

تماسك جماعات العمل كضرورة حتمية لفعاليتها
Work group cohesion as an imperative for their effectiveness (Time

د. حاتم سماتي^{1*} د. براخلية عبد الغني²

¹ المركز الجامعي سي الحواس بريكّة smati.7tm@gmail.com

² جامعة محمد بوضياف – المسيلة brakhliabdelghani@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2020/12/26
تاريخ القبول: 2021/01/13
تاريخ النشر: 2021/01/25

- الملخص:

تعتبر الجماعة وديناميكية الانضمام للجماعات على درجة كبيرة من الأهمية، ذلك لأن العمل في المنظمات المختلفة يتم في معظم الأحيان في إطار الجماعات. ومن المعروف أن سلوك الإنسان كفرد يختلف عن سلوكه كعضو في جماعة. فالجماعة أداة فعالة لمساعدة الأفراد ونموهم، وتعديل اتجاهاتهم عن طريق تفاعلاتهم وعلاقاتهم مع الآخرين، فالجماعات الاجتماعية تقوم وتدوم بقصد إشباع حاجات أعضائها من خلال تفاعلهم وتعاونهم. ولا يتحقق للإنسان الشعور بالأمن والحب والصدقة إلا في جماعاتها. كما أنه عن طريق تعاونه مع الآخرين يمكن أن يحقق أهداف قد يعجز عن تحقيقها بمفرده. - الكلمات المفتاحية: الجماعة، التماسك، جماعة العمل، الفاعلية.

Abstract:

The group and the dynamics of joining groups are of great importance, because the work in the different organizations is mostly carried out within the framework of groups. It is well known that the behavior of a person as an individual differs from his behavior as a member of a group. The group is an effective tool for helping individuals and their growth, and adjusting their attitudes through their interactions and relationships with others. Social groups

exist and last with the intention of satisfying the needs of their members through their interaction and cooperation. The feeling of security, love and friendship is not achieved for a person except in their groups. Also, by cooperating with others, he can achieve goals that he may not be able to achieve on his own.

Keywords: group, cohesion, work group, effectiveness.

مقدمة:

ينظم الشخص عادة إلى الجماعة التي يرى أنها سوف تحقق آماله وطموحاته وأهدافه الشخصية التي يسعى إلى تحقيقها، وقد يكون الفرد منظمًا إلى جماعة معينة إلى أنه يسعى إلى الانضمام إلى جماعة أخرى بسبب جاذبية أهدافها، ورغبته في تكوين علاقات اجتماعية أوسع تحقق مصالحه الشخصية. ويذكر بعض الباحثين مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى تكوين الجماعات مثل تعزيز البقاء وتحقيق الأهداف، حيث يعتقد أن الانتماء إلى مجموعات كان أمرا حاسما لتطور وبقاء البشر كنوع، فقد نجا البشر منذ القديم وحتى اليوم لأنهم اعتمدوا على الشبكات الاجتماعية للحصول على الطعام ومشاركته، ونقل المعلومات، وتربية الأطفال، وتجنب مختلف التهديدات التي تواجههم.

ووفقا لنظرية الهوية الاجتماعية، يعد الانتماء إلى الجماعة مصدرا مهما لتقدير الذات، كما تؤكد هذه النظرية، فإن الهوية الشخصية تتشكل من خلال عضوية الجماعات، وإذا كانت الجماعة مصدرا للهوية، وإذا كان الناس لديهم الحافز للنظر إلى أنفسهم من منظور إيجابي، فإن ذلك يعني أن الناس سيكونون متحمسين لرؤية جماعتهم بشكل إيجابي أيضا، وبشكل عام يظهر الأشخاص تحيزا قويا للجماعة التي ينتمون إليها، ويتصرفون بشكل أفضل اتجاهها أكثر من تلك التي لا ينتمون إليها، وبشكل مبسط يمكن القول أن الجماعة تلي حاجة الشخص إلى إحساس واضح وإيجابي بالذات.

تتعدد المعاني التي تفسر وتشرح مصطلح أو مفهوم تماسك الجماعة فالبعض يعرفه على أنه محصلة القوى الناتجة والتي تجذب الأفراد تجاه الجماعة، ويؤكد البعض على أن التماسك يشير إلى جاذبية الجماعة وأعضائها، ويرى آخرون أن التماسك هو القوى التي تمارسها الجماعة لكي تحافظ على عضوية أفرادها. (فلية، عبد المجيد، 2005، ص116).

وكذلك يعرف التماسك بقوة الروابط بين أفراد الجماعة ومدى تكاتفهم واتحادهم ويعتبر تماسك الجماعة من المقومات الأساسية التي تعطي للجماعة وجودا أو كيانا لأفرادها، وأهمية التماسك لاقتصر فقط على كونه من أهم مقوماتها وإنما تتعداه إلى الآثار السلوكية التي تترتب عنه.

أما من الناحية الاجتماعية فيقصد بالتماسك زيادة العلاقات الموجبة التي تدور في المحيط الداخلي للجماعة فكلما ازدادت هذه العلاقات ازداد تماسك الجماعة وكلما تشتتت هذه العلاقات ضعف تماسكها. (لوكيا، 2006، ص116)

كما يعبر مفهوم تماسك الجماعة أيضا عن قوة جاذبية الجماعة لأفرادها وتنشئ حالة تماسك الجماعة نتيجة لرغبة الأعضاء في البقاء داخلها من ناحية ونتيجة للضغوط التي تتعرض لها الجماعة من ناحية أخرى (ماهر، 2004، ص248)

ومن مؤشرات تماسك الجماعة، ان تنمو علاقات الصداقة بين أفرادها، ويصبح كل منهم يتحدث بكلمة "نحن" بدلا من "أنا" وانصياع جميع الأفراد لمعايير الجماعة بصورة طوعية وراضية، والمشاركة الفعالة في أنشطة الجماعة.. الخ، ويكون للتماسك بين أفراد الجماعة دور مهم في تحديد علاقة الجماعة بالمنظمة الإدارية، وفي تحقيق أهداف هذه المنظمة، فكلما تمكنت القيادات الإدارية من استثمار روح الجماعة، وتعاضد أفرادها، وتوجيهها لتحقيق زيادة في الإنتاجية ولتحقيق الفعالية الإدارية المطلوبة، كلما نجحت المنظمة في الوصول إلى غايتها، أما إذا فشلت المنظمة وأهدافها وسياستها، كلما كان ذلك مبررا لإخفاق المنظمة ووضع معقد لا يسهل عليها علاجه، لان تذليل الصعوبات والمشكلات المتصلة بالجماعات اعقد وأصعب بكثير مما لو كانت العقبات أو المشكلات متصلة بالأفراد (عساف، 1999، ص124 ص125)

مفهوم الجماعة:

أثار تعريف الجماعة جدلا كبيرا بين الباحثين والمختصين وبشكل خاص في مجال علم النفس وعلم الاجتماع، وموضوع الجدل هو فيما إذا كانت الجماعة عبارة عن عدد معين من الأفراد، أم أنها عبارة عن نظام معين من العلاقات المتبادلة، وفيما يلي نورد بعض التعريفات للجماعة:

يعرفها (Delamater & Mayers (2011, p 277 على أنها وحدة اجتماعية تتميز بمجموعة من الخصائص هي العضوية، والتفاعل بين الأعضاء، والأهداف والمعايير المشتركة.

هذا التعريف وفق الخصائص المذكورة يعني أن الجماعة ليست مجرد تجمع للأفراد، بل هو عبارة عن نظام من العلاقات المتبادلة بحيث يتفاعل الأعضاء فيما بينهم ويؤثر بعضهم على بعض.

ويعرفها Gençer (2019, p.223) بأنها عبارة عن تكوين من شخصين على الأقل يجتمعان في هدف معين، ويتواصلان مع بعضهما البعض، ويؤثران في بعضهما البعض، ويعتمدان على بعضهما البعض، ولكي تكون جماعة، يجب أن يكون لدى الأفراد أهداف ومعايير مشتركة، ولكن أيضا يجب أن يشعروا بأنهم جماعة.

وتعرفها سبير أحمد على أنها وحدة اجتماعية مكونة من فردين أو أكثر تربط بينهم علاقات اجتماعية ويحدث بينهم تفاعل اجتماعي متبادل فيؤثر بعضهم في بعض (أحمد، 2001، ص 41).

خصائص الجماعة:

- العضوية: والمقصود بها اعتراف الأعضاء بعضوية الفرد وانتمائه إلى الجماعة.
- التفاعل بين الأعضاء: بمعنى أن الأعضاء يتواصلون فيما بينهم ويؤثرون على بعضهم البعض.
- الأهداف المشتركة بين الأعضاء: ويعني هذا أن الأعضاء مترابطون فيما يتعلق بتحقيق الهدف، بحيث إذا تقدم أحدهم إلى تحقيق هدفه يجعل من المحتمل أن يصل عضو آخر إلى تحقيق هدفه.
- المعايير المشتركة: بمعنى أن الأعضاء يحملون مجموعة من المبادئ والقواعد التي تضع حدودا لسلوك الأعضاء.
- الدوام والاستمرارية لمدة زمنية معقولة.

أهمية الجماعة بالنسبة للفرد:

تكمن أهمية الجماعة بالنسبة للفرد في نموه الاجتماعي، فمن خلال الجماعة يكتسب المعايير الاجتماعية للسلوك، ويكون الصدقات، وخلال تفاعله مع أعضاء جماعته، يتعلم الفرد السلوك الاجتماعي المناسب، ويتعلم الكثير عن غيره، وتنمو مهاراته الاجتماعية ومهارات الاتصال بشكل أكبر، كما يكون الفرد من خلال تفاعله مع أعضاء جماعته اتجاهاته نحو المواضيع والقضايا الأساسية، وفي الأخير يحقق الفرد من خلال عضويته في جماعة معينة الشعور بالانتماء، أو ما يعرف في سلم ماسلو للحاجات بالحاجة للانتماء.

مفهوم جماعة العمل:

يقضي الأفراد الكثير من ساعات يومهم في العمل في منظمات متنوعة، ومثلها مثل أي سياق اجتماعي آخر هناك مجموعة متنوعة من آليات التأثير الاجتماعي - التي يدركها الأفراد أحيانا وأحيانا أخرى لا - تؤثر عليهم في العمل. وتؤثر سياقات العمل الاجتماعي على عقولنا ومشاعرنا وسلوكياتنا وقراراتنا، ومحاولة فهم كيف تؤثر سياقات العمل الاجتماعي على الموظفين والمديرين والمنظمة بصفة عامة يفتح مجموعة متنوعة من الأسئلة الديناميكية المهمة، وكعلماء ومختصين وباحثين في مجال العلوم الاجتماعية يتوجب علينا أن نفهم كيف تؤثر العناصر الاجتماعية على الأفراد، وكيف يؤثر الأفراد في علاقاتهم الاجتماعية.

لا يختلف مفهوم جماعة العمل عن مفهوم الجماعة بشكل عام، فهي أيضا عبارة عن مجموعة تتكون من شخصين أو أكثر يحدث بينهم تفاعل متبادل في إطار معايير مشتركة تضعها المنظمة ومن أجل تحقيق أهداف محددة.

ويرى تشامبو (2011) Champoux أن الجماعة الرسمية هي إما جماعة وظيفية داخل مؤسسة أو جماعة مهام، والجماعة الوظيفية هي مجموعة من الأشخاص تم تشكيلها من خلال تصميم المؤسسة، مثل الأقسام والإدارات والمصالح ووحدات العمل، إنها نتاج تقسيم عمل المنظمة، أو الطريقة التي قسمت بها المنظمة عملها الإجمالي للوصول إلى أهدافها، وغالبا ما تكون هذه الجماعات دائمة، ولكن يمكن أن تتغير إذا أعادت المنظمة تصميم هيكلها

وإذا تحدثنا عن جماعة العمل فنحن نقصد بشكل أكبر فرق العمل التي تتكون من أجل أداء مهام محددة باعتبارها جماعة رسمية تسعى لتحقيق أهداف تحددها المنظمة، وتسير وفق قوانين ومعايير المنظمة، كما نقصد بدرجة أقل الجماعة غير الرسمية، وهي تلك العلاقات التي تنشأ بين العمال خارج إطار العمل ولها معايير وقوانينها الخاصة.

مراحل تشكل جماعة العمل:

تنشأ وتتكون جميع أنواع الجماعات من خلال سلسلة من المراحل، ولكل مرحلة آثارها المختلفة على سلوك الأعضاء وأداء الجماعة وعموما تمر عملية تشكل جماعة العمل بخمسة مراحل أساسية ذكرها تشامبو (2011) Champoux والمغربي (2016) كما يلي:

مرحلة التكوين: وتعتبر هذه المرحلة مرحلة اختبار، حيث يكتشف فيها الفرد العلاقات الملائمة مع أعضاء الجماعة الذي ينتهي إليه، ويكتشف الخصائص الاجتماعية والنفسية لبقية أعضاء الفريق أو جماعة العمل، وتحدد الجماعة في هذه المرحلة حدودها الاجتماعية والمهام الموكلة إليها، ويناقش أعضاء الجماعة في هذه المرحلة الأفكار الأولية حول كيفية القيام بهذه المهام.

مرحلة الصراع: تعتبر أصعب مراحل تكوين جماعة العمل، حيث يبحث فيها كل عضو عن مكانه ومكانته، ويبدأ القادة غير الرسميين في الظهور حتى في حالة وجود قائد رسمي، كما هو الحال غالباً في جماعات العمل الرسمية، وقد تندلع صراعات على السلطة بين القادة غير الرسميين المتنافسين، وربما ينشأ الخلاف حول كيفية قيام الجماعة بمهامها، وفي هذه المرحلة غالباً ما يكافح الأعضاء للحفاظ على هويتهم واستقلاليتهم حيث تحاول الجماعة إعطاء هوية للفرد، وتبدو فيها الأهداف صعبة أو غير قابلة للإنجاز، وقد ينفذ فيها صبر الأعضاء، فيجادلون ويعترضون ويقاومون، وينشأ الصراع بينهم، وقد يترك بعضهم الفريق، وربما ينحصر الفريق في هذه المرحلة ولا يحقق أي إنجازات.

مرحلة وضع القواعد: بعد انتهاء مرحلة الصراع بنجاح، تبدأ مرحلة قبول الأعضاء لبعضهم البعض وللأدوار التي سيلعبونها، ولل فريق ككل، تتميز هذه المرحلة بانخفاض حدة النزاع وبدء التعاون وتزايد تدريجياً، وهي مرحلة وسيطة تمهد للمرحلة التالية وهي مرحلة أداء المهام، لذلك يجب ألا تطول هذه المرحلة أو يتوقف فيها الفريق، بل يجب أن يبدأ التعاون الفعلي والاتفاق بين الأعضاء للوصول إلى الهدف المشترك، وفي هذه المرحلة يتم وضع القواعد للعلاقات والمعاملات بين أعضاء الجماعة، ويصبح الهدف المشترك هو الرباط أو العقد غير المكتوب الذي يجمع الفريق.

يسي تشامبو **Champoux** هذه المرحلة بمرحلة التماسك ووضع المعايير، وفيها تحدد الجماعة أدوارها وعلاقات الأدوار، توافق المجموعة على سلوك الأعضاء الصحيح، وتظهر ثقافة جماعية محددة، ويكون الصراع أقل حدة في هذه المرحلة مما كان عليه خلال المرحلة السابقة.

مرحلة الأداء: يصبح أعضاء الجماعة مرتاحين لبعضهم البعض في هذه المرحلة، ويقبلون معايير الجماعة، ويستقرون على أهدافهم كما يبدأ الأعضاء في القيام بأدوارهم، ويمارسون تخصصاتهم المهنية أو الوظيفية كل في مجاله، ويمارسون علاقات التعاون والترابط، ويتعرف كل عضو على دوره وتوقعات الآخرين، ويتفهم كل عضو نواحي القوة

والضعف لديه ولدى الآخرين، ويفكر أعضاء الجماعة أو الفريق في طرق الإنجاز وزيادة الفاعلية، ويمارس القائد دوره كموجه ومدرب وناصح، ويساعد الأعضاء على تقييم أدائهم. مرحلة الإنهاء: تصل بعض الجماعات إلى أهدافها وتفككها وتنهي وجودها كجماعة محددة، كما أن هناك جماعات أخرى تعيد تحديد مهمتها وعضويتها، وفي حالة حدوث أي من الحدثين، الإنهاء أو إعادة التحديد، تعود الجماعة إلى المرحلة الأولى من التكوين وتعيد بدء العملية، وتجدر الإشارة إلى أن الجماعة قد تنجح أو تفشل في أداء المهمة الوكيلة إليها. عوامل تشكل الجماعة:

قرر الفلاسفة وعلماء الاجتماع منذ القدم أن الإنسان مدني بطبعه، فهو لا يستطيع العيش بمفرده، فالإنسان يولد مزودا بميل اجتماعي فطري، وهذه الفطرة نجدها حتى عند الحيوانات، فهي أيضا تميل إلى التجمع مع أقرانها من نفس النوع، وحسب عطية (بدون سنة) يوجد العديد من التفسيرات التي توضح الأسباب والعوامل التي تؤدي إلى تكوين الجماعة، ولعل من أشهر هذه التفسيرات هي:

التجاذب بين أعضاء الجماعة: يقصد بالتجاذب بين أعضاء الجماعة هو أن الأشخاص ينجذبون إلى من يتشابهون معهم في الثقافة المتمثلة في القيم والعادات والتقاليد والاتجاهات، والمستوى الاجتماعي والاقتصادي، والسمات النفسية وفي بعض الأحيان الجسمية.

أهداف الجماعة: حيث ينظم الشخص عادة إلى الجماعة التي يرى أنها سوف تحقق آماله وطموحاته وأهدافه الشخصية التي يسعى إلى تحقيقها، وقد يكون الفرد منظما إلى جماعة معينة إلى أنه يسعى إلى الانضمام إلى جماعة أخرى بسبب جاذبية أهدافها، ورغبته في تكوين علاقات اجتماعية أوسع تحقق مصالحه الشخصية.

أما (Greenberg et all (2015) فيذكر مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى تكوين الجماعات مثل تعزيز البقاء وتحقيق الأهداف، حيث يعتقد أن الانتماء إلى مجموعات كان أمرا حاسما لتطور وبقاء البشر كنوع، فقد نجا البشر منذ القديم وحتى اليوم لأنهم اعتمدوا على الشبكات الاجتماعية للحصول على الطعام ومشاركته، ونقل المعلومات، وتربية الأطفال، وتجنب مختلف التهديدات التي تواجههم.

ووفقا لنظرية الهوية الاجتماعية، يعد الانتماء إلى الجامعة مصدرا مهما لتقدير الذات، كما تؤكد هذه النظرية، فإن الهوية الشخصية تتشكل من خلال عضوية الجماعات، وإذا كانت الجماعة مصدرا للهوية، وإذا كان الناس لديهم الحافز للنظر إلى

أنفسهم من منظور إيجابي، فإن ذلك يعني أن الناس سيكونون متحمسين لرؤية جماعتهم بشكل إيجابي أيضا، وبشكل عام يظهر الأشخاص تحيزا قويا الجماعة التي ينتمون إليها، ويتصرفون بشكل أفضل اتجاهها أكثر من تلك التي لا ينتمون إليها، وبشكل مبسط يمكن القول أن الجماعة تلبى حاجة الشخص إلى إحساس واضح وإيجابي بالذات.

أما (2011) Delamater & Myers فيعتقدان أن الجماعة تتكون بسبب أن الانضمام إلى المجموعات يمنح فوائد مهمة للأعضاء، بما في ذلك زيادة المعرفة الذاتية، والتقدم نحو أهداف مهمة، وتعزيز المكانة. وتشكيل الهوية الجماعية السياسية كوسيلة لتحقيق التغيير الاجتماعي. عوامل تماسك الجماعة:

هناك عوامل عديدة داخلية في الجماعة أو خارجية يمكن أن تساعد على زيادة أو انخفاض درجة تماسكها وهي كما يلي:

المكانة: كلما زادت مكانة الفرد داخل الجماعة كلما زادت المكانة التي يحتمل أن يحصل عليها الفرد إذا انضم للجماعة، وكلما زادت القوى التي قد تدفعه الى الانضمام إلى الجماعة وقد توصل كييلي kulue في إحدى تجاربه إلى نتيجة مؤداها اقل المكانات في الجماعات جاذبية للأفراد المهدة بالتنزيل والمكانات المنخفضة غير القابلة للترقية، أي أن هذين النوعين من المكانات اشد المكانات خطرا على تماسك الجماعة، كما أن الأفراد الأمنين على مراكزهم في المكانات العالية هم أكثر الأفراد إقبالا على الجماعة (عطية، 2004، ص141). الاتفاق حول أهداف الجماعة: يساعد اتفاق الجماعة حول هدف ومسار نشاطها في ربط الجماعة وتعزيز وتوجيه انماط التفاعل بين بين أفرادها نحو تحقيق الهدف (أندروا ومارك، 1991، ص222).

العلاقات التعاونية: تؤدي العلاقات التعاونية الى تماسك الجماعة وزيادة جاذبيتها، فيصعب أن تقوم جماعة وتبقى إلا إذا كان هناك قاسم مشترك بين أفرادها وذلك عن طريق مشاركة في تحديد الأهداف وإقامة المعايير التي يلتزمون بها في حدود معقولة، وفي تجربة قام بها دويتش Deutsch، ووجد أن الجماعات التعاونية اظهرت الكثير من علاقات التماسك، وساد الود بين أفرادها، وحاول كل منهم التأثير على الآخرين وتقبل كل منهم محاولات الآخرين للتأثير فيه بعكس الجماعات التنافسية.

ازدياد التفاعل بين اعضاء الجماعة: يتضح أن الجماعات الأصغر حجما يغلب ان تكون أكثر تماسكا من الجماعات الأكبر حجما، وقد يرجع ذلك الى نقص التجانس (نتيجة

لزيادة الحجم) في اتجاهات وقيم الأعضاء ومن ثم نقص الشعور بتوثيق الصلة، وكذلك يغلب أن تزداد جاذبية الجماعة بالنسبة للأعضاء الذين يشعرون بأنهم موضع اهتمام وتقدير وتقبل من الجماعة (عطية، 2004، ص141).

التنافس بين الجماعات: يؤدي التنافس مع الجماعات الأخرى، داخل المنظمة وخارجها إلى تضامن الأعضاء لتحقيق الهدف المشترك، وقد أدى تطبيق لامركزية الإدارة في المنظمات إلى التقاء الجماعات الكبيرة الحجم ودخولها في منافسة مع الجماعات الأخرى.

التقويم الإيجابي: إذا ما أدت الجماعة عملها بصورة مشرفة، فإن تقدير أداؤها من قبل الإدارة يؤدي إلى رفع مقام الجماعة في عيون أعضائها وأعضاء المنظمة الآخرين، ويساعد التقويم الإيجابي في أن يجعل أعضاء الجماعة يحسون بالفخر لانتمائهم لها (أندروا ومارك، 1991، ص222)

الأحداث الاجتماعية: وقد تعمل بعض الظروف الاجتماعية العامة على تغيير عدد كبير من الأفراد فتتأثر تبعاً لذلك جاذبية أنواع معينة من الجماعات، ويبدو أنه يزداد في بعض الحالات نتيجة الضغوط عليها من مصادر خارجية، كما أن النقد الذي يوجه من خارج الجماعة قد يزيد من تماسكها إذا أدرك أفراد الجماعة ذلك.

التشابه بين أعضاء الجماعة: قد تؤدي أنواع معينة من التشابه بين أعضاء الجماعة إلى زيادة تماسكها ولسبب ذلك أن الكثير من الناس ينضمون إلى الجماعة كي يفهموا أنفسهم فهما أفضل عن طريق مقارنة أنفسهم بالآخرين. وبالطبع لا تكون لهذه المقارنة قيمة إلا إذا أجريت بين الشخص وبين من يقربون منه في القدرة (عطية، 2004، ص142).

هناك العديد من العوامل التي تساعد على زيادة تماسك الجماعة، و تقوي ارتباط أعضائها ببعضهم البعض، فالفرد إذا كانت مكانته داخل هذه الجماعة جيدة، و يتفق مع أفرادها في الأهداف، و تسود بينهم العلاقات التعاونية، والتحام الأفراد في المنافسات مع الجماعات الأخرى، كل هذه العوامل قد تزيد من تماسك هذه الجماعة.

عوامل إضعاف تماسك الجماعة:

إذا كانت هناك إذا كانت هناك عوامل تساعد على تماسك الجماعة فبالمقابل هناك عوامل أخرى قد تضعف من تماسك هذه الجماعة ونذكر منها:

الاختلاف حول الأهداف: مثلما يؤدي الاتفاق حول الأهداف ومسارات المجموعة إلى تلاحم الجماعة يؤدي الاختلاف إلى الصراع والعراك مما يضعف درجة تماسكها (أندروا ومارك، 1991، ص223).

حجم الجماعة: يلعب هذا الحجم دورا مهما في تحديد علاقات الأفراد داخل الجماعة. فكلما زاد حجم الجماعة يصبح كل عضو يسعى إلى تحقيق مجموعة من العلاقات الأكثر تعقيدا ويكو الوقت متاح له للحفاظ على هذه العلاقات او تعميقها وقتا محدودا، وذلك على عكس الوضع فيما لوكان حجم الجماعة صغيرا. يؤدي هذا الوضع (أكبر حجما) إلى تزايد إحساس أفراد الجماعة بالتهديد والتوتر والإحساس بضعف المشاركة، ويحول كذلك على مناقشة الأمور المطروحة على جدول أعمال الجماعة بصورة معمقة، ولا يسمح للجميع بالحوار التام والشامل (عساف، 1999، ص.165).

اكتساب الجماعة خواص سيئة: إذا أصبحت الجماعة ذات خواص سيئة أو غير سارة بالنسبة للفرد، هنا يحاول الفرد ترك الجماعة لنقص جاذبيتها. اختفاء حاجة الانتماء لهذه الجماعة: إن اختفاء الحاجات التي يريد الفرد تحقيقها من الجماعة وإذا كانت وسائل تحقيق هذه الحاجات غير مناسبة قد تدفع الفرد الى ترك هذه الجماعة والبحث عن جماعة اخرى تحقق له حاجاته (عطية، 2004، ص143). التجارب غير السارة في الجماعة: حينما ينعدم التقارب أو الثقة بين أفراد الجماعة أو يسود القهر في محيطها، يصبح الاتصال أو التفاعل بين الأفراد تجربة مؤلمة ومريرة مما يؤدي الى فك روابط الجماعة.

التنافس داخل الجماعة: مع إن التنافس بين الجماعات يؤدي إلى التقارب بينهما، لكن بسبب التنافس داخل الجماعة الواحدة الصراع والتناحر وظهور عوامل الشقاق، وينبغي على المديرين تجنب بعض الممارسات مثل محاباة بعض الاعضاء، والحصول على مكافئات لا تقدم على أساس الاداء، حيث ان ذلك يؤدي الى وجود التنافس بين أفراد الجماعة.

السيطرة: حينما يسيطر واحد او اكثر على الجماعة يتجهون نحو عدم التفاعل مع الاعضاء الاخرين، لما لهم من سمات شخصية معينة، فلا يظهر اي تماسك للجماعة وقد يؤدي هذا الاتجاه إلى تكوين(شلل) صغير داخل الجماعة او الى وجود انعزاليين أو انشاقيين.(أندروا و مارك ، 1991، ص223).

عدم انتظام الاتصال: طالما كان الموظفون متفاعلين فيما بينهم بانتظام عند أي مستوى في الشركة، فإنهم سوف يطورون في العادة طرقا للقيام بأعمالهم. وباستثناء

النزاعات الشخصية التي تحدث بين الحين والآخر فإن أفراد الشركة يتعلمون تبني الصيغ الروتينية المريحة للأخذ والعطاء، ولتبادل الأفكار والمساعدة أثناء عملهم معا. التناسق بين الأعمال الفرعية والأهداف الروتينية: عندما يعبر العمل الحواجز بين الادارات، فإن الاختلافات الحتمية في القيم سوف تؤثر على ما تم انجازه وكيفية ووقت انجازه. إن الخلافات التقليدية بين أفراد التصنيع خلافاً عديدة. فمهندسو التطوير يعون المشروع الجديد بالمفاهيم المتوافقة مع معاييرهم المهنية التي من المحتمل ان تشتمل على إنجازات فنية هامة وأمور فنية معقدة جديدة بابتكار منتج رئيس. ولكن من الناحية الأخرى نجد أن مديري التصنيع حساسون اتجاه ترجمة المفاهيم المعقدة إلى إنتاج منخفض التكاليف وروتيني ويمكن التحكم في جودته. ومن الطبيعي أن تكون هناك بعض الاهتمامات أو انقطاع الاتصال، إذ إن كل إدارة تشك في استعداد الإدارة الأخرى في التعاون. (نورمان، 1996، ص34).

الأثار السلبية للتماسك الشديد:

حذر عدد من الباحثين والكتاب من المغالاة والافراط في درجة تماسك الجماعة ونوهوا الى بعض الأثار السلبية التي يمكن ان تنشأ نتيجة التماسك العالي جدا في الجماعة. ومن بين أهم النتائج السلبية:

التفكير الجماعي: الجماعة التماسكة جدا تشدد على الامتثال والالتزام بالمعايير والقرارات الاجتماعية نتيجة للضغط المتزايد على الفرد، يتولد لدى الفرد الخضوع الزائد ويتدنى الى حد كبير التفكير المستقل وروح الابداع لديه، ولا تسعى الجماعة لتقييم حقيقي للبدائل المتاحة. ويرى كريتنر Kreitner وكينيتشي Kinichi بأن نمط التفكير الجماعي يؤدي الى غيوب في عملية صنع القرارات وأهمها:

- بدائل قليلة.
- عدم اعادة النظر في البدائل المفضلة.
- عدم النظر في البدائل المرفوضة.
- رفض اراء ذوي الخبرة.
- انتقاء متحيز للمعلومات.

تصاعد الالتزام: وهذه النتيجة ترتبط بالتفكير الجماعي، حيث من المحتمل جدا ان يستمر افراد الجماعة في تطبيق اجراء ما على الرغم من ان الدلائل تشير الى امكانية فشله.

العلاقة مع الجماعات الأخرى: إن النتائج السلبية التي تترتب على التماسك الشديد في الجماعة لا تقتصر على افراد الجماعة وعلى عملية صنع القرارات بل تمتد للمنظمة بكاملها فالجماعات المتماسكة جدا تميل نحو عدم التعاون وعدم التنسيق مع الجماعات الأخرى، وتطوير معايير وقواعد انعزالية عن الجماعات الأخرى، وتركيز اهتمامها على قضايا الجماعة دون الاخذ في الاعتبار الجماعات الأخرى في المنظمة، وهو كله يؤثر سلبا على مستوى الاداء العام للمنظمة(حريم،2004، ص169)

المشكلات التي تواجه الجماعة:

تتعدد المشكلات التي تواجه الجماعات وأعضائها وستتطرق لبعضها فيما يلي:

مشكلات الانحراف: تضع الجماعات قدر من المعايير للتوحيد بين سلوك أعضائها ولكن نجد أن هناك بعض الأعضاء ينحرفون عن تلك المعايير التي تضعها الجماعة وهذا يؤدي إلى ظهور المشكلات في الجماعة، كما أن هناك بعض الأعضاء يحاولون أن يستخدموا الجماعة لحل مشاكلهم الخاصة من خلال عضويتهم في الجماعة، وهذا قد يؤدي إلى شيوع المسؤولية بين الأعضاء هذا قد يؤدي بدوره إلى وجود مشكلات داخل الجماعة (عطية،2004، ص237).

والشخص الذي لا يتحمل المسؤولية ويماطل ولا يؤدي العمل الذي يطلب منه والشخص الذي يتدخل فيما لا يعنيه والشخص الأناني الذي لا يتعاون مع باقي أفراد الجماعة وكل المرغوب فيه نحو تحقيق أهدافها المرجوة، والواجب أننا نعمل على مساعدة هؤلاء الأشخاص ليتكيفوا مع الجماعة ويصبحوا أعضاء صالحين فيها.

المشكلات الوظيفية: المقصود بالمشكلات الوظيفية هنا المشكلات التي تتعلق بقيام الجماعة بوظائفها كجماعة تعمل على تحقيق أهدافها ويمكن تلخيص المشكلات الوظيفية للجماعة في الآتي:

- عدم فهم أهداف وأغراض الجماعة.
- وجود العشيرات (الشلة) في الجماعة.
- وجود المنازعات في الجماعة.
- مشكلات التنظيم والروتين.(جابر ، 2007، ص150 ص151)
- القيادة المتسلطة.
- عدم توفر الوقت الكافي لاتخاذ القرارات اللازمة.

المشكلات التي تقوم بين الجماعات: أن تنافس الجماعات لتحقيق الأغراض الشخصية والاجتماعية كثيرا ما يكون سببا في خلق المشكلات التي تعمل على تفكيكها وذلك للمنافسة التي غالبا ما تتحول إلى صراع بينها، لأن كل جماعة تحاول أن تفوز وتسبق الأخرى (عطية، 2004، ص239).

خاتمة:

توجد العديد من العوامل والخصائص التي تساعد على زيادة تماسك جماعة العمل في أي مؤسسة وأخرى تؤدي إلى انخفاض تماسك الجماعة لهذا فأننا نوصي بالاهتمام بالعوامل التي تساعد على زيادة تماسك الجماعة مثل:

- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- زيادة التفاعل بين القادة والمرؤوسين.
- مشاركة الموظفين في مناسباتهم الشخصية لما له من ايجابيات من الناحية النفسية.
- تقبل القادة لمقترحات المرؤوسين وتفهمهم لمشاعر و احتياجات و رغبات العمال.
- عدالة نظام الحوافز وتشجيع العاملين على بذل المزيد من الجهد لزيادة تماسك الجماعة.
- حرص القادة على تنمية الرقابة الذاتية و تشجيع العاملين و الثناء على مجهوداتهم.

قائمة المراجع:

- أحمد، سهير كامل، (2001). علم النفس الاجتماعي بين النظرية والتطبيق، مصر، مركز الإسكندرية للكتاب.
- أندروا ، سيزلاقي و مارك جي والاس، (1991). السلوك التنظيمي و الأداء. ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، السعودية، الادارة العامة للبحوث.
- جابر، عوض سيد حسن (2007). العمل مع الجماعات أسس و نماذج نظرية، مصر، المكتب الجامعي الحديث.
- حريم، حسين (2004). السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، الأردن، دار ومكتبة الحامد.
- عساف، عبد المعطي محمد (1999). السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، الأردن، دار زهران.

- عطية، السيد عبد الحميد (2004). نظريات و نماذج تطبيقية في طريقة العمل مع الجماعات، مصر، دار المعرفة الجامعية.
- فلية، فاروق عبده و محمد، عبد المجيد (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1 دار المسيرة للنشر و التوزيع.
- لوكيا، الهاشي (2006). السلوك التنظيمي، الجزء الثاني، عين مليلة، الجزائر، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.
- ماهر، أحمد (2004). الإدارة المبادئ والمهارات، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية.
- المغربي، محمد محمود (2016). السلوك التنظيمي، ط1، عمان، دار الجنان للنشر والتوزيع.
- المغربي، محمد محمود (2016). السلوك التنظيمي، ط1، عمان، دار الجنان للنشر والتوزيع.
- نورمان، سي هيل (1996). فن التعامل مع الزملاء، ترجمة ابراهيم بن حمد القعيد، السعودية، دار المعرفة للتنمية البشرية.
- Champoux, Joseph E. (2011). Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, And Organizations, 4th ed, New York, Routledge (Taylor & Francis Group).
- Delamater, John & Myers, Daniel (2011). Social psychology, 7th ed, USA, Wadsworth, Cengage Learning.
- Gençer, Hüseyin (2019), Group Dynamics and Behaviour, Universal Journal of Educational Research 7(1), pp223-229.
- Greenberg et all (2015). Social Psychology The Science of Everyday Life, United States of America, Worth Publishers.