتوقعاتهم واهتماماتهم وعواطفهم ، ويظهر للجماعة هدف مشترك يجعل منها كيانا مستقلا عن هدف وكيان كل عضو على حدة ، وهو ما يسعى الأعضاء أيضا إلى تحقيقه - ألا وهو الذاتية لجماعتهم .

خامساً : الجماعات الرسمية والجماعات غير الرسمية

تهتم هذه الدراسة بالدرجة الأولى بالفرق والجماعات الرسمية سواء ما تم تناوله من موضوعات سابقة أو ما سوف تتعرض له من قضايا وموضوعات لاحقة .

ولكننا نجد أنه من الضروري للدارس والباحث والممارس في بناء فرق وجماعات العمل الإلمام بأن هناك جماعات غير رسمية داخل المنظمات المختلفة تلعب دوراً هاماً وحيوياً مع أو ضد التنظيمات الرسمية ، ففي كثير من الأحوال ، ينطوى التنظيم الرسمي أو يوجد إلى جواره تنظيم غير رسمي يختلف تمام الاختلاف .

هناك علاقات اجتماعية تنشأ داخل المنظمات لأسباب تختلف عن أسباب تكوين الجماعات الرسمية ، ومن بين هذه الأسباب : المهنة الواحدة / البلد الواحد / الجنس الواحد / المعتقدات الواحدة ، أو المزاج الواحد . ومن غير المتصور القضاء على التنظيمات غير الرسمية بل يجب التعرف عليها ومحاولة توجيهها لصالح المنظمة أو الجماعة الرسمية .

وسوف يكون هذا الجزء في معظمه عن الجماعات غير الرسمية ولكننا نتعرض للجماعات الرسمية بالشكل الذي يظهر جانب الرسمية في بنائها . Formality .

الجماعات الرسمية : Formal Groups

تحدد صفة الرسمية للفرق والجماعات من خلال مجموعة وثائق رئيسية أهمها :

الهيكل التنظيمي : يحدد المسؤوليات والواجبات بطريقة تسمح بأداء العمل ويبين العلاقات بين الوظائف المختلفة في شكل خطوط الاتصال ، وتظهر هذه الوثيقة في شكل خريطة تنظيمية يوضح بها التقسيم الأفقي للوظائف الرئيسية

بالمنظمة ، بينما يعبر التقسيم الرأسى عن خطوط السلطة ومستوياتها المختلفة .

جداول توصيف الوظائف : تعتبر مكملة للهيكل التنظيمى حيث تتناول حصرا كاملا لكل الوظائف وتحدد واجباتها واشتراطات شغلها ، وموقعها فى فئات الأجور المتاحة بالمنظمة طبقا لمسئولياتها المختلفة .

اللوائح والنظم : مجموعة من الوثائق تحدد الإجراءات والقواعد التى يتم اتخاذها عند صدور قرار معين أو التعامل مع مواقف معينة . وتعتمد هذه اللوائح والنظم من أعلى مستوى تنظيمى بالمنظمة وتطبق على جميع أعضاء المنظمة أو الجماعة التنظيمية المعنية .

وتركز الإدارة العلمية والتنظيمات البيروقراطية على الجماعات الرسمية ، ويتجاهل الجماعات غير الرسمية .

ولقد حظيت الجماعات غير الرسمية باهتمامات بالغة منذ أواخر العشرينيات من هذا القرن ، وخاصة بعد تجارب (الهورثورن) الشهيرة التى قام بها التون مايو Alton Mayo وزملاؤه .

ولعله من المهم أن يشار هنا إلى أن ذلك التنظيم غير الرسمى ليس شيئا فى حد ذاته ، فهو يوجد فى أشكال مختلفة فى كل منشأة . ويمكن القول بأن الجماعات غير الرسمية تلعب دورا إيجابيا نحو هدف المنشأة .

إن الكثير من التعاون لإنجاز المهام الرسمية للمنظمة يحدث بوسائل غير رسمية فى مجال التعلم والعمل .

التوجه للسلوك المرغوب :

تسعى الجماعات غير الرسمية إلى أن يظهر أعضاؤها فى أحسن حالاتهم ، ولذلك يقومون بتوجيههم إلى الإجراءات والتصرفات التى تتطلبها وظائفهم وتصحيح ما قد يصدر عنهم من أخطاء وخاصة العاملين الجدد .

طرق مبتكرة للعمل :

تقدم الجماعة لأعضائها ما يطلق عليه «سر المهنة» الذى يحتفظون به لأنفسهم وبعيدا عن أعين الإدارة ، لتخفيف عبء العمل عن الجماعة وبما يتيح لهم وقتا للتسلية والاسترخاء فى حالة عدم وجود رؤسائهم .

الملل :

من أهم وظائف الجماعة غير الرسمية علاج حالات الملل إذا تعرض لها عضو أو أكثر من أعضائها بطرق غير رسمية حيث يتم تدوير العمل أو إثرائه أو تكبيره فيما بين الأعضاء بعضهم مع بعض ودون تدخل من الإدارة .

ويلاحظ أن الجماعات غير الرسمية لها معظم الخصائص البنائية للجماعات الرسمية :

- للجماعات الرسمية قيم ومعتقدات وللجماعات غير الرسمية قيم ومعتقدات .
- للجماعات الرسمية أساليب للاتصالات وللجماعات غير الرسمية أساليب للاتصالات .
- للجماعات الرسمية قيادة ورياسة وللجماعات غير الرسمية قيادة فقط وليست رئاسة .
- للجماعات الرسمية مناخ تنظيمى يؤثر على تماسكها ، وللجماعات غير الرسمية مناخ تنظيمى يؤثر على تماسكها أيضا .

ويمكن تصور الموقف الدرامى الذى يتعرض له أحد العاملين ، عندما يتحتم عليه أن يختار بين الاستجابة للضغوط الواقعة عليه من التنظيم الرسمى وتلك التى يسلطها عليه التنظيم غير الرسمى . ويقدر ما يتحكم البناء الاجتماعى غير الرسمى فى سلوك الفرد ، يبدو ذلك للإدارة أمرا غير مفهوم بالمرّة وهى التى تتوقع منه امتثالا صارما للبناء الرسمى ، وفى حدود معلوماتنا الحاضرة يستحيل علينا أن نزعم المعرفة المؤكدة بالعوامل التى تحدد غلبة أى البناءين المتصارعين

فى التأثير على سلوك الفرد - على أنه يمكن القول بصفة عامة أن الجماعة تكون أكثر قدرة على التأثير فى أعضائها كلما ازداد التصاق هؤلاء الأعضاء بها وانجذابهم إليها (أى كلما اعتبروها مصدرا لإشباع حاجات هامة لديهم) . وينطبق على مسألتنا هذه القول بأننا نتوقع مطابقة عدد كبير من الضغوط مع البناء الذى يتفوق على غيره فى إشباع حاجات أساسية .

وإذا أخذنا سلوك العضو بصفة عامة فإنه يمكن توزيعه على دوائر ثلاث : سلوك خالص للتنظيم الرسمى ، وسلوك خالص للتنظيم غير الرسمى ، وسلوك حر يرضى عن جزء منه التنظيم الرسمى وسلوك حر يرضى عن جزء منه التنظيم غير الرسمى وسلوك حر خارج اهتمام التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى .