

تاريخ القبول: 2022/05/01

تاريخ الإرسال: 2022/02/01

**العلاقات الإنسانية في المنظمة ودور الجماعات فيها****Human relations in the organization and the role of groups in it.**د. زهير شلابي\*<sup>1</sup><sup>1</sup> جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، (الجزائر)، [zohirch@yahoo.fr](mailto:zohirch@yahoo.fr)**الملخص:**

إنّ جل المنظمات الحديثة تهتم بدراسة جماعات العمل و ذلك لأهمية دورها في أداء الأعمال داخل التنظيم، فدراسة جماعات العمل و التعرف على أنماط سلوكها و خصوصياتها يعتبر من الضروريات لدى المنظمات الحديثة و ذلك بغية الحفاظ على الأداء الجيد للعمل والمحافظة على سلوك الأفراد بشكل مستمر و ثابت، حيث تختلف سلوكيات الأفراد عن سلوكياتهم كأعضاء في جماعة العمل، وبالتالي فقبل البدء في دراسة الجماعة يتوجب علينا معرفة جل أنماط السلوك و أثره على أداء الأفراد العاملين داخل المنظمة.

**الكلمات المفتاحية:** العلاقات الإنسانية، المنظمة، الجماعات، الجماعات الرسمية وغير الرسمية.

**Abstract**

Most modern organizations are interested in studying work groups due to the importance of their role in the performance of work within the organization. Studying work groups and identifying their patterns of behavior and peculiarities is one of the necessities of modern organizations in order to maintain good work performance and maintain the behavior of individuals on an ongoing basis. Constant, where the behavior of individuals differs from their behavior as members of the work group, and therefore before starting to study the group, we must know most of the patterns of behavior and its impact on the performance of individuals working within the organization.

\*المؤلف المرسل

**Keywords:** Human relations, organization, groups, formal and informal groups.

مقدمة:

نظرا لأهمية الجماعة داخل التنظيم ككل ركز علماء السلوك على دراسة الجماعات داخل المنظمة و محاولة تفسير مكوناتها و تحفيزها للعمل بفاعلية أكثر، لذلك أشار بعض الباحثين إلى أن الجماعة هي اجتماع عدد من الأفراد تربطهم روابط وعلاقات ومصالح ويكون الأعضاء فيها على درجة كبيرة من التفاعل و الانتماء والولاء المتبادل للعمل على الوصول إلى أهداف محددة تسعى جل المنظمات لتحقيقها

**1. إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية:**

إن العلاقات الإنسانية كما يبدو من تسميتها تعني الاهتمام بالجوانب الإنسانية و الروابط و الصلات الاجتماعية التي تربط التجمعات البشرية بعضها ببعض الآخر داخل التنظيم، و لقد تتبته العديد من الباحثين في هذا المجال من أمثال ( روبرت أوين) إلى وجوب العناية بالفرد العامل و النظرة الإنسانية له و ذلك عن طريق تقديم المعونة، كما قام كل من ( التون مايو) و أتباعه بدراسات عديدة و تجارب في مجالات العلاقات الإنسانية مؤكدا على سيادتها و التفوق على غيرها من الجوانب المؤثرة كالجوانب الاقتصادية و المادية التي ساد الاعتقاد بأفضليتها عند ( فريديريك تايلور) و أتباعه لمدة ليست بالقصيرة.

و لقد عجزت أفكار و أساليب الإدارة العلمية عن تحقيق أهدافها في زيادة الإنتاج و الإنتاجية عن طريق دراسة الوقت و الحركة و الحوافز المادية وذلك بسبب إهمالها للجوانب الإنسانية للعاملين، في حين أثبت ( التون مايو) و رفاقه أن المعرفة الحقيقية بالجوانب الإنسانية في العمل الصناعي و إزالة آثار الجهل بالفرد و ما طرأ عليه من إهمال أثناء الثورة الصناعية هم أول ما يجب الالتفات إليه، و المحافظة على التوازن بين الاحتياجات الإنسانية للأفراد العاملين و احتياجات العمل و الإنتاج هي من المهمات التي ينبغي أن تنهض بها مجموعة من المختصين و الخبراء في مجالات الإدارة و علم النفس و الاقتصاد و علم الاجتماع. (عبد الله: 2010، ص26)

فالعلاقات الإنسانية في أي منظمة تؤثر تأثيراً مباشراً في قدرتها على تحقيق أهدافه، فإذا كانت العلاقات الفردية داخل المنظمة طيبة و انسجمت أهداف المشرفين و العاملين والمنظمة معا انسجاما ايجابيا أدى ذلك إلى النجاح وانطلاق طاقات لا حدود سلها في الأداء، وبالعكس إذا تدهورت العلاقات وساد سوء الفهم والشك بين الإدارة و المشرفين والعاملين فإن ذلك سيؤدي حتما إلى عدم إمكانية المنظمة على استغلال ما يتاح لها من طاقات وموارد سواء كانت مالية أو بشرية، و حينها يصاب العمل الجماعي بالشلل وهذا يؤثر في قدرة المنظمة على تحقيق ما تصبو إليه من أهداف.

## 2. تعرف الجماعة:

يعرف "كرتش وكرتشفيلد" الجماعة بأنها " شخصان أو أكثر توجد بينهما علاقة سيكولوجية صريحة"

كما يشير "نيوكمب" إلى الجماعة بأنها " شخصان أو أكثر يشتركان في المعايير المتصلة بموضوعات معينة و تتشابه أدوارهم الاجتماعية تشابكا وثيقا" أي انه لا تقوم الجماعة إلا إذا كان الأفراد يشاركون بعضهم البعض في معايير معينة و يستطيع كل واحد منهم أن يتنبأ بسلوك الآخر تنبؤا واضحا إلى حد بعيد، فالجماعة إذن هي عبارة عن وحدة اجتماعية تتكون من أعضاء، بينهم تفاعل اجتماعي متبادل وعلاقات متنوعة قد تكون جغرافية أو اقتصادية أو وحدة الأهداف و الشعور بالنوع و الانتماء.

يرى علي السلمي أن الجماعة هي "عدد من الأفراد يتصلون ببعض بشكل منتظم و بأسلوب مباشر غالبا، خلال فترة من الزمن، و يتميز هؤلاء الأفراد بإدراكهم بأنهم يكونون جماعة مختلفة عن غيرها من الجماعات الأخرى. (السلمي: 1971،

ص277)

## 3. أثر الجماعة على سلوك الفرد:

إذا سلمنا بأن للخصائص الفردية أثر في تشكيل الجماعة فكذلك للجماعة أثر في سلوك الفرد، لأن الجماعة هي التي تهئ الوسط الاجتماعي الذي يتفاعل فيه الفرد وبذلك تتأثر شخصية الفرد بطبيعة الوسط الاجتماعي فتجعل الفرد يشعر بالثقة و

الأمان والعضوية والانتماء أو العكس، ولقد أثبتت الدراسات أن إتقان العامل لعمله و زيادة أو نقصان حجم ما ينتجه، و كذلك الغياب أو الحضور وولاء الفرد للجماعة كل هذا تحدده الجماعة و بذلك يكون السلوك وفقا لمعايير الجماعة، كما للجماعة أيضا أثر على تكوين اتجاهات الفرد و قيمه و أهدافه و دوافعه و عمليات التعلم و الإدراك و التوقعات، و يزداد حجم تأثير الجماعة على سلوك الفرد كلما كانت الجماعة متماسكة و يضعف التأثير بضعف عملية التماسك و من عوامل تماسك الجماعة نذكر يلي:

-الاتفاق حول الأهداف المشتركة و التأثير بين الأفراد.

-استمرار التفاعل.

-التجاذب بين الأفراد داخل المنظمة.

-وجود منافسة قائمة على أسس عادلة.

-التقويم الايجابي الغير منفر أو المحبط.

ومن عوامل ضعف الجماعة ما يلي:

-الاختلاف حول الأهداف المشتركة للجماعة.

-حجم الجماعة، فكلما زاد حجم الجماعة قلت درجة تفاعل العضو مع الأعضاء الآخرين و بذلك يقل لديها التماسك.

-التنافس غير الشريف بين الأعضاء.

-السيطرة حين يسيطر فرد أو أكثر على الجماعة فلا يظهر أي تماسك، فيؤدي هذا إلى ظهور مجموعة من المنشقين عن الجماعة.

#### 4. عوامل تماسك الجماعة:

أ. التماسك: هو الرباط الذي يربط أعضاء الجماعة مع بعضهم البعض، و لقد تعددت معاني التماسك فتضمنت ما يقرب من إحدى المعاني التالية:الروح المعنوية، الاتحاد و التنسيق بين جهود أعضاء الجماعة، الاندماج في العمل، الشعور بالانتماء.

ومن العوامل التي تؤثر على تماسك الجماعة نذكر ما يلي: (لوكيا: 2006، ص76)

**ب. الاستمرار:**

ومن عوامل استمرار الجماعة استقرارها، فالجماعة التي لها مكان معين تكون في العادة اكثر استقرار واستمرارا من غيرها، ومن الاساليب التي تضمن الاستمرار ثبوت الاشخاص ثبوتاً نسبياً ونقصد هنا الجانب المادي، ودور الجماعة هنا هو وضع القوانين و اللوائح و بإعطاء الجماعات صفة رسمية او شبه رسمية عن طريق تسجيلها و ربطها بهيئة لها قوتها و استمرارها.

**ت. التصادم الخارجي:**

أي تصادم خارجي تواجهه الجماعة يؤدي بالجماعة إلى التكتل و التماسك لدفع الأذى المقبل.

**ج. التقاليد:**

تعتبر من العوامل التي تؤثر على تماسك الجماعة، فلكل جماعة منتظمة تقاليد خاصة و طقوس و عرف قائم و تتخذ هذه التقاليد أشكال عديدة.

**د. التنظيم:**

قوة الجماعة مرهونة توزيع العمل الداخلي توزيعاً يتفق و مواهب الأفراد و أهداف الجماعة و يقوم بتنظيم الجماعة عادة قانوناً أو دستوراً.

**هـ. الشعور بالنجاح:**

كشعور أفراد الجماعة بأنهم حققوا كجماعة هدف أو عمل ناجح، فالنجاح في عمل قامت به الجماعة من شأنه أن يشعر كل فرد بقيمته إذ يمكنه ذلك من الافتخار بانتمائه لجماعته و يعطيه إحساساً بالقوة.

**5. أنواع الجماعات:**

هناك طرق عديدة لتصنيف الجماعات منها التصنيف على المستوى الرسمي وغير الرسمي، فالجماعة الرسمية هي التي يتم تكوينها بمقتضى السلطة الرسمية أو القانونية وهي تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال تفاعل أعضائها، أما الجماعات غير الرسمية وهي التي يسعى أفرادها إلى تكوين علاقات خارج بوتقة

السلطة الرسمية و ذلك لأن السلطة و الأهداف و العلاقات الرسمية لا تشبع جميع رغباتها وحاجاتها.(خضير:2009، ص 220)  
أولاً: الجماعات الرسمية:

وتتضمن هذه الجماعات الأفراد العاملين في منظمات الأعمال وفقاً للهيكلة التنظيمية الرسمي والمسميات الوظيفية والمستويات الإدارية، متضمنة العلاقة الرسمية وفقاً لمراحل التسلسل الإداري وخطوط الاتصال ونطاق الإشراف، وتكون هذه الجماعات مسؤولة أمام القوانين والأنظمة والتعليمات وما تنص عليه قوانين العمل، كما يترتب على التنظيم توفير كل المتطلبات الرسمية من حقوق وواجبات، كالأجور والحوافز والتعويضات والعقاب، ويتم استقطاب الأفراد في هذه الجماعات وفقاً لمعايير وأسس علمية تشترط ضرورة التوافق بين المؤهلات العلمية و المتطلبات الوظيفية، ففي مرحلة تشكيل الوحدات الإدارية لأي تنظيم يتم تعبئة هذه الوحدات بأفراد مؤهلين قادرين على العمل.

#### ثانياً: الجماعات غير الرسمية:

تتشكل التنظيمات الغير رسمية داخل التنظيم الرسمي، حيث تكون تكون بداية تشكيل هذه الجماعات على شكل صداقات لديها أهداف مشتركة و حاجات اجتماعية و يتكون لديها مع مرور الوقت قيم و أنماط سلوكية و عادات و تقاليد، تساعد على إشباع حاجات الأفراد الاجتماعية و الشخصية، ومن أمثلة ذلك جماعات المصالح و التي تتشكل بطريقة غير رسمية وتتولى عملية مساعدة الأفراد داخل التنظيم ممن يواجهون مشاكل محددة، أو القيام بتنظيم أنشطة اجتماعية خارج التنظيم، و تكمن الخطورة هنا في حال ظهور هذه الجماعات في حالة تعرض مصالحهم للتهديد، حيث تبدأ النزاعات و تتطور إلى صراعات الأمر الذي يجعل هذه الجماعات تمارس ضغوطاً على الإدارة العليا و أحياناً تفرض قيود و أنماط سلوكية يتمسك بها أعضاء الجماعة لممارسة الضغط على الإدارة العليا، الأمر الذي يولد صراعات تؤثر على التنظيم و نشاطاته، و في مثل هذه المواقف يتوجب على الإدارة معرفة أسباب الخلافات أو الصراعات و

محاولة تهدئة الأمور و مشاركة الأفراد و العمل على إشباع حاجاتهم لتجنب الدخول بمثل هذه الصراعات.

يشير الدكتور بشير الخضراء إلى الأسباب التي تؤدي إلى تكوين هذه الجماعات و يرى أن من أهم الأسباب ما يلي:

- درجة التقارب بين الأفراد والتجاذب من خلال المشاعر والاتجاهات والقيم والمصالح المشتركة.

- محاولة إشباع حاجات و أهداف لا يمكن تحقيقها إلا من خلال الجماعة.

- الحاجة للصدقة والدعم و الانتماء حيث يشعر الفرد بأهميته و ذاته من خلال انتمائه للجماعة.

الحاجة لمعرفة أمور العمل و معرفة ما يتعلق بالتنظيم من قرارات و أهداف.

- اللجوء للجماعة في حالة مواجهة مشاكل و أزمات نفسية حيث تؤدي الجماعة دورا علاجيا للفرد من حيث الدعم و المشاركة، و هذا الشعور لا يتحقق لدى الفرد من خلال التنظيم الرسمي.

- الحاجة للتعاون وتقديم المعلومات و الخبرات و كذلك الأدوار في حالة شعور الفرد بملل أو غياب عن العمل حتى يستطيع حماية نفسه من الإدارة.

إن وجود التنظيمات الغير رسمية يعتبر تهديد للمنظمة وعلى درجة عالية من الخطورة، حيث تتطور هذه الجماعات الى حد التحكم بكمية العمل ووضع أهداف و توزيع الأدوار على الأعضاء، و تنشأ هذه الجماعات تلقائيا بين الأفراد و تتجاوز في علاقاتها العلاقات الرسمية و تمارس على أعضائها ضغوطات و سلطات، حيث تصدر هذه الجماعات قواعد و أعراف سلوكية تتقبلها الجماعة و أعضائها رغم أنها غير مكتوبة، فأعضاء الجماعة غير الرسمية على درجة اكبر من الحرية في ممارستهم للسلوك حيث لا توجد قواعد تنظيمية تقوم بضبط سلوكهم و كبه.

## 6. دينامية الجماعة:

الجماعة كانت رسمية أو غير رسمية هي عبارة عن وحدة إنسانية اجتماعية مكونة من مجموعة من الأفراد، تجمعهم قيم و أعراف مشتركة تحدد سلوكهم و تؤثر

عليه وتوجههم نحو تحقيق أهداف معينة، وهذا ما يعرف بديناميكية الجماعة، أي حقيقة التفاعل الذي يتم بين أعضاء الجماعة الواحدة، فديناميكية الجماعة ينظر إليها على أنها القوى التي تعمل داخل الجماعة وتؤثر على الأداء وعلى العمليات والمخرجات. يعرف رونالد لويس ديناميكية الجماعة " بأنها عبارة عن بحث في عمليات التفاعل داخل الجماعات الصغيرة، و البحث في هذا الميدان يهدف إلى إيجاد المبادئ التي يقوم عليها سلوك الجماعة والقوانين التي تتحكم في تكوينها و علاقة الأفراد ببعض البعض وعلاقة الجماعة بغيرها من الجماعات و النظم السائدة. (جلال: 1984 ص209)

ويمكننا أن نشير إلى ما يتضمنه مصطلح ديناميكية الجماعة في النقاط التالية:

-إن ديناميكية الجماعة تتكون من فردين أو أكثر.

-الارتباط بعلاقة دائمة تختلف عن علاقات الجماعات الأخرى.

-هناك ارتباط و تأثير متبادل بين أعضاء الجماعة.

-يتوفر بين اعضاء الجماعة قيم و عادات و تقاليد.

في الأخير نشير إلى الاقتراح الذي قدمه هوماتس (خضير: 2009،

ص224) حول مفاهيم و نماذج تساعد على فهم ديناميكية الجماعة و كيفية تشكيلها و التنبؤ بمخرجاتها، وقد استخدم ضمن هذا المفهوم ثلاث متغيرات تؤثر على فهم ديناميكية الجماعة، وهذه المتغيرات هي النشاطات، المشاعر، التفاعلات، فالنشاطات وفقا لذلك هي جميع التصرفات اللفظية و غير اللفظية التي يقوم بها أعضاء الجماعة في مجال العمل أو في مجال النشاطات الاجتماعية، أما المشاعر فتشمل الأحاسيس و الاتجاهات و المعتقدات و القيم و كذلك الأعراف التي يشترك بها الأفراد، فقد تشكلت هذه المفاهيم خارج التنظيم إلا أنها تساعد على تماسك الأفراد داخل الجماعة.

**خاتمة:**

دراسة العلاقات الإنسانية يعني دراسة الأفراد داخل المنظمة أي أثناء ممارستهم لأعمالهم، ففهم الإدارة لدور العلاقات الإنسانية داخل التنظيم هو الطريق السليم الذي يساعد المنظمة إلى المضي قدما نحو الإنتاج الجيد وتحقيق الأهداف المسطرة، وهذا ما توصلت إليه نتائج دراسات كل من التون مايو و جلبرت من خلال



محاولتهما تبسيط العمل ودراسة الوقت والحركة لاجتتاب الحركات الزائدة أثناء ممارسة النشاطات داخل التنظيم و بذلك وضعاً أساساً متيناً لإبراز دور العلاقات الإنسانية داخل التنظيم ككل.

### المراجع

1. الهاشمي لوكيا وجابر نصر الدين، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، 2009، ص77
2. محمد مصطفى زيدان، علم النفس الاجتماعي: ديون المطبوعات الجامعية، 1986، ص22
3. علي السلمي، العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، القاهرة، 1971، ص277
4. نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2010
5. خضير كاظم حمود و موسى سلامة اللوزي و آخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2009
6. سعد جلال ، علم النفس الاجتماعي و الاتجاهات التطبيقية المعاصرة ، ط2، الإسكندرية: دار المعارف، 1984، ص 209