PN-ACE-878
101246

Administration of Justice Support Project
Contract No. 263-C-00-95-00134-00

Group Dynamic I Course
April 1998
Gebril for Training and Consultancy
USAID/Cairo
(Arabic)

Administration of Justice Support Project
Contract No 263 0243 C 00 5134-00
مشروع دعم إدارة العدالة

AMIDEAST
أميدست
National Center for State Courts & Systems Research Eg

برنامج

ديناميكية الجماعة

Group Dynamic

القاهرة

المركز القومى للدراسات القضائية

(مشروع دعم إدراة العدالة)

وزارة العدل - العباسية

القاهرة الفترة من ١٢ / ٤ - ١٤ / ٤ / ١٩٩٨

GETRAC

جبريل للتدريب والاستشارات

Gebril For Training & Consultancy

2

٤

السادة الأفاضل

اهلاً ومرحبا بكم فى الندوة التدريبية « ديناميكية الجماعة Group Dynamic » والتى تنعقد فى نطاق سلسلة البرامج التدريبية المكملة لمشروع دعم إدارة العدالة الذي تضطلع به هيئة اميد إيست

السادة الأفاضل -

يتوقع بنهاية فعاليات هذا البرنامج ان نكون قادرين على -

* وضع تعريف للجماعة وتحديد خصائصها

* الاستفادة من المناهج العلمية في دراسة الجماعات

* إدارة الصراع داخل جماعات العمل بطريقة فعالية +

• تطبيق أساليب العمل الجماعى وكيفية ادارة الفريق الديناميكى

السادة الأفاضل:

لن تحقق الاستفادة المرجوه من هذه الندوة إلا من خلال المشاركة الفعالة الهادفة والمثمرة ، وسعيكم لمعرفة كل ما هو جديد بالنسبة لموضوعات هذه الندوة

مع خالص تحيات وتقدير

اسرة إدارة التدريب بمؤسسة حيتراك

محتويات

برنامج ديناميكية الجماعة

المحتويات

- تعريف الجماعة وتحديد خصائصها
- تصنيفات الجماعات.
- مناهج دراسة الجماعة.
- الخصائص النفسية للجماعات الكبيرة.
- الفرد فى المواقف الجماعية.
- الصراع التنظيمى داخل الجماعات وكيفية التغلب عليه.
- أساليب العمل الجماعى
- كيف يتحرك ويدار فريق العمل - ديناميكية الجماعة.

الوحدة التدريبية الأولى

تعريف الجماعة وتحديد خصائصها

تعريف الجماعة وتحديد خصائصها

تعرف الجماعة بأنها « وحدة إجتماعية تتكون من مجموعة من الأفراد (اثنان فما فوقهما) بينهم تفاعل إجتماعى متبادل وعلاقة صريحة (قد تكون جغرافية أو دينية أو إقتصادية أو وحدة الأهداف أو وحدة العمل و الشعور بالتبعية أو الشعور بالنوع أو الشعور بالإنتماء إلى وحدة واحدة) ويتحدد فيها للأفراد أدوارهم ومكانتهم الإجتماعية . لهذه الوحدة الإجتماعية مجموعة من المعايير والقيم الخاصة بها والتى تحدد سلوك أفرادها على الأقل فى الأمور التى تخص الجماعة سعياً لتحقيق هدف مشترك . وبصورة يكون فيها وجود الأفراد مشبعاً لبعض حاجات كل منهم .

خصائص الجماعة :

للجماعة عدد من الخصائص هى :

- شخصان أو أكثر .
- ميول وقيم مشتركة ومتفق عليها .
- نمط تفاعلى ثابت ، صريح أو ضمنى له نتائجه بالنسبة لأعضاء الجماعة -

★التفاعل الصريح يكون صريح ومحدد من خلال عمليات معلنه تخضع للملاحظة كالارتقاء والإشتراك والعمل لتحقيق هذه القيم (الإنضمام ، دفع رسوم ، حضور إجتماعات ، الإقامة المادية فى مكان واحد كالأسرة أو جماعة العمل) .

★التفاعل الضمنى يكون من خلال التقمص الشخصى ، شعور بالتبعية ، والإرتباط بقيمة أو قيم للجماعة مشتركة وبالآخرين فى الجماعة .

- قيام بناء للجماعة قوامه الأدوار وترقى المراكز ، وبالتالى تحديد قاطع للخصائص الداخلية الجماعة وتميزها عن الجماعات الأخرى .

- تقنين المعايير أو القيم التى تنظم العلاقات والتفاعل التى لها أثر على الجماعة وتكفل الضبط الإجتماعى لسلوك الأفراد .

- وجود هدف أو أهداف مشتركة تحقق الإشباع لبعض حاجات أعضاء الجماعة وأخيراً وجود طريقة للإتصال وخاصة اللغة المنطوقة والمكتوبة .

تمـاسك الجـماعـة

التماسك هو محصلة او مجموع القوي داحل وحارج الحماعة التي تؤدي بها أن تطل قائمة متكاتفة . ومن علامات تماسك الحماعة شعور الأفراد بإنتمائهم إلي الحماعة والولاء لها وتمسكهم بعصويتها ومعاييرها وعملهم معا في سبيل هدف مشترك وإستعدادهم لتحمل مسئولية عمل الحماعة والدفاع عنها . ويتصمن تماسك الحماعة أيضا التقارب الشديد بين مكونات الحماعة والروح المعنوية والإتحاد والقوة والإنتاج.

ومن أدلة ومقاييس التماسك ما يلى :

★ أحاديث الأفراد . فقد سجلت عدد من الأبحاث التي أجريت عن الجو الإجتماعى ، هى عدد المرات التى إستخدم فيها الأطفال كلمة « نحن » وكلمة « أنا » فى أحاديثهم وكذلك العبارات التى صدرت عنهم وعبرت عن شعورهم بالرضا أو عدمه .

★ درجة إنصياع أعضاء الحماعة للمعايير التي تحدد أنواع السلوك مثل مقاومة العمال للطرق الحديثة في الإداء . وقد تتمثل هذه المقاومة فى تخفيض معدل الأداء عمداً وفى الغياب والإضراب والإستقالة وتقل هذه المقاومة إذا إشترك العمال أو ممثلوهم فى إتخاذ القرارات المتعلقة بتغيير طرق الإداء .

★ إحتفاظ الحماعة بتماسكها فى أوقات الأزمات حيث أن الحماعات المنتظمة

(الفرق الرياضية) تكون أقل عرضة للتفكك من الجماعات غير المنظمة وذلك في حالات الإحباط ومواجهة المشاكل العسيرة الحل .

★ المساهمة والإنتظام فى نشاط الجماعة ويستدل على ذلك بمقاييس عدة منها درجة الغياب وترك العمل .

ومما يذكر أن هذه الدلائل قد لا تدل مباشرة على التماسك لأنها قد تكون مرتبطة بعوامل أخرى . فالغياب عن العمل قد يرجع إلى المرض أو سوء التكيف أو إلى نقص تماسك الجماعة .

جاذبية الجماعة :

جاذبية الجماعة هي محصلة القوي التي تدفع الأفراد إلى البقاء في الجماعة ومن أهم مصادر جاذبية الجماعة مايلى

- الجماعة نفسها أى أن سبب حاجة الفرد إلى الإنتماء إلى الجماعة هو الجماعة نفسها وقد يكون ذلك بسبب جاذبية أفراد الجماعة له أو يرجع ذلك لحبه لأنواع النشاط التي توفرها الجماعة له وقد يكون كلا العاملين هما سبب جاذبية الجماعة .
- الجماعة وسيلة لإشباع بعض حاجات الفرد مثل إكتساب مكان فى البيئة نتيجة إنضمامه للجماعة أو رغبة فى شعور أكثر بالأمن ومن الملاحظ أن الشعوب

تتماسك فى أوقات الشدة وكذلك فإن حالة القلق تؤدى إلى إشتداد السرعة إلى الإنتماء

على إنه يمكن أن تزيد حاذبية الجماعة وذلك عن طريق إشعار الأفراد بأن حاجاتهم يمكن إشباعها عن طريق الإنضمام للجماعة أو عن طريق جعلها أكثر إشباعاً لحاجاتهم ويمكن إستخلاص العوامل الآتية كعوامل لزيادة جاذبية الجماعة

* **المكانة** : كلما زادت أو عظمت المكانة المحتمل أن يحظي بها الفرد فى حالة إنضمامه إلى الجماعة كلما زاد ذلك فى جاذبية الجماعة بالنسبة لهذا الفرد .

* **العلاقات التعاونية** :

تظهر الجماعات التي يسود فيها التعاون بدلا من التنافس الصراع تظهر تماسكاً أشد ويسود بين أفرادها مزيد من الولاء وتزيد جاذبية الجماعة إذا أنضمتللفرد أهدافها واتضح له طريق تحقيق هذه الأهداف .

* **الأحداث الإجتماعية** :

قد تؤدى ظروف عامة إلى تغير إهتمامات وإتجاهات الأفراد مثال ذلك زيادة الإقبال

على أماكن العبادة بعد الحرب ، وقد وجد « ليتون » أن اللاجئين اليابانيين فى معسكر أقيم أثناء الحرب العالمية الثانية بدأوا يجتمعون فى منظمات قوية حين إشتد الضغط عليهم من جانب إدارة المعسكر فى فى أمور حدت لهم وكأنها تهدر قيمهم .

العوامل المؤدية إلى نقص جاذبية الجماعة .

تتلخص أهم هذه العوامل فيما يلي

★ تناقص إشباع الجماعات لحاجات أفرادها وتناقص الحاجات التى كانت الجماعة مصدر الإشباعها لدى الأفراد .

★ نقص التفاعل بين أفراد الجماعة .

★ نقص وإنخفاض مكانة الفرد فى الجماعة .

★ نقص التعاون وزيادة التنافس بين أفراد الجماعة .

★ التمرد وتركز السلوك الفردي حول الذات في الجماعة .

★ إكتساب الجماعة لخصائص غير حميدة.

★ إختلاف أفراد الجماعة في حل المشكلات الإجتماعية .

★ سيادة الجو الإستبدادي الأوتوقراطي في الجماعة وشعور الأفراد أن أفراد معينين يسيطرون على الجماعة وأن لهم خصائص غير مستحبة .

تفكك الجماعة وتكون الجماعات المنشقة :

مما لا شك فيه أن التنافس والعداوة والتفكك جوانب من السلوك الإنساني لا سبيل إلى تجنبها نتيجة لتفاعل أعضاء الجماعة وما يحتشي هذا التفاعل من شد وجذب وصراع ، وتاريخ الفكر السياسي والديني والإجتماعي زاخر بالكثير من الحالات التي فيها جماعة صغيرة عن الجماعة الكبيرة لتنهج نهجاً خاصاً بها .

ولا يكون الصراع دائماً من العوامل أو الإتجاهات الهدامة أو السلبية بل قد يرجع بعوامل البناء ، ذلك الذي يكون إهتمامه بجماعته إهتماماً منحسراً أو سطحياً يقل إحتمال إستثارته أو إحباطه نتيجة لفشل الجماعة وكذلك ليس من الضروري في جميع الأحوال أن تضعف الجماعة المنشقة الجماعة الكبيرة .

والجماعة المتماسكة التي تتميز بالشعور بالإنتماء يغلب أن تزداد فيها المعارضة البناءة ويشتد الصراع دون أن يكون في ذلك تهديداً لبناء الجماعة وتدور في الإجتماعات صور من الإضطرابات الجماعية البسيطة تتمثل في المظاهر الآتية

- العدوان ويتخذ صوراً متعددة مثل عدوان فرد على آخرين أو لومه لهم أو السخرية منهم وفي الغالب يكون الأفراد على إدراك شعوري ووعي بسلوكهم في مثل هذه الحالات .
- الهرب المؤقت من المجال ويأخذ صورة الإنسحاب من محاولة حل المشكلة أو

محاولة تغيير المشكلة أو السلوك مسلكاً بديلاً لأنه هرب أو تأجيل مؤقت فإنه لا يؤدى إلى تفكك الجماعة .

- إضطراب عام فى نشاط الجماعة ويتمثل فى عدم التعاون وعدم التنسيق وتبادل اللوم بين الأفراد ولكن سرعان ما يكف الأفراد عن لوم بعضهم البعض والبدء فى ممارسة نشاط جماعة من جديد وبصورة إيجابية .

الوحدة التدريبية الثانية

تصنيفات الجماعة

تصنيفات الجماعات

لقد قامت محاولات كثيرة لتصيف الحماعات الإسانية لا حدود لها إد يتوقف الأمر على الدليل أو المحور الدي يتحده المرء أساسا للتصيف

★ ممن التصيفات التي تقوم على أساس طيعة الحماعة التقسيم التائي للحماعات إلى ماصلة ومتداحلة .

- مالحماعات الماصلة هى تلك التى لا تسمح للعصو ميها بالإنتماء إلى حماعة أحرى من نمس النوع مي نمس الوقت كالأسرة المدرسية .

- الحماعات المتداحلة ممى تلك التى ينتمى أعصاؤها أيصا لحماعات أحرى من نمس النوع كعصوية حمعية رعاية الأسرة وعيرها .

★ ومن تصيفات الحماعة أيصا التقسيم على أساس علاقة الحماعة بالحماعات الأحرى تقسيماً رباعياً إلى

- الحماعة اللاإحتماعية هى التى ترمص الإشتراك مى المحتمع الأكبر التى هي حرء مه ممى تعيش بداتها إلى حد كبير كقرية معرولة وكبادى قاصر على

أعضائه فهو لا إجتماعى فى علاقته بالجماعات الأخرى .

- الجماعة شبه الإجتماعية فهى التي تشارك بقدر فى الحياة الإجتماعية الأوسع لكن أساساً من أجل مكاسبها هى وليس للصالح العام فى الأصل .

- الجماعة المضادة للمجتمع فهى التى تسلك ضد مصلحة الوحدة الإجتماعية الأكبر التى هى جزء منها فالعصبة من الأطفال التى تخرب ممتلكات الجيران ضد إجتماعية وجماعة الإنقلاب التى تدبر لإسقاط الحكومة ضد إجتماعية .

- الجماعة التي في صف المجتمع وهى تلك التى تشتغل بجد فى بناء الرفاهية والمزيد من الحرية لكل الأفراد في المجتمع الأكبر التى هى جزء منه .

★ من أكثر تصنيفات الجماعة أهمية هى تلك التي تقوم على أساس النظر لعنصر الإختيار أو الإجبار فى تكوينها أو عضويتها فهناك تصنيف ثلاثى .

- الجماعة غير الإختيارية وهى الجماعة التي تقوم على القرابة أو العنصر فالشخص يولد فى جماعة وفى عنصر سلالى ليس له إختيار منه .

- الجماعة الإختيارية هى الجماعة التى ينضم إليها الشخص بإختياره فله أن يقبل العضوية أو يرفضها .

- الجماعة المفوضة وهى الجماعة التي ينتخب أو يعين فيهما الشخص ممثلاً لعدد من الناس ، فهو يمثل ضرورة معينة فالمجالس والهيئات التشريعية

حماعات تمويص .

على أن أكتر تصيمات الحماعة شيوعا وأشملها لكل الحماعات تصيف الحماعة الأولية Piimary Gioup

وهى تلك الحماعة الصعيرة التى يحتفظ فيها الأعصاء بعلاقة مواحهة بحيت يعيش الأفرد فى وحود تفكير بعصهم البعص . وتراول الحماعة الأولية تأثيرا أساسيافى تكوين قيم الفرد ومعايير سلوكه . وقد تستحق الحماعة الأولية أسمها لأنها تراول تأثيرا فى السوات الأولى من حياة الشحص أى قبل أن يصبح من الكبر بحيت يتأثر بالحماعات الأخرى فالمرء يبدأ حياته فى حماعة الأسرة وهو كطفل صعير يصبح عضو فى حماعة لعب أو أكتر ومن هنا فإن حماعتى الأسرة واللعب تراولان أولية قبل أن تراولها الحماعات الأخرى .

ومن أكبر مظاهر الحماعة الأولية حقيقية كونها تخلق فى الشخص مايسمى الشعور بالتحسس We Feeling وهذا الشعو بالتحسس بكل ماله من قوى إنفعالية هو الذي يجعل داخل الحماعة in Gruop ويفصله عن الحماعات الخارجية Out Gruops

الجماعة التانوية : Secindiay group

فهى الجماعة التى تكون غير مباشرة فى مزاولة التأثير على الأفرد . مثال مزاولة الحزب السياسى ، الإتحادات القومية ، فالعضو لايعرف إلا القليل جداً من الأعضاء الأخرين ، وهو يؤدى وظيفته فى الجماعة الثانوية لكن كواحد فقط من بين أعضاء لا حصر لهم تقريباً ، وهو شاعر بالآخرين ويستجيب لهم خصوصاً فى أوقات مناسبة خاصة تمر بها الجماعة ، والرأى العام إلى حد كبير تعبير الجماعات الثانوية ، فبالقدر الذى يستجيب الشخص للرأى العام أو يساعد فى خلق أو تعبير يكون مؤديا وظيفته كعضو فى جماعة ثانوية .

وهناك نوع آخر من الجماعات يبدأ بطريقة غير رسمية Informal فإن الجماعة غير الرسمية هى عدد من الأشخاص لديهم قيمة أكثر يشتركون فى الرغبة فى الإبقاء عليها وتنميتها فالجماعة غير الرسمية تعمل بأقل قدر من القواعد وأكبر قدرممن الحرية فى التفكير والفعل من جانب كل أعضائها .

أما الجماعة الرسمية فهى عدد من الأشخاص يعملون معاً نحو هدف معين وفقاً لمجموعة قواعد تتوجيه من المسئولين فيحصل تقدم منظم محدد على حساب نقصان كبير أو قليل فى حرية الأفراد .

الجماعة المرجعية هى الجماعة التى يتوحد بها الفرد أو يقارن الفرد سلوكه

بمعاييرها بحيث يتجه إلى أن يتمثل أو يتبنى معاييرها وإتجاهاتها وأنماطها السلوكية كما لو كانت هذه المعايير والإتجاهات والانماط خاصة به وبالنسبة للفرد غالباً ما يكون لديه جماعات مرجعية عديدة .

ومفهوم الجماعة المرجعية هام فى شرح قوة وتأثير المعايير الجماعية ويتضمن هذا المفهوم فى أبسط معانية أن السلوك الإنسان يتأثر بالأفراد الآخرين بطرق مختلفة وبدرجات مختلفة فالفرد مثلاً قبل أن يتخذ قرار يضع نصب عينيه رأي الآخرين وما سوف يقولونه إزائها يتخذ من قرارات والجماعات التى يرجع إليها الفرد فى تحديد أنماطه العسكرية وتقييمها تكون على أنواع أهمها

- جماعات عضوية يتنمى إليها الفرد فعلاً مثل العائلة أو المنظمات الدينية أو السياسية .
- فئات يتنمى إليها الفرد بصورة آلية بحكم سنه أو ثقافتة أو مركزه المهنى أو حالته الإجتماعية .
- جماعات متوقعة أو منتظرة فعلاً إذا كان الشخص يطمح فى عضوية جماعة لا ينتمي إليها فعلاً - فإن الإحتمال أن يرجع إليها الشخص وأن يقارن نفسه بمعاييرها عند إتخاذ أى قرار أكثر من الرجوع إلى جماعته الحالية وتؤثر المرجعية على السلوك عن طريقين رئيسيين

★ مستوى الطموح إذا كان الأفراد الآخرون فى الجماعة المرجعية للفرد أكثر غنى أو شهرة أو كفاءة فإن ذلك يؤدى إلى تعديل مستوى طموح الفرد إلى أعلى محاولة للحصول على ما وصل إليه الآخرون .

★ أنواع السلوك إذ تحدد الجماعات المرجعية للفرد أساليب إستخدام القوة لثروته أو شهرته أو غير ذلك ، كما أنه تحدد المحظورات والمحرمات .

الوحدة التدريبية الثالثة

مناهج دراسة الجماعة

مناهج دراسة الجماعة

١ – الملاحظة :

الملاحظة كمنهج من مناهج دراسة الجماعة أو السلوك الإجتماعي لابد أن تكون لها خطة .

ومعني هذا أن تتضمن طريقة منظمة لتسجيل الملاحظات وأن تخضع لضوابط تضمن لها الثبات كأداة للبحث . وللملاحظة مميزات منها أنها تتيح تسجيل السلوك في الوقت الذي يحدث فيه ويقلل التسجيل المباشر من تأثير الذاكرة التي قد تتعرض للنسيان أو تشوه الحقائق نتيجة تأثير العوامل الذاتية . وهي تتغلب علي جانب من جوانب القصور الذي نجده في عجز الشخص عن الإجابة عما يوجه اليه من أسئلة عن بعض مظاهر سلوكه . لأن الملاحظة تلاحظ مظاهر السلوك مباشرة دون الإلتجاء الى طريقة التقرير عن الذات . ومن الممكن أن تتوصل الي مدى الإتفاق بين ما يقرره الشخص عن نفسه بصدد سلوك معين وما يلاحظ فعلاً وذلك بالجمع بين المقابلة والملاحظة .

وتزداد أهمية الملاحظة كمنهج للبحث في الحالات التي يتوقع فيها عدم

تعاون الأفراد في الإجابة المباشرة عن الأسئلة . فهناك بعض المسائل التي لايميل الشخص الى التعبير عنها برأيه فيقاوم الإجابة عن الأسئلة فيها أو يجيب إجابة لاتتفق مع إتجاهاته الداخلية واحيانا العجز الشخصي عن فهم نفسه فيما يتصل بالنواحي التي تتناولها الأسئلة ويمكن للشخص أن يغير سلوكه حين يكون ملاحظاً كما يغير أقواله حين يسأل ولكن تغيير السلوك .. أصعب من تغيير الآراء .

وهناك مسائل هامة لابد من الإهتمام بها عند إستخدام هذا المنهج مثل تحديد مظاهر السلوك التى تلاحظ وتعرف الوحدة السلوكية التي تلاحظها والأنشطة التي تركز عليها الملاحظة . وتحديد فترة الملاحظة ودقتها وعدد مراتها ثم تقرير درجة تكرار أو تواتر أنواع السلوك وهناك أنواع من طرق الملاحظة نكتفي منها بالنوع التالي

الملاحظة بالمشاركة :

وفي الملاحظة بالمشاركة يكون الملاحظ مشاركاً في نشاط الجماعة ولابد هنا من تكوين علاقة بين الملاحظ وبين الجماعة التي يقوم بملاحظتها ... والتحيز في تكوين هذه العلاقات يفسد على الملاحظ عمله .

والمشاركة في حياة الجماعة التي تلاحظ تجعل موقف الملاحظة طبيعيا وتتيح للملاحظ الحصول على بيانات ومعلومات مباشرة وتمكنه من التعلعل في حياة الجماعة الأمر الذي يوفر له فهم المؤثرات التي يتعرض لها أفراد الجماعة فهماً عميقاً و هذه المشاركة تصبح ضرورية حين تكون الجماعة موضع الملاحظة غير مألوفة للملاحظة الأمر الذي يجعل من الصعب عليه تفسير ما يلاحظ ، و يصعب في بعض الحالات تحقيق المشاركة في حياة الجماعة لأسباب خلقية كالمشاركة في حياة عصابة لتهريب المخدرات او في عصابة للسطو أو ما الي ذلك من الجماعات المنحرفة التي يصعب علي الملاحظ المشاركة في الجماعة .

ومن الأفضل أن يتم تسجيل ما يلاحظ في وقت ملاحظته حتي يقلل التحريف الذي قد تقوم به الذاكرة و لكن هذا التسجيل قد يثير شكوك الأفراد الملاحظين وقد يشتت انتباه الملاحظ بين عمليتين هما الملاحظة و التسجيل. و من المفيد إعداد قوائم بالفئات التي تستخدم في التحليل وذلك قبل البدء في الملاحظة ومن المفيد الجمع بين التسجيل وفقاً لفئات منظمة وبين التسجيل الرمزي ومن القواعد الهامة في الملاحظة الفصل بين ما يلاحظ من احداث وبين تفسير وتأويل الملاحظ له . ويمكن أن تصبح الملاحظة أكثر موضوعية حيث يستخدم أكثر من ملاحظ واحد يتبعون نفس الأسلوب ثم تقارن بين ملاحظتهم لتبين درجات الاتفاق والإختلاف وتأثير الإتجاهات الذاتية على الملاحظة .

٢ – المنهج التجريبي :

من الممكن ان يوضح هذا المنهج مثلاً من خلال تخطيط تجربة تمكننا من أن نجيب على السؤال التالي

الي أي مدى تتأثر الآراء بالدعاية ؟

يمكننا لهذا الغرض ان نختار عينة من تلاميذ مدرسة ثانوية وأن نطبق عليهم إستفتاء متقنا يتناول المشكلات الهامة الجارية ويقسم الباحث العينة الى مجموعتين (عينة تجريبية وعينة ضابطة) ويعرض المجموعة التدريبية لنوع من الدعاية فيلماً سينمائياً ، أو برنامجاً إذاعياً ، أو محاضرةتبرز في وضوح وقوة أحد جانبي مشكلة وتترك الجماعة الأخرى (الضابطة) دون ان تتعرض لهذه الدعاية ثم تجمع المجموعتين معاً ويطبق عليهما نفس الإستفتاء الذي طبق عليهما أول مرة فإذا أظهرت الجماعة التجريبية التي تعرضت للدعاية تغيرا في الرأي أكثر مما اظهرت الجماعة الضابطة فأنما يرجع التغيير الذي طرا على المجموعة التجريبية الى تأثير الدعاية التي تعرضوا لها عن طريق ما عرض عليهم (سواء فيلم أوبرنامج أو محاضرة) . ويتطلب المنهج التجريبي في الدراسات النفسية أن نعرف المشكلة ونحددها وأن نصلها بمباديء وأسس ، معروفة ونتناول مظاهر معينة من الظروف ... بينما تضبط أخرى ونبقيها ثابتة ونفترض الفروض ونجمع البيانات ونحللها ونتحقق من صحة الفروض .وتتطلب الطريقة التجريبية أن نجري تجارب بطرق تسمح بالتكرار و الضبط ، وتتطلب فهم

المتغيرات المتصمة ، ويحاول عالم النفس أن يكتشف المتغيرات الهامة للمشكلة التي يدرسها ويجب عليه أن يختار المتغيرات التي يريد أن يضبطها وقد يوفق وينتقي المتغيرات التي تكشف عن نتائج هامة ومن ناحية أخرى قد يخطئه التوفيق ويقوم بدراسة قد لاتؤدي الى أي نتائج .

٣ – المنهج السوسيومتري :

يعرف المرء بمعرفة أصدقائه كما يقول المثل ، وقد تزداد مهماً له بمعرفة أعداؤه لقد حاول مورينو Moreno وتلاميذه أن يهتموا هذه الظاهرة بإستخدام الطريقة السوسيومترية فإهتموا بما يوجد بين الأشخاص من علاقات .

وتتناول هذه الطريقة بدراسة نوعين من العلاقات الإجتماعية

النوع الأول

أفراد بإعتبارهم مراكز يصدر عنها إقبال أو إعراض أو حب أو نفور نحو أفراد آخرين .

النوع الثاني

الجماعات الأسرية أو جماعات العمل كما تتمثل في إتجاهات تجاذب متشابكة بين المشتركين في نشاطها . ولقد كانت طريقة مورينو في الدراسة ذات فرعين .

الأول ملاحظة أفراد الجماعة -من يقبل على من وأين تقع الإعتراضات

أو عدم اللامبالاة

والتاني سؤال أعضاء الجماعات مع من يحبون الجلوس أو مع من يرغبون في السكن وما الى ذلك من أسئلة التي تدل على الحب أو النفور .

وقد أكد موريبو بحق أهمية الموقف الإجتماعي الفعلي في تحديد العلاقات بين الأفراد فهو يرى أنه لاجدوى ولافائدة من السؤال ..

وهناك ثلاثة أنواع ممكنة من العلاقات . هي حب وكراهية وعدم مبالاة الشروط التي يجب توافرها في الإختيار السوسيوميتري

أهم هذه الشروط التي يتطلب موريبو توافرها في الإختيار السوسيوميتري

- توضيح حدود الجماعة التي يبين الفرد علاقته بأعضائها اذ ينبغي أن يفهم المختبرين نوع الجماعة التي ينتمون اليها .
- إتاحة الفرصة للأشخاص أن يختاروا وأن ينبذوا ما يشاءون من الأشخاص دون تحديد العدد ولو ان تحديد الأفراد الذين يطلب الى الفرد القيام بإختيارهم أصبح تقليداً شائعاً ومقبولاً لأنه يسهل التحليل الإحصائي
- تحديد محك الإختيار أو النبذ . أي تعيين النشاط الذي يود الشخص أن يشارك فيه الأشخاص الآخرين اولا يشاركهم وينبغي أن يكون هذا النشاط ذا معنى ومغزى لدي المختبرين .

- إستحدام نتائج الإحتبار السوسيوميتري هي إعادة ساء الجماعة هيحب أن يعرف الأشحاص أن إحتياراتهم الإيحابية أو السلبية ستحدد .. ، الأشحاص الدين يشاركونهم هي النشاط المعين .

- يحب الا يهشي الباحت إحتبارات الأشحاص هالسرية أساسية هي صدق الإحتبار .

٤ - المبهح العلاحي -

توهر الحماعات التي تهدف الى العلاح مواهف يحد هيها الأهراد الأعصاء هرصاً للتعبير عن دواتهم ومعرهتها والكشف عنها . وقد تستحدم هده المواهف لتحليل ديناميكية الحماعة .

ومن بين الصور التي يتحدها العلاح الحماعي التي إبتدعها مورينو أن يشارك هي الدراما النهسية بطل الرواية أو المريض ومدير المسرحية أو المعالح الرئيسي والأشحاص الأحرين الدين يلعبون أدوارا عير رئيسية هي الحماعة ويعرض بطل الرواية مشكلة حاصة به ويساعده الآحرون ،على بعث دراماه الشحصية أو الحماعية وتصحيحها .

وتشكل الحبرات السيكلوحية لبطل الرواية تشكيلاً لاتسمح به طروف الحياة العادية ومن المهم أن يكون الموصوع سواء كان شحصياً أو جماعياً مشكلة يشعر بها المشتركون هي المسرحية والقائمون بالأدوار شعوراً حقيقياً ويحب أن يمثل ويعرض المشتركون هي المسرحية والقائمون بالأدوار شعوراً حقيقياً ويحب أن يمثل ويعرض المشتركون حبراتهم عرصاً تلقائياً

ويجب أن يقوم المساعدون والأعضاء الآخرين بدورهم الهام وذلك لأن مسئوليتهم هي أن يصلوا بالمستوى العلاجي للمسرحية الى أقصى حد ممكن .

الوحدة التدريبية الرابعة

الخصائص النفسية للجماعات الكبيرة

الخصائص النفسية للجماعات الكبيرة

تتكون الجمهرة من حشد كبير نسبياً من الناس ، وهي تستجيب إنفعالياً لمثير مشترك ، والإستجابة الإنفعالية الحادة هي من أهم الخصائص التي تميز الجمهرة عن بقية الأنواع الأخرى للجماعات .

والجمهرة جماعة نسبية في تجمعها لاهي بالمتماسكة ولاهي بالمستقرة وأهدافها قريبة ، وذكرياتها كوحدة إجتماعية معدومة أو ضعيفة ، اذ سرعان ما يتجمع أفرادها وسرعان ما ينفض شملهم ، والجمهرة في تجمعها تتجه نحو بؤرة واحدة يتركز فيها هدفها ومثار إنتباهها .

الخصائص النفسية للجمهرة :

تتلخص أهم الخصائص النفسية للجمهرة فيما يلي

١ – الوباء العقلي .

في حياة كل أمة موجات تشبه الجنون ، يندفع فيها الناس فيتجمهرون في كل مكان ويثورون في كل بقعة يهدفون جميعا الي شيء واحد ولا يبغون غير ذلك ما نسميه مجازاً " الوباء العقلي " ومن أمثلته مظاهرات ٢٦ يناير١٩٥٢ التي أسفرت عن حريق القاهرة وأسس تلك الظاهرة النفسية الرغبة العامة في التنفيس من

توتر إجتماعي حاد

٢ – تشابه الإستجابات

المتجمهرون في مظاهرة ما يسلكون سلوكاً متشابهاً ، فهم يصيحون معاً هاتفين بحياة زعيم أو بسقوطه ويرددون معاً عبارات قصيرة قوية عاطفية حماسية ، وقد يبدوا أحيانا على سلوك أفراد الجمهرة نوع من الإختلاف والتباين حيثمايقذف البعض الآخر بالحجارة على المشاة ولكنهم جميعا بسلوكهم هذا يهاجمون في غضب وثورة فإستجاباتهم متشابهة رغم إختلافها الظاهري .

٣ – العاطفة الجارفة .

الواقع القوي الحاد يتصل من قريب وبعيد بعاطفة جارفة هوجاء تهيمن على أفراد الجمهرة ، فكل سلوك يصدر عن الجمهرة يصحبه شحنة إنفعالية قوية تسفر عن نفسها في ثورة الأفراد وإضطرابهم ، وهو متصل في هذا كله بطبيعة الظروف المحيطة بالموقف وكلنا يذكر حماس الناس عندما يشاهدون مباراة كرة القدم .

٤ – وحدة الدافع والمثير :

يصدر تشابه الإستجابات عن دافع واحد مشترك ، فالجمهرة كلها تهدف في نفس الوقت الى غرض واحد ، وقد يكون الغرض واضحاً محددا ، وقد يكون عاماً غامضاً ويتحول غموض الهدف الى وضوح عندما يتمخض زعيم يحدد هدف التجمهر ، ومهما يكن من أمر الهدف فالدافع الذي يكمن وراء التجمهر يميل دائماً الى الشدة والعنف ويضفي ذلك على الهدف حيوية وقوة .

٥ – خطة الذكاء :

يدل سلوك الأفراد في الجمهرة على مستوى منخفض من الذكاء وقد يعزي ذلك الى ضرورة هبوط ذكاء الجمهرة كلها الى مستوى أعمي فرد فيها حتى يفهم عنها سلوكياً . ويندمج في زمرتها فتتحرك الجموع كوحدة واحدة ولكن هذا التفسير أصبح الآن مرفوضاً لأن إندفاع الجمهرة في سلوكها العدواني لا يعني بالضرورة أن كل فرد من أفرادها يفهم دوافع هذا السلوك ، وإنما هو يتحرك كما تتحرك الجنود .

ولكن أقرب الآراء مطابقة لخصائص السلوك الجماعي هو ان التوتر الشديد يساعد على ثورة الجماهير ويؤدي الى إنفعال حاد وعاطفة شديدة وحدة هذا الإنفعال تكاد تشل القوى الإدراكية العليا فتسلك الجمهرة سلوكا غبيا يشبه صياح الأطفال .

٦ – قرارات الجمهرة نهائية لا رجعة فيها :

تتخذ الجمهرة قراراتها على ما يعترضها في سرعة وإندفاع . مصدر تلك القرارات الهوجاء إنعدام روح النقد الفرديه بين أفراد الجمهرة لإنحطاط الذكاء ولطغيان العاطفة وسيطرتها على أساليب المتجمهرين . وعلى الفرد أن يقبل ما تفعله الجمهرة وتقره لا على أنه أحد الإحتمالات الممكنة لتحقيق الهدف بل على أنه الإحتمال الوحيد الصحيح .

٧ – القابلية للإستهواء :

الأفراد في الجمهرة يتأثرون بالإستهواء في سهولة ويسر لضعف روح النقد ولإنحطاط مستوى الذكاء فكل رغبة طارئة وكل فكرة عابرة تستهوي الجمهرة ما

دامت تلك الرغبات والأفكار لا تتعارض وملابسات الموقف العام الذي يشتمل علي المتجمهرين عامة .

٨ – ضعف الشعور بالمسئولية :

سلوك الجمهرة يتصف بالرعونة والطيش ، وسلوك كل فرد فيها يتنافي احيانا والمعايير الخلقية التي أقامها لنفسه ، ولو كان الفرد بمعزل عن الجمهرة لراجعته نفسه فيما يفعل ومرجع ذلك كله ضعف شعور الفرد بمسئوليته فهو عندما يجرب ويغيب فهو فرد في جمع حاشد من الناس يجرب يصعب فيه تحديد المسئولية الفردية

٩ – الزعامة في الجمهرة غير مستقرة :

تنشأ الجمهرة تلقائياً دون زعيم يقودها أو يوجهها ، ونشأتها رهن بموقف مثير يؤلف بين الأفراد فيصدر عنهم إستجابات مشتركة ، وقد ينهض من بين صفوف الجمهرة زعيم ينظم صفوفها ويوجه أفرادها وجهة واحدة لكن سمة الجمهرة عدم الإستقرار ، فهي متحولة لاتلبث على نحو واحد وسرعان ما ينهض زعيم آخر يضلها عن هداها .

الخصائص النفسية للجماعات الصغيرة

جماعة المناقشة ، جماعة صغيرة ، علاقتها الإجتماعية متبادلة ، لقاء أفرادها لقاء وجها لوجه ، ويتصف نشاطها بالديناميكية لتغيره خلال تطوره ولتغير دور الفرد من موقف فكري في المناقشة لموقف فكري آخر .

وعندما تكبر جماعة المناقشة ويزداد عدد أفرادها ، يحتكر بعض هؤلاء الأفراد المناقشة ويظل الآخرون دون دور إيجابي يقومون به ولا يبقى أمامهم الا أن يصمتوا ، ولذا لا تصلح المناقشة الجماعية إلا في الجماعات الصغيرة ومن أمثلة جماعات المناقشة واللجان التي تجتمع لدراسة موضوع محدد والعمال الذين يجتمعون لمناقشة مشكلة تهمهم والزراع الذين يناقشون إستخراج نوع جديد من السماد ، والجماعة لاتسمى جماعة مناقشة إلا إذا كان حوارها قائماً على معالجة مشكلة أو مواجهة موقف ولذا لا تسمى جماعة العلاج النفسي جماعة مناقشة وجماعة المناقشة بهذا المعنى جماعة تفكير جماعي .

وأهم وظائف جماعة المناقشة ما يلي

١ - التفكير الجماعي :

عندما يناقش الإنسان مسألة مع الآخرين فإنه يقوم بتحتها بحثاً إجتماعياً وهذا

البحث يتحد لنفسه صورة من صور الحوار العقلي الذي ينشأ وينمو بين أفراد جماعة صغيرة من الناس .

والمناقشة بهذا المعنى عملية فكرية جماعية يعالج فيها أفراد الجماعة مشكلاتهم بطريقة تعاونية تيسر لكل فرد الإشتراك في موضوع المناقشة وإظهار وجهات النظر الأساسية وإتخاذ القرارت النهائية .

والحل الجماعي للمشكلة ليس مجرد صورة أخرى للحل الفردي وإنما هو ظاهرة متمايزة لها خصائصها وصفاتها . ويحدث هذا النوع من التفكير خلال عملية التفاعل الإجتماعي وما ينطوي عليه هذا التفاعل من علاقات متبادلة بين الأفراد .

٢ – ممارسة الديمقراطية :

المناقشة أساسها الشورى . والشورى عملية ديمقراطية . وعندما يتحرر الفرد من الضغوط وهو يناقش . يتحرر من المخاوف والشكوك فيألف الآخرين بعد أن كان ينفر منهم وتتعدل إتجاهاته وقيمة في ذلك الجو السوي الصحيح .

ولذا تساعد المناقشات الجماعية على ممارسة الديمقراطية والتدريب على أسلوبها في الحوار الذي يؤكد أهمية الحرية في نجاح المناقشة وذلك لأن جو المناقشة الجماعية يهييء الفرصة المناسبة لكل فرد حتى يدلي برأيه ويشترك بخبراته في المناقشة القائمة .

٣ – نقد المعرفة :

زادت وسائل نشر المعرفة في القرن العشرين الى الحد الذي أصبح لزاماً علي

الفرد أن يتعلم ويختار ما يناسبه ولذا تحولت المعرفة الموسوعية الى معرفة متخصصة ولم تعد مشكلة المعرفة مشكلة نقص في المعلومات بل أصبحت مشكلة إكتشاف المعلومات الصحيحة من الزائفة وقد نشأت هذه المشكلة نتيجة لتعدد وسائل نشر المعلومات التي إمتدت من الكتاب الي الصحافة الى الإذاعة والتليفزيون بل الأقمار الصناعية أستخدمت في نقل المعلومات ، والمناقشات الجماعية وسيلة فعالة للكشف عن المعرفة الأصلية والدخيلة الصحيحة والزائفة .

٤ – تأكيد الذات :

تعد المناقشة الجماعية من أهم الوسائل التي يتبعها الفرد للتعبير عما بداخله من أفكار وإنفعالات ، فيؤكد بذلك شخصيته ويميها وذلك عن طريق العلاقات الإجتماعية التي تنشأ بينه وبين الأفراد الآخرين خلال تطور مراحل المناقشة وخاصة عندما تسمع الجماعة لرأيه وتهتم به ، وتناقشه ويشعر الفرد بالراحة عندما يسأل فيجاب ويهتم به من يحيبه ، ويوليه عنايته ، وبذلك تنمو ثقة الفرد من خلال حواره متحدثاً أو مستمعاً ، سائلاً أو مجيباً .

٥ – تدعيم التعلم :

تؤثر المناقشة الجماعية على مدى قابلية الكبار للتعلم لأنها تساير ميولهم وتيسر لهم إدراك النواحي المعنية بما تضفيه عليها من واقعية وخبرات عملية ، وتؤدي بذلك الى تدعيم التعلم لأنها تشعر الفرد بالأهمية عندما ينصت اليه الأخرون ، وهي بذلك تساير أمور الكبار لأنها تحقق لهم النشاط الحيوي المناسب للتفاعل الإجتماعي بين الأفراد المختلفين ، ولذا فهي وسيلة قوية لتعليم الكبار وهي تختلف

عن أعلب الوسائل التعليمية الأخرى في أنها إيجابية تؤكد شخصية الفرد وتسير به وفق مستواه وتوضح له الغموض الذي يواجهه وتمتد معه في أبعاده الفكرية وفق إستعداداته ومواهبه المختلفة .

وتهدف المناقشة الجماعية في نواحيها التعليمية الى تجسيد الأفكار المعنوية التي يصعب على الفرد العادي إدراكها إدراكاً مباشراً لأن تلك المناقشة تعتمد في نموها وتطورها على مدي خصوبة الخبرات التي يؤكد بها كل فرد آراءه أثناء حواره ومناقشاته .

ويميل أغلب الناس الى أن يتحدثوا أثناء مناقشاتهم عن خبرات حياتهم الماضية حتى يوضحوا الفكرة التى يعالجوها خلال المناقشة ولهذا التوضيح أهميته التعليمية في ربط المفاهيم المختلفة بواقع الحياة .

عن أعلب الوسائل التعليمية الأخرى في أنها إيجابية تؤكد شخصية الفرد وتسير به وفق مستواه وتوضح له الغموض الذي يواجهه وتمتد معه في أبعاده الفكرية وفق إستعداداته ومواهبه المختلفة .

وتهدف المناقشة الجماعية في نواحيها التعليمية الى تجسيد الأفكار المعنوية التي يصعب على الفرد العادي إدراكها إدراكاً مباشراً لان تلك المناقشة تعتمد في نموها وتطورها على مدي حصيلة الخبرات التي يؤكد بها كل فرد آراءه أثناء حواره ومناقشاته .

ويميل أغلب الناس الى أن يتحدثوا أثناء مناقشاتهم عن خبرات حياتهم الماضية حتى يوضحوا الفكرة التى يعالجونها خلال المناقشة ولهذا التوضيح أهميته التعليمية في ربط المفاهيم المختلفة بواقع الحياة .

الوحدة التدريبية الخامسة

الفرد فى المواقف الجماعية

الفرد في المواقف الجماعية

مقدمة

الهدف هنا دراسة ما يترتب علي عضوية الفرد في الجماعة من آثار في سلوكه وتصرفاته ، وكيف أن من الناس من يعدل من تصرفاته في شيئ من القلق حتي تتلائم تصرفاته مع ما تتوقعه منه الجماعة ، كما أن منهم من ينصاع للمعايير السلوكية السائدة في الجماعة ويسايرها ، على حين أن منهم من يري في الجماعة مجالاً يمارس فيه نواحي القيادة عنده بدلاً من أن يري الجماعة نموذجا يحتذي به ويتبعه ، أو مجالا يفرض عليه معاييره هو بدلاً من أن ينصاع هو لمعاييرها .

على أنا سنحاول من خلال مناقشتنا هنا وضع تعريف سيكولوجي للجماعة وسيكون مفهومنا عن الجماعة أنها أثنان أو أكثر من الأفراد يحدث بينهما شيئ من التفاعل الإجتماعي يعتمد أحدهما على الآخر ويؤدى فيه كل واحد منهما دوراً معيناً في تحقيق الصالح العام أو الأهداف المشتركة للجماعة ، وبهذا المعنى تصبح الأسرة وجماعات الأصدقاء ورفاق النادى بمثابة الجماعات النفسية على أساس أن كل واحد من الأفراد في هذه الجماعات له من الخبرة بالتفاعل الإجتماعي قدر كاف يمكنه من

أن يتوقع النحو الذى يسعى على الأفرادا أن يتحدوه عن إسهامهم فى تحقيق الصالح المشترك .

أما الجمهرات التى تتألف من أناس لا يعرف بعضهم بعضا ، فلا تعد بمثابة جماعات نفسية ، ولو أنه كثيراً ما يشار إليها بوصفها جماعات تجريبية .

تقمص السلوك :

أجد الباحثون يدرسون عضوية الفرد فى الجماعة على أدائه لعدد من الأعمال المختلفة من قبيل تقرير أطوال الخطوط ومساحات المستطيلات وعدد حبات الفول فى القدور ، وعدد الفرقعات التى سمعوها أو مقدار الحركة الظاهرة التى طرأت على نقطة من الضوء فى حجرة مظلمة ، وتبين من هذا كله أن أحكام الأفراد فى المواقف الجماعية تتشابه بصفة عامة ، وأنها تميل إلى متوسط التقديرات التي تصدر عن الجماعة ، ومن هذا فإن هؤلاء الأفراد الذين كانت أحكامهم الفردية أبعد ما تكون عن متوسط تقديرات الجماعة هم أنفسهم الذين يقتربون بدرجة أكبر ممن عداهم من متوسط تقديرات الجماعة وذلك حين يقومون بالتقدير وهم داخل الجماعة .

المسايرة أو الإنصياع :

ومن الدراسات التى إنصبت على تأثير الجماعة فى سلوك الفرد تلك الدراسات التي بدأت منذ العشرينيات كذلك والتي عدلت من مفهوم معايير الجماعة وتوجهت

إلى تحليل أدق لتأثر سلوك الفرد بالجماعة عن طريق دراسة ظاهرة المسايرة أو الإنصياع .

ويتلخص هذا المنهج في أن يستخدم الباحث في دراسته نوعين من المفحوصين ، الأول جماعة من المفحوصين يختارهم الباحث ليكونوا عملاء له يبين لهم مقدماً نوع السلوك الذي يسعى أن يصدر عنهم ، أي أن سلوكهم لا يكون تلقائيا أو معبراً عن ذواتهم . وأما النوع الثاني من المفحوصين فهم جماعة الأبرياء الذين لا يوجههم الباحث توجيها مسبقاً ويكون سلوكهم أصيلاً حقيقياً معبراً عن ذواتهم بالفعل . ثم يقوم الباحث بدعوة واحد من المفحوصين الأبرياء لكي يشترك مع مجموعة من الأفراد كلهم فيما عداه من المفحوصين العملاء في عملية تقدير إدراكية لأطوال أزواج من الخطوط أو شدة إضاءة نقطتين من الضوء أو نحو ذلك وينظم جلوس هذا الفريق من المفحوصين بحيث يكون ترتيب المفحوص البرئ متأخراً بمعني أنه لا يكون أول من يستجيب وإنما تأتي إستجابته بعد أن يكون قد إستمع لإستجابة عدد من المفحوصين العملاء الذين لا يدري عنهم هو أنهم قد تظاهروا عليه من قبل مع الباحث .

والفرد يتأثر بما يكون هناك من تفاعل إجتماعي بين أعضاء الجماعة بعضهم وبعض . ولكن الأمر لا يقتصر على ذلك فقط وإنما تبين لنا الدراسة كذلك أن الفرد يتأثر في سلوكه أحياناً بمجرد إحساسه بأنه في حضرة عدد من أفراد الجماعة حتى وإن لم يقم بينه وبينهم أو بين بعضهم وبعض شيئ من التفاعل الإجتماعي على

الإطلاق . وذلك كما يحدث حين يواجه الممثل أو الخطيب عدداً من الوجوه غير المعروفة له فى صورة جمهرة المستمعين أوالمشاهدين . والواقع أنه يمكننا أن نعد الحياه الإجتماعية سلسلة من عمليات الظهور على المسارح المختلفة التى يقوم فيها الفرد بتسميع دوره أو ما خططه على أنواع من جمهرة المستمعين .

الإنـــــتـــــمـــــاء :

ومما يتصل بموضوع الفرد أو الجماعة أيضا (أو بما يكون بين الفرد وغيره من تفاعل إجتماعى) تلك الدراسات التى أجراها حديثاً (ستانلى شاختر) الباحث فى علم النفس الإجتماعى والتى بحث فيها الصلة بين الترتيب الميلادى للفرد وبين درجة ميله إلى الجماعة أو عزوفه عنها حين يواجه موقف ينطوى على شيئ من الرهبة أوالخطورة . فقد تبين لهذا الباحث أن الفرد الذي يكون أكبر أخوته أو الذي يكون وحيد والديه يميل بصفة عامة إلى أن يكون بين الناس أو مع غيره من الأفراد حين يواجه موقفاً مفزعاً . على حين أن الأفراد الذين لا يكونون كذلك (من حيث الترتيب الميلادى) يؤثرون أن يواجهوا المواقف المفزعة بمفردهم . ومن البديهى أن نوع الخطر الذى ينطوى عليه الموقف هنا متغير له أهميته وإن كان من الثابت أن أكبر الأخوة ووحيد والديه يكونان أكثر من الآخرين تعبيراً عن خوفهم من الآخرين . كذلك من الثابت أن هذه الملاحظة صحيحة . كذلك إن كان كل المفحوصين قد تم إختيارهم من بين الأفراد الذين هم على درجة عالية من القلق .

كما أن هذه الملاحظة صحيحة كذلك فى المواقف المؤدية للقلق أو التى يشعر الفرد

فيها شئ يتهدده . ومما تبين لهؤلاء الباحثين أيضا أن لحجم الأسرة أو عدد أفرادها دخلاً في الأمر كذلك . بمعنى أن الطفل الرابع يكون أشد من الطفل الثاني عزوفاً عن الجماعة عند مواجهة المواقف المفزعة والمواقف المؤدية إلى القلق أوالتي تنطوي على التهديد فقط .

عدم المسايرة والقيادة

رأينا كيف يختلف الأفراد فيما بينهم من حيث إستجابتهم للجماعة أو إستجابتهم في التفاعل الإجتماعي . وكيف أن منهم من يستند به القلق أمام الجمهور وأن منهم من يسارع إلى مسايرة معايير الجماعة والإنصياع لها . على أن الناس ليسوا سواء من حيث الإنصياع للمعايير . كما أن الفرد لا ينصاع دائما في كل الجماعات التي يجد نفسه عضوا فيها . بل الواقع أن من الناس من يرى في الجماعة مجالات يفرض فيها معاييره بدلا من أن يتوافق هو لمعاييرها (مجالا للقيادة لا للتبعية) ولذلك فالسؤال الذي يواجهنا الآن هو بماذا يختلف غير المسايرين وقادة الجماعة عمن عداهم ؟

شغل هذا السؤال عدداً من الباحثين في علم النفس الإجتماعي الذين إتخذوا في دراساته وجهات نظر مختلفة وأبعاد متعددة . ومن هؤلاءعلي سبيل المثال (إدوارد هولاندر Adward Hollander) الذي ذهب إلي أن الجماعة لا تسمح بعدم المسايرة لكل الأفراد . وإنما هي تخص نفراً معدوداً من أفرادها بالحق في أن

تختلف أفكارهم وأفعالهم عن معايير الجماعة ومستوياتها ، وهذا الأمر القليل يكسبون هذا الحق بفضل ما سبق لهم أن تقدموا به للجماعة من مقترحات جديدة أو غير تقليدية من النوع الذي تثبت قيمته وفائدته لأعضاء الجماعة الآخرين ، أى أن الجماعة تعطى كل أفرادها فى بادئ الأمر الحق فى أن يعتبروا بأفكارهم وأفعالهم عنها (وهذا هو ما يسمى بالإئتمانات الإعترافية لأنها تفرض مقدماً أن إتاحة الفرصة لكل فرد للتعبير عن أرائه المستقلة وأفعالة الفردية قد ينطوى على شيئ من الفائدة والمنفعة للجماعة ، فإن تبين لجماعة بعد ذلك أن أفكار الفرد غير موفقة ، أنها تتطلب من الآخرين أن يقوم بشئ لا قبل لهم به من تغيير سلوكهم أو أفكارهم حكمت الجماعة بأن مثل هذا الفرد قد إستنفد إئتماناته وفرضت عليه الجماعة أن يحتفظ بأفكاره لنفسه وأن يسمع هو للأخرين ، وأن يتيح لغيره من أعضاء الجماعة فرصة تولى القيادة فى المجموعة . لكن هناك من الأفراد من يتمكنون من تجميع مخزون كبير من هذه الإئتمانات الإعترافية وبذلك يكسبون لأنفسهم الإمتياز أو الحق فى أن يضعوا بأنفسهم للجماعة ما تتخذه من قرارات ، أعنى أنهم يكسبون عندئذ سمعة مؤداها أن لديهم قدراً لا بأس به من الأفكار الطيبة ، الأمر الذي يسمح بأن تكون لهم القيادة عند التفاعل الإجتماعى .

ويقول بيلز أن مثل هذا الدور قد يعود عليهم بالإحترام الذى يشبه ما يحده الخبراء من إحترام الجماعة التي تسمع لهم وتأخذ بآرائهم ولكنه لا يكسبهم ود الجماعة ومحبتها وأن الفرد الذى يستغنى عن المغالاة فى أداء دور المختص الخبير ليظل

حساساً لحاجات الآخرين ومعيناً لهم على التعبير عن أفكارهم يكسب لنفسه محبة الجماعة وتفضيلها له عمن عداه من الأعضاء . ولذلك يرى بيلر أنه من العسير على الفرد أن يلعب هذين الدورين معاً دور العضو صاحب أحسن الأفكار في الجماعة . ثم دور العضو الذي يتمتع بأكبر قدرمن تفضيل الجماعة ومحبتها . وهكذا نجد أنه يظهر أو يبرع في معظم الجماعات نوعان متميزان من القيادة أولهما القيادة التي تصدر عنها أحسن الأفكار ثم القيادة التي تقوم على الرغبة القوية في الإنتماء للجماعة والتمتع بأكبر قدر من محبتها .

ولعل هذا النوع الثاني هو الذي أستأثر بإهتمام (موريد) في كتابة عن « سيكلوجية الجماعات وتحليل الأنا » حين ذهب إلى أن القائد يبرع في الجماعة حين يجد فيه الآخرون موضوعاً للود والمحبة . وأن الجماعة حين يكون لديها هذا الشعور الموحد نحو القائد يزداد إقتراب بعضها من بعض . وأن الشخص الذي يسعى جاهداً في أن تكون له القيادة الناجحة لايمكنه أن يحتفظ لنفسه بالمكان المركزي المتوسط إلا أن تمكن من الإحتفاظ بعلاقات الود توجد بين أعضاء الجماعة .

على أن القيادة كما يتبين من مواضع أخرى هذا الكتاب ذات طبيعة معقدة . بمعني أن الفرد يسعى جاهداً لتحصيل نوع معين من القيادة في جماعة ما ويكون مسايراً سلبياً في جماعة أخرى . كما أن من الظروف ما يجعل عدداً كبيراً من الأفراد يسعون جاهدين لتحصيل القيادة علي حين أن منها ما يجعل أفراد الجماعة عازفين عن القيادة تماماً . ولذلك فقد جعل الباحثون يدرسون الظروف المعقدة المختلفة وأثرها في ظهور القيادات في التشكيلات الإجتماعية المختلفة .

الوحدة التدريبية السادسة

الصراع التنظيمي داخل جماعات لعمل

وكيفية التغلب عليه

الصراع التنظيمى داخل جماعات العمل وكيفية التغلب عليه

١ - مفهوم الصراع .

٢ - التحولات الفكرية نحو الصراع .

٣ - الصراع البناء والصراع الضار .

٤ - أنواع الصراع التنظيمي .

٥ - أسباب الصراع التنظيمى .

٦ - أساليب مواجهة الصراع .

الصراع التنظيمي داخل جماعات العمل وكيفية التغلب عليه

مقدمه

يعد الصراع من أهم الموضوعات التي تستحوذ علي إهتمام علماء الإدارة ، حيث يشغل الصراع نسبة هامة من وقت المديرين . والأفراد يأتون للعمل في المنظمة وهم يحملون أهدافاً وأفكاراً وقيماً وقيم تختلف مع أهداف وسياسات المنظمة مما يتسبب في نشوء الصراع داخل الأفراد كما ينشأ الصراع أيضا بين الأفراد أوالجماعات نتيجة إختلاف مدركات كل منهم وإعتماد كل منهم على الآخر فى إنجاز المهام والأنشطة المكلفين بأدائها والندرة النسبية للموارد وغير ذلك من العوامل التى ستتعرض لها فى هذا الجزء .

لقد تغيرت الرؤية للصراع التنظيمى عبر المداخل المختلفة للفكر الإداري ، بعد أن كان ينظر للصراع كخطر يهدد الأداء التنظيمي أصبح هناك دعوة للمديرين والقادة بأن يعملو على تدعيم الصراع البناء ، فكما أن للصراع جوانب سلبية فله أيضا جوانبه الإيجابية التي تقي المنظمة خطر الركود والفناء وتعضد فعالية الأداء بالمنظمات ، والمدير الفعال يجب أن يعمل علي تشخيص أسباب الصراع ويعمل علي معالجتها ويحافظ أيضا علي وجود مستوي ملائم من الصراع الذي يحقق النمو والبقاء للمنظمة ، وعلي ذلك يستهدف هذا الجزء القاء الضوء علي طبيعة الصراع ومفهومه

وأنواعه وأسبابه وأساليب مواجهته وذلك من خلال مناقشة القضايا التالية -

١ - مفهوم الصراع .

٢ - التحولات الفكرية نحو الصراع .

٣ - الصراع البناء والصراع الضار .

٤ - أنواع الصراع التنظيمى .

٥ - أسباب الصراع التنظيمى .

٦ - أساليب مواجهة الصراع .

١ - مفهوم الصراع

يوجد العديد من التعريفات للصراع ومن أبرز تلك التعريفات تعريف الصراع بأنه الموقف الذي يوجد فيه أهداف أو مدركات أو مشاعر غير متوافقة داخل أو بين الأفراد أو الجماعات أو المنظمات مما يتسبب فى حدوث التعارض أو التفاعل العدوانى .

والصراع هو ظاهرة طبيعية وحتمية تحدث نتيجة عدم الإنسجام فى أهداف الكيانات الإجتماعية أو إختلاف إدراكهم للموقف ، وكذلك عدم توافق المشاعر .

ويحدث الصراع داخل الفرد أو بين الأفراد أو داخل الجماعة أو بين الجماعات أو المنظمات وقد يتساءل البعض ما إذا كان هناك إختلاف بين مفهوم الصراع ومفهوم المنافسة فى كثير من الأحيان يتم الخلط بين مفهوم الصراع والمنافسة ، ومما لا شك

فيه أن الصراع ليس مصطلح مرادف للمنافسة ، فالمنافسة تتضمن قيام أحد الأطراف بالسعى لتحقيق أهدافه فى الوقت الذى يتسبب فيه ذلك فى عدم حصول الطرف الآخر على أهدافه المرغوبة وذلك في ظل المبادئ والقوانين التي تحكم عملية المنافسة ، فعلي سبيل المثال اللاعبون في سباق الدراجات يعدون في حالة منافسة ، حصول أحد اللاعبين علي المركز الأول سيعوق الآخرين من تحقيق هذا الهدف ، لكن قيام أحد اللاعبين بإعتراض سبيل لاعب أخر منهكا بذلك قواعد وقوانين السباق يتسبب في تحول الموقف إلي صراع .

وعلى ذلك فربما تتسبب المنافسة فى حدوث الصراع لكن ليست كل الصراعات تنطوى على المنافسة .

٢ - التحولات الفكرية نحو الصراع

تغيرت النظرة إلى الصراع تغيراً تاماً عبر السنوات الماضية حيث ظهر المدخل التقليدي (١٩٣٠ - ١٩٤٠) ، ثم مدخل العلاقات الإنسانية من (١٩٤٠ وحتي منتصف السبعينات)، وأخيراً برز المدخل التفاعلى ، وفيما يلي عرضاً للتطور الفكرى نحو الصراع فى ظل تلك المداخل .

- المدحل التقليدي

يفترض هدا المدحل أن كل الصراعات صارة بالمنظمة ومن الصروري العمل على تحنب الصراع والتحلص منه .

وينطر دلك المدحل إلى الصراع كناتج هدام ينشأ عن الإتصالات الصعيفة ونقص المصارحة والثقة بين الأفراد بالإضافة إلى فشل المديرين فى الإستحابة لحاجات وطموحات مرؤوسيهم .

ولأنه يحب تحنب الصراع فالمدير - فى ظل هدا المدحل - مطالب فقط بتحديد أسباب الصراع والعمل على تصحيح الإحتلالات من أحل تحسين الأداء التنظيمى .

- مدخل العلاقات الإنسانية :

يتعامل مدحل العلاقات الإنسانية مع الصراع كظاهرة طبيعية فى المنظمات . ولأن الصراع ظاهرة حتمية فإن مدرسة العلاقات الإنسانية تدعو إلى تقبل الصراع ، وتؤكد تلك المدرسة أيضا على أن الصراع حوانبه الإيحابية التى يمكن أن تدعم الأداء الفعال .

- المدخل التفاعلى .

الرؤية السائدة حالياً هى الرؤية التفاعلية فبينما دعت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى تقبل الصراع فإن المدحل التفاعلى يؤكد على تشحيع الصراع عندما تتصف البيئة التنظيمية باللامبالاة وعدم الإستحابة للتغيير .

إن المساهمة الأساسية لذلك المدخل تتبلور فى تشجيع قادة الجماعات والمنظمات على ضرورة المحافظة على مستوى ملائم ومستمر من الصراع يكفى لتدعيم بقاء الجماعة أو المنظمة ويجعلها أكثر إستجابة للتغيير .

٣ - الصراع البناء والصراع الضار

يترتب على إرتفاع مستوى الصراع التنظيمي عدة نتائج ضارة من أهمها

- تقليل نطاق التعاون بين الأفراد والجماعات .
- زيادة معدلات الغياب .
- زيادة معدلات دوران العاملين .
- تخفيض الرضا الوظيفى للعاملين .
- تبديد الموارد والإمكانيات .
- إنخفاض الإنتاجية .
- الأمر الذى يؤدى فى النهاية إلى عرقلة فعالية الأداء بالمنظمة .

ومن ناحية أخرى فإن المستويات المقبولة من الصراع ربما تكون مطلوبة ، فالصراع له بعض الجوانب الإيجابية من أهمها

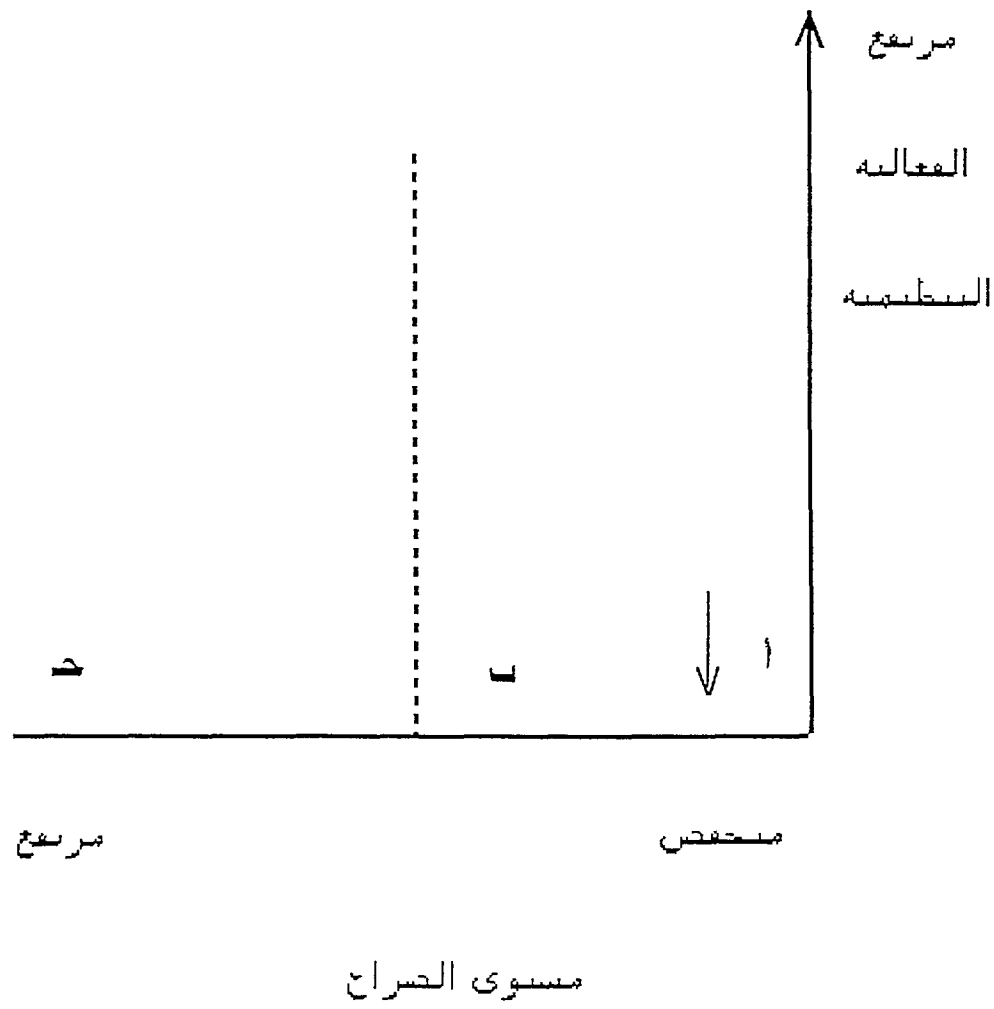
- تشجيع الخلق والإبتكار .
- المساعدة في إبراز الإختلاف في الأفكار والآراء مما يعطي رؤيا أكثر شمولاً

للموقف ويساعد على إتخاذ القرار الملائم .

- المساعدة فى إحداث التغيير .

ويوضح الشكل التالى العلاقة بين مستوى الصراع التنظيمى والفعالية التنظيمية

شكل يوضح الصراع وفعالية الأداء



الموقف	مستوى الصراع	نوع الصراع	الخصائص الداخلية	مستوى فعالية الأداء
أ	منخفض أو لا يوجد	صار	- لا مبالاه - ركود - عدم الإستجابة للتغيير - نقص فى الأفكار الجديدة	منخفض
ب	متدنى	بناء	- النقد الذاتى - إبتكارى - قابلية للبقاء	مرتفع
جـ	مرتفع	صار	- تمزق - فوضى - غير تعاونى	منخفض

وكما يتضح من الشكل السابق أن هناك مستوى أمثل للصراع تصل عنده فعالية الأداء بالمنظمة إلى أعلى مستوي وعندما يصبح الصراع منخفض جداً فإن المنظمة تصبح فى حالة من الركود وتنخفض فعاليتها وكذلك عندما يرتفع مستوى الصراع بدرجة عالية لإن الفوضى تعم المنظمة وتصبح مهددة بالفناء.

أنواع الصراع

قد يحدث الصراع على مستوى المنظمة أى بداخلها وفى بعض الأحيان ينشأ خارجها أى بينها وبين المنظمات الأخرى المنافسة . ومجال تركيزنا هنا سيكون حول الصراع داخل المنظمات . ومن الأنواع الرئيسية للصراع التنظيمي .

– الصراع داخل الفرد

ينشأ هذا النوع من الصراع نتيجة عدم إنسجام أهداف الفرد أو الدور الذى يقوم به مع الأهداف والممارسات التنظيمية .

ومن أهم أنواع الصراع داخل الفرد صراع الهدف وصراع الدور .

وينشأ هذا النوع من الصراع عندما يكون الفرد فى موقف الإختيار بين هدفين أو أكثر .

ومن أهم أشكال صراع الهدف .

– الصراع بين هدفين إيجابيين أو أكثر

عندما يكون الفرد فى موقف الإختيار بين هدفين إيجابيين أو أكثر ينشأ نوع من الصراع داخل الفرد ويبرز هذا الصراع عندما تكون هذه الأهداف ذات أهمية متساوية إلا أن عملية الإختيار هذه تتسم بالسهولة النسبية فسرعان ما سيختار الفرد هدفه المرغوب متغلباً بذلك على أي تعارض . مثال ذلك عندما تعرض على الفرد وظيفتين لهما نفس الأهمية والمميزات .

– الصراع بين هدفين أساسيين أو أكثر

ويجب على الفرد هنا الإختيار بين هدفين كليهما غير مرغوب وبنفس الدرجة ، مثال ذلك الإختيار بين النقل لوظيفة أدنى أو الإستقالة - ربما لا تسمح ندرة الوظائف بسوق العمل للفرد بالإستقالة .

الصراع بين هدف إيجابى وسلبى فى نفس الوقت

ينشأ هذا النوع من الصراع عندما يواجه الفرد بهدف يرغب فى تحقيقه وتجنبه فى نفس الوقت للجوانب السلبية فيه . فالهدف الواحد له عناصر إيجابية وسلبية فى آن واحد . مثال ذلك أن يرغب الفرد فى العمل بوردية الليل للحصول على أجر أعلى (عنصر إيجابى) ولكنه يتردد فى إتخاذ القرار بسبب تعارض وردية الليل من النمط العادي للحياة (عنصر سلبى) .

– صراع الدور

يحدث صراع بسبب وجود مجموعتين أو أكثر من الضغوط يعانى منها الفرد فى نفس الوقت وإستجابة الفرد إلى مجموعة واحدة من الضغوط تجعل من الصعب أو من المستحيل على الفرد الإستجابة إلى واحدة أو أكثر من مجموعات الضغوط الأخرى

ويعرف الدور بأنه التوقعات التى تتولد فى ذهن فرد ما عن سلوك فرد آخر حيث يقوم بإرسالها إليه الفرد الآخر هو صاحب الدور .

وتوجد عدة أنواع من صراع الأدوار هى

- الصراع الداخلى للمرسل

ينشأ هذا النوع من الصراع بسبب التناقض فى التوقعات المرسلة من شخص واحد . مثال ذلك أن يطلب المدير من أحد موظفيه سرعة إنهاء بعض الأوراق التي يجب أن تمر بدورة محددة من الإجراءات وفي نفس الوقت يطالبه بعدم مخالفة اللوائح والإجراءات .

- الصراع الخارجى للمرسل

ينشأ هذا النوع من الصراع نتيجة وجود تناقض بين التوقعات المرسلة - من فردين مختلفين أو أكثر لنفس الفرد . مثال ذلك مطالبة الرئيس للمشرفين بأن يتشددوا فى إلزام المرؤوسين بمواعيد الحضور والإنصراف فى حين يطالب المرؤوسين المشرفين بضرورة إعطائهم الحرية فى ذلك .

- الصراع الداخلى بين الأدوار

قد ينشأ الصراع بسبب وجود تناقض بين الأدوار المرسلة إلى نفس الشخص

ويرتبط الصراع هنا بالضغوط الناشئة من عضوية الفرد فى أكثر من جماعة ، فعلى سبيل المثال قد تتعارض المطالب الوظيفية للعمل الإضافى مع الضغوط الأسرية لضرورة قضاء وقت أطول مع الأسرة .

– الصراع الشخصى

ويشأ هذا النوع من الصراع من وجود التناقض بين متطلبات أداء دور معين للشخص والقيم والمعتقدات التى يؤمن بها .

هذا ويحاول الأفراد حل صراع الدور من خلال عدة أساليب من أهمها -

- التغاضى عن الصراع وهو من أسهل الحلول ، إلا أنه أكثر سلبية .
- الحل الوسط ، حيث يحاول الفرد هنا التوفيق بين التوقعات المرسلة إليه دون التمييز بين أي منها .
- تغيير التوقعات بحيث يعمل الفرد على توفيق توقعاته مع التوقعات المرسلة إليه أو يعمل على تغيير التوقعات المرسلة إليه من الآخرين .

– الصراع بين الأفراد

ينشأ هذا النوع من الصراع بين الأفراد داخل المنظمة نتيجة عدم التوافق أو الإنسجام بين الفرد والآخرين الذين يعملون معه ويحدث ذلك غالباً بسبب

الإختلافات الفردية بين الأفراد مثل السن أو الجنس أو التعليم .

- الصراع داخل الجماعة

ينشأ هذا النوع من الصراع داخل الجماعة الواحدة - إدارات أو أقسام . نتيجة عدم التوافق أو الإنسجام بين الأفراد ، وبعضهم البعض أو الأفراد وقائدهم .

- الصراع بين الجماعات

ينشأ الصراع بين الجماعات أو الوحدات التنظيمية (مثل الإدارات - الأقسام) نتيجة إختلاف الأهداف وعلاقة الإعتماد وندرة الموارد وغيرها من العوامل التى سنتناولها بعد ذلك بالتفصيل .

ويحدث هذا النوع بالتفصيل بين الجماعات التالية -

- المستويات الرئيسية المختلفة (الإدارة العليا / الوسطى المباشرة) .
- المستويات الأفقية أو الإدارات الوظيفية (إنتاج ، تسويق ، أفراد ، تمويل) .
- الوظائف الإستشارية والوظائف التنفيذية .
- التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى .

وينتج عن الصراع بين الجماعات عدة نواتج تتعلق بالعلاقات داخل الجماعة ذاتها أو بالعلاقات بين الجماعات وبعضهم البعض ومن أهم التغيرات التى تحدث داخل الجماعة -

- تزايد الترابط والتماسك بين أعضاء الجماعة .

- تزايد الميل إلى إتباع نمط القيادة الأوتوقراطى .

- زيادة التركيز على أداء الأنشطة وتقليل الإهتمام بالرضا الشخصى لأعضاء الجماعة .

- زيادة التأكيد على الولاء والطاعة للجماعة .

أما مستوى العلاقات بين الجماعات المتنازعة فمن أهم النتائج الناشئة عن الصراع فيما بينهم .

- تزايد المدركات الخاطئة عن أهمية دور كل جماعة فى المنظمة ، فكل جماعة تسعى لتضخيم أهميتها وبما يخالف الواقع .

- إنتشار الرؤية التبسيطية السلبية عن كل جماعة .

- تدهور الإتصالات بين الجماعات .

٥ - أسباب الصراع التنظيمى

هناك عدة أسباب تؤدى إلى نشوء الصراع بين الجماعات وكذلك بين الأفراد فى المنظمات من أهمها -

- إختلاف الأهداف

كلما أخذت الوحدات التنظيمية فى الإتجاه نحو التخصص كلما أصبحت أهدافها

غير متماثلة فأهداف إدارة الأفراد ربما تتضمن التركيز ع إختيار الفرد المناسب لشغل الوظيفة المناسبة . بينما قد تهدف وحدة التطوير والبحوث إلى التوصل إلى أفكار خلاقة وترجمتها إلى ميقلل من العبء عليهم . ذلك الإختلاف فى الأهداف ربما يؤدى إلى إختلاف التوقعات بين أعضاء الوحدتين ، ونتيجة لإختلاف أهداف الوحدتين فإن تفاعلهم معا ربما يؤدى إلى نشوء الصراع .

- الإعتماد المتبادل

تحدث علاقة الإعتمادية فى العمل عندما يجب على جماعتين أو أكثر الإعتماد على بعضهم البعض لإتمام المهام المنوطة بهم . ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإعتماد بين الجماعات هى الإعتماد التجميعى ولا يتطلب هذا النوع من الإعتماد تفاعل الجماعات المختلفة حيث تؤدى كل جماعة عمله بشكل مستقل الا أن الأداء الكلى لكل الجماعات يحدد مدى نجاح المنظمة . ويعد إحتمال وقوع الصراع هنا منخفضاً نسبياً ويمكن للإدارة وضع مجموعة من القواعد والإجراءات التى تؤدى إلى التنسيق بين الوحدات المختلفة .

والنوع الثانى من الإعتماد هو الإعتماد التتابعى وفى هذه الحالة لا يمكن لوحدة إنجاز مهامها قبل أن تنجز وحدة أخرى المهام الخاصة بها ، والمهام تؤدى بشكل متتابع ويرتفع إحتمال نشوء الصراع فى هذه الحالة حيث أن مخرجات إحدى الوحدات

تمثل مدخلات لوحدة أخرى ويلعب التخطيط الناجح دوراً هاماً فى التنسيق بين الوحدات المختلفة . أما النوع الثالث من الإعتماد فهو الإعتماد المتبادل من الجانبين بمعني أن مخرجات كل وحدة تمثل مدخلات الوحدة الأخري في المنظمة . ونتيجة لتعقد العلاقات بين الوحدات يزداد إحتمال حدوث الصراع بصورة كبيرة عن النوعين السابق ذكرهم .

– الندرة النسبية للموارد

عندما تكون الموارد محدودة (المال ، المكان ، الأفراد والمواد) ويجب تخصيصها بين الوحدات المختلفة بالمنظمة فى كل وحدة ستسعي للحصول على إحتياجاتها من الموارد المختلفة ولو على حساب الوحدات الأخرى الأمر الذى يؤدى إلى المنافسة التي تتسبب في نشوء الصراع غير الناء .

الهيكل التنظيمي

يؤثر الهيكل التنظيمي للمنظمة على مستوى الصراع بها . فالهيكل الذى لا يتلائم مع بيئة العمل الخاصة بالمنظمة أو نوع التكنولوجيا المستخدمة يؤدى إلى زيادة مستوى الصراع الضار بها . كما أن الهيكل التنظيمي السائد قد يتسبب فى حدوث الصراع عندما يحدث تضارب فى الإختصاصات أو السلطات أو التسلسل فى إصدار الأوامر .

- نظم المكافأة

يحدث الصراع بين الجماعات عندما يقوم نظام المكافآت على أساس الأداء الفردي بدلاً من الأداء التنظيمي الكلي . فعلي سبيل المثال قيام مكتب خدمة المواطنين بتلبية إحتياجات المواطنين ، يتم مكافأة قسم الأفراد على نجاحه فى توفير إحتياجات المؤسسة من العاملين بالكفاءة والمهارة المطلوبين

- إختلاف الخصائص الفردية

تتفاوت الخصائص الفردية للعاملين بالمنظمات كالسن والقيم والمعتقدات والمستوى الثقافي والتعليمى وهذه الفروق الفردية بين الأفراد تتسبب فى حدوث الصراع بينهم

الهيكل التنظيمي

تختلف الأساليب المستخدمة فى إدارة الصراع بإختلاف مستوى الصراع التنظيمي فالصراع ربما يكون حادا ويستلزم من المدير إستخدام مجموعة معينة من الأساليب فى محاولة التقليل من مستوي الصراع وتحويله إلى صراع بناء وربما يكون مستوي الصراع منخفضَ ويستوجب العمل علي تحريك مستوي الصراع إلى المستوي الملائم وبما يعمل على القضاء على الذي يسود المناخ العام بالمنظمة ويجعلها أكثر إستجابة للمتغيرات البيئية ومن الطرق المستخدمة هنا إجراء تغييرات بالهيكل التنظيمي

للمنظمة مثل فصل أو دمج وحدا ت تنظيمية معاً أو إستقدام مديرين أو أفراد من الخارج للعمل بالمنظمة ومن ثم زيادة مستوي المنافسة بها .

وفيما يلي عرضاً لأهم الأساليب المستخدمة فى مواجهة مواقف الصراع والتى يمكن للمدير إستخدامها

– حل المشكلة

يهدف أسلوب المواجهة لحل المشكلات إلى تخفيض مستوى التوتر من خلال عقد مقابلات مع الأطراف المتنازعة حيث يواجهون بعضهم البعض بما يعمل على تحديد أسباب الصراع والعمل على إيجاد حلول لها . وتقوم الأطراف المتنازعة معاً بالمناقشة الصريحة لمختلف القضايا ويعملون على جمع كافة المعلومات ذات الصلة حتى يمكن الوصول إلى قرار سليم .

ويعد ذلك الأسلوب فعالاً في حالة الصراعات التي تنشأ عن سوء الفهم أو قيود اللغة . لكنها ن تعتبر أقل نجاحا فى حالة الصراعات الناشئة عن إختلاف قيم الأفراد

– وضع أهداف سامية

يتضمن ذلك الأسلوب وضع مجموعة من الأهداف التى لا يمكن لجماعة واحدة الوصول إليها بمفردها إنما يستلزم الأمر تعاون كافة الأطراف معاً مثال ذلك . عندما تمر المؤسسة بمأزق يهدد بقائها فإن جميع الأفراد والإدارات بها يتغاضون عن

مطالبهم المختلفة إلى أن تتحسن أحوال المؤسسة.

– زيادة الموارد المتاحة

سبق وأن أشرنا إلى أن ندرة الموارد هي أحد الأسباب المؤدية إلى حدوث الصراع ويعد زيادة الموارد أسلوب ناجح في تلك الحالة لأنه يحقق رضاء جميع الأطراف . الا أنه يعاب عليه أن الموارد لا يمكن زيادتها بسهولة إن لم يكن من المستحيل تحقيق ذلك في كثير من الأحيان .

– الحل الوسط

يعتبر الحل الوسط أسلوبا تقليديا لحل الصراعات وفي ظل إستخدام هذا الأسلوب ليس هناك طرفا فائز وآخر يخسر كما إن القرار المتخذ قد لا يكون مثاليا لكلا الطرفين وربما يكون الحل الوسط فعالا في حالة إمكانية تقسيم الهدف بالتساوي . ويتضمن هذا الأسلوب أيضا قيام كل طرف بتقديم مجموعة من التنازلات من أجل الوصول إلى حل ملائم .

– القوة والتهديد

يسعى الفرد من خلال إستخدام هذا الأسلوب إلى تحقيق أهدافه متجاهلاً تأثير ذلك على الطرف الآخر في علاقة الصراع . ويعتمد الفرد هنا على قوة التهديد أو سلطته الرسمية في التنظيم فالمدير قد يلجأ إلى التهديد بتوقيع العقاب مثل الحرمان

من الحوافز فى حالة إنخفاض مستوي الأداء . والمغالاة فى إستخدام هذا الأسلوب ربما تقلل الدافعية للعمل وتدفع العاملين لتحريف المعلومات الا أن هذا الأسلوب قد يكون مفيداً فى بعض الحالات مثل

- الحاجة إلى إتخاذ قرار سريع .
- إتخاذ قرارات غير مرغوب فيها ولكنها تعد ضرورية لقاء المنظمة .

– التجنب

يلجأ المديرون مراراً لتجنب الصراع وذلك بتأجيل البت فى موضوع ما أو الإنسحاب عن مواقف الصراع وعلى الرغم من أن تجنب الصراع ليس له مزايا فى الأجل الطويل الا أنه يمكن أن يكون حلاً ناجحاً في الأجل القصير . فتجنب الصراع لا يعمل على تحديد أسبابه ومحاولة وضع حلول للمشكلة محل الصراع وبالتالى لا يؤدى إلى القضاء على الصراع .

– التهدئة

فى ظل هذا الأسلوب يقوم أحد أطراف الصراع بالتضحية بمصالحه الخاصة فى سبيل حفاظه على العلاقات مع الأطراف الأخرى فى علاقة الصراع .

ويعد هذا الأسلوب ناجحاً فى حل الخلافات فى الأجل القصير الا أنه ينتج عنه قرارات غير ملائمة إذا لم يتم أخذ كافة الآثار المترتبة على القرار فى الإعتبار .

- تغيير الأفراد والمديرين

ينطوى ذلك الأسلوب على محاولة تغيير سلوك أعضاء الجماعات المتنازعة ويركز ذلك الأسلوب على تحديد أسباب الصراع بالإضافة إلى تحديد إتجاهات الأفراد فى الصراع .

هذا ويستغرق إستخدام هذا الأسلوب وقتاً طويلاً ويعتبر أكثر تكلفة الا أنه يعد ناجحاً فى الأجل الطويل حيث أنه يركز فعلاً على أسباب الصراع .

- إجراء تعديلات هيكلية

يتضمن ذلك الأسلوب إجراء تغييرات بالهيكل الرسمي للمنظمة وما ينطوي ذلك على إعادة تصميم الوظائف والإدارات ونقل أو تبادل أو تناوب أعضاء الجماعات وربما يتضمن ذلك أيضا تعيين شخص ما كمنسق بين الإدارات التي يحدث بينها الصراع بشكل متكرر.

الوحدة التدريبية السابعة

أساليب العمل الجماعى

أساليب العمل الجماعي

يعتبر كل فريق عمل ذا مهمة محددة ، و يعمل تحت قيادة تم إختيارها سواء بواسطة أعضاء الفريق أو من جهة أخري رسمية عملاً جماعياً . وبالتالي تتعدد أشكال العمل الجماعي وفقاً لذلك . ولكن في نفس الوقت تتوقف هذه الأشكال علي مجموعة من الإعتبارات من أهمها ما يلي

١ - الهدف الذي يسعي العمل الجماعي إلي تحقيقه من حيث طبيعته والوقت المناسب لإنجازه والموارد المادية اللازم توافرها للوصول إليه .

٢ - الأفراد الذين يضمهم العمل الجماعي من حيث تكوينهم الثقافي وأعمارهم وخبراتهم .

٣ - الموقع أو المكان الذي يتم فيه العمل الجماعي وهو مكان مغلق أو عدة أماكن مغلقة ومحددة (مثل الإجتماعات واللجان) أو أماكن مفتوحة ومتعددة سواء كانت محددة أو غير محددة كما هو الحال في العمل الميداني .

٤ - الأفراد الذين يتم التعامل معهم من خلال العمل الجماعي . وينطبق ذلك علي الحالات التي يأخذ فيها العمل الجماعي شكل العمل الميداني والعمل الجماهيري أو العمل الذي يتطلب الإحتكاك بأفراد غير رسميين أو منظمة معينة أو مجموعة منظمات .

وبناء علي ذلك فإنه يمكن تقسيم أشكال العمل علي النحو التالي

١ - فرق عمل تأخذ شكل الإجتماعات واللجان في أماكن محددة غالباً ما تكون مغلقة .

٢ - فرق عمل ميدانية في أماكن محددة مفتوحة ذات مهام محددة رسمية قد تأخذ طابع البحث والدراسة .

٣ - فرق عمل ميدانية في أماكن محددة مفتوحة ذات عمل جماهيري قد تأخذ الطابع السياسي أو الإجتماعي أو الثقافي .

٤ - فرق عمل تأخذ شكل اللجان ويكون من حق أعضائها القيام بأدوار أخرى تسند إليهم وتتطلب منهم إنجاز مهام خارجية (خارج المنظمة) أو داخلية (داخل المنظمة وإدارتها المختلفة) .

(أ) أساليب العمل الجماعي المرتبطة بالأماكن المغلقة

وتتمثل معظم أساليبها فيما يلي

١ - الإجتماعات .

٢ - الندوات .

٣ - المؤتمرات .

٤ - إجتماعات إثارة الأفكار (عصف الذهن)

٥ - الأسلوب المقنن للمجموعة (NGT)

٦ - أسلوب تسوب Zopp .

٧ - اللجان .

٨ - المختبرات .

(ب) أساليب العمل الجماعي المرتبطة بالأماكن المفتوحة غير المحددة أو المحددة .

وتتمثل معظم أساليبها فيما يلي

١ - فرق العمل الميدانية للبحوث الإجتماعية .

٢ - فرق العمل الميدانية للمسوح العلمية .

٣ - فرق العمل الميدانية للتنقيب والإستكشاف .

٤ - فرق العمل الميدانية لمسوح التعرف عي الإتجاهات وقياس الأراء .

٥ - فرق العمل الميدانية لجمع المعلومات والبيانات .

٦ - فرق العمل الميدانية لدراسة الظواهر الثقافية والإجتماعية .

٧ - فرق العمل الميدانية للتوعية والإرشاد .

٨ - فرق العمل الميدانية للتنمية المحلية .

٩ - فرق العمل الميدانية لدراسة الظواهر الطبيعية .

١٠ - فرق العمل الميدانية ذات الطابع السياسي والجماهيري والخاصة بنشر أفكار سياسية معينة أو الإعلام عن فكرة معينة .

(جـ) نماذج لأهم أساليب العمل الجماعي:

و فيما يلي عرض تفصيلي لثتين أساليب العمل الجماعي الأكثر إستخداماً في المنظمات المختلفة

١ - الإجتماعات

هي تجمع مجموعة من الأفراد تم إختيارهم بصفة رسمية وحدد لها قائد أو رئيس قد يعلوهم خبرة أو في المركز الوظيفي أو في العمر وذلك لمناقشة موضوع معين أو الوصول إلي حل لمشكله محددة أو الوصول إلي قرار مناسب في أمر ما . وغالباً ما يتم تحديد وقت معين للإجتماع عند نهايته يكون الهدف من الإجتماع قد تحقق وكثيراً ما تتم الدعوة إلي الإجتماعات في المنظمات بقرار رسمي يصدر من القيادة العليا في المنظمة ويتم تنظيم الإجتماعات وفقاً للخطوات التالية

أ - تحديد الغرض من الإجتماع وتحديد المهمة المطلوب الوصول إليها من خلاله .

ب - وضع وتحديد القواعد التي سيتم علي أساسها الإجتماع . وغالباً تتمثل هذه القواعد في الأوراق الخاصة بالإجتماع أو تلك التي سيتم دراستها .

جـ - وضع جدول الأعمال الخاص بالإجتماع وغالباً ما يتم تجزئة المهمة المطلوبة من خلال هذا الجدول .

د - دراسة كل بند من بنود جدول الأعمال في ضوءقواعد النقاش والتي تمثل الأساس الحاكم في نجاح الإجتماع .

هـ - وضع المقترحات المناسبة والتي يتم التوصل إليها من خلال المناقشات وذلك بالنسبة لكل بند من البنود وفي هذا الصدد يمكن إستخدام التصويت .

و - كتابة محاضر الإجتماعات والتي تعتبر الأساس الحاكم في إعداد التقارير النهائية للإجتماعات وقد تأخذ الإجتماعات شكل الندوات والمؤتمرات واللقاءات .

٢ - اللجان

هي إجتماعات فرعية أو مصغرة تنشأ من خلال جهاز رئيسي وغالباً ما تنبثق عن إدارته العليا . وتعتبر اللجان بمثابة فرق عمل يتم إنشائها وبنائها وتركيبها بطريقة تؤدي إلي تحقيق الغرض من إنشائها . وتتنوع اللجان إلي الأنواع التالية .

★ اللجان الدائمة

وهي التي تعمل ضمن مجالات متخصصة محددة بحيث توفر وقت الجهاز الرئيسي (المنظمة) أو بعض الإدارات الرئيسية فيها وتكون هذه اللجان قادرة علي تناول الأعمال التفصيلية ذات البعد التخصصي نيابة عن الجهاز الرئيسي الذي أنشأ هذه اللجنة وغالباً ما تجتمع هذه اللجان علي فترات منتظمة ترتبط بإجتمعات مجالس إدارات الجهاز الرئيسي ويكون رئاسة وأعضاء هذه اللجان الدائمة معينة

من قبل الجهاز الذي إنبثقت عنه وبالتالي لا تملك اللجنة سلطة إختيار أعضاء جدد أو تنحية أعضاء حاليين .

ومن أمثلة اللجان الدائمة لجان التصدير والإستيراد وبنسبياً لجان شئون العاملين .

★ اللجان الخاصة

وهي من أبرز نماذج فرق العمل حيث يكون تشكيلها لأداء مهمة محددة غير متكررة وبعد إنجاز هذه المهمة يتم حل اللجنة وهذه اللجان مماثلة لمجموعات العمل وإن كانت مجموعات العمل غالباً لا تنبثق عن جهاز أم رئيس .

٣ - إثارة الأفكار (عصف الذهن)

هو إصطلاح لوصف عملية تنشيط الأفكار الخلاقة وتركيزها في مجال معين حيث يعمل فريق العمل في هذ الأسلوب تحت شعار دعنا نثير الأفكار حول مشكلة محددة أو دعونا نتوصل إلي بعض الأفكار الجديدة ويمثل هذا الأسلوب أحد أساليب عمل الفريق عندما يرغب أعضاء الفريق في الوصول إلي حلول لمشكلة صعبة أو الوصول إلي أفكار غير تقليدية لمعالجة موضوع ما .

وأساس هذا الأسلوب هو الفصل الكامل بين القدرة علي الإبتكار وبين النقد . فالقدرة الحقيقية علي الإبتكار قد تنتج أفكاراً قد تبدو للوهلة الأولي أنها غير مقبولة أو غير منطقية كما أن النقد والمقارنة قد يؤدي إلي إحجام الفرد عن إبداء أفكاره التي قد تكون مفيدة . لذلك لابد من الإلتزام بقواعد معينة حتي ينجح هذا الأسلوب هي

أ - إختيار أعضاء الفريق

وقد يكون الفريق محدداً من قبل وأيضاً ممارساً لعمله وناضجاً في تحقيق أهدافه ولكنه رأي إتخاذ أسلوب إثارة الأفكار للوصول إلي حل أنسب لمشكلة معينة .

ب - التحديد

ضرورة التحديد الدقيق لموضوع الإجتماع المطلوب إثارة الأفكار حوله .

حـ - إحاطه المجموعة بقواعد أسلوب إثارة الأفكار

وهذه القواعد هي

- إن إثارة الأفكار هي عملية تنشيط وإطلاق الإمكانيات الخلاقة مجتمعة وتركيزها علي المجال المطلوب .
- بعد تحديد الموضوع المطلوب إثارة الأفكار حوله يطلب من الأعضاء طرح أكبر عدد من المقترحات حول الموضوع ويتم التعبير عن هذه المقترحات بصوت عال .
- يقوم القائد بتسجيل كافة المقترحات علي سبورة ورقية وبطريقة تسمح بالرؤية.
- لا يسمح إلا بالإستفسار عن ما هو غامض من المكتوب علي السبورة الورقية وفي حدود التأكد من صحة تسجيل كل فكرة وليس علي سبيل النقد أو الرفض أو الإعتراض أو المقارنة .
- مهما كان الإقتراح غريباً أو غير محتمل الحدوث . لابد من قبوله بغير أي نقد فكلما كانت الفكرة غريبة كلما كان ذلك أفضل .
- إن الهدف يسعي أن يكون كم الأفكار وليس الكيف فالكيف سوف يأتي عندما يتم مناقشة هذه الأفكار .

د - التنشيط

يعقد الفريق جلسة أو جلستين للتسخين مدة كل جلسة من خمسة إلي عشر دقائق لمناقشة أي موضوعات سواء كانت بعيدة أو قريبة إلي حد ما عن موضوع الإجتماع وذلك كتنشيط تمهيدي لمرحلة تناول المهمة .

هـ - المهمة

ويحدد هنا من عشر إلي خمس عشر دقيقة حيث يقدم الموضوع الحقيقي أو المهمة لأعضاء الفريق ويطلب منهم إثارة الأفكار حول هذا الموضوع . حيث يقوم القائد بالتسجيل علي السبورة الورقية ووضعها في شكل قائمة .

ر - التقسيم الميداني

بعد تسجيل الأفكار التي أثيرت يتم دراسة كل فكرة من الجوانب التالية

- المقترحات الأقل جدوي بشكل واضح ... لماذا تم إقتراحها ؟ وهل بها عنصر أو زاوية سليمة ؟ وهل يؤدي بعض التغيير بها إلي جعلها أكثر نفعاً؟
- هل يمكن إضافة مقترحات جديدة عند إستعراض دراسة وإستعراض قائمة الأفكار ؟
- أي المقترحات كانت تبدو مثمرة وجديدة بالمزيد من الدراسة ؟

ح - التقسيم النهائي

ويعقد في إجتماع مستقل وغالباً ما يكون لاحقاً للإجتماع السابق ويتبع فيه منهج صناعة القرار من حيث التأكد من جدوي الفكرة قبل وضعها وصياغتها في شكل قرار قابل للإتحاد والتنفيذ .

٤ - الأسلوب المقنن للمجموعة NGT

يتكون أسلوب NGT من أربع مراحل بالإضافة إلي المقدمة و الخلاصة . يجب ألا يتعدي عدد الحاضرين عن ١٢ فرد كما يجب أن يقوم أحد الإستشاريين أو

المتحصصين بإدارة الحلسة والحوار ومعه مساعدا .

ويحب أن يتناول القائد التالي

- العرص من الحلسة وأهمية الإلترام بالإسلوب .
- شرح حطوات الأسلوب .
- كيمية الإستفادة من النتائح وما هي الحطوات التالية ؟

حطوات الأسلوب .

بعد قيام القائد بشرح العرص من الحلسة يتم تمهيد الحطوات التالية .

١ - التوليد الصامت Silent Generation

وتحتاح إلي حوالي ٥١ دقيقة وأثناء دلك يقوم المشاركين بكتابة أرائهم المتعلقة بالمشكلة .

٢ - تسحيل الأراء Round - robin

يستدعي القائد كل فرد من المحموعة والدي يقوم بتسحيل آرائه وفي هده المرحلة يسمح فقط بالمناقشة من القائد وعضو المحموعة الدي يقوم بتسحيل آرائه ويحب علي القائد ألا يدلي برأيه عن ما قام العضو بتسحيله أو تعيير ما قد قام بتسحيله .

٣ - الإيضاح Clarification

بعد تسحيل كل الآراء تبدأ المناقشة والفهم الكامل لكل الآراء المطروحة . ويمكن في هده المرحلة أن يقترح أي عضو دمح أو إلعاء أو إضافة أو تعديل أي رأي من الإراء التي تم تسحيلها وتنتهي هده المرحلة بالتسحيل اللانهائي للإراء (والتي يكون

عددها في الغالب حوالي عشرين بندا) .

٤ - التصويت و الترتيب Voting and Ranking

وهي الخاصة بإتاحة الفرصة لمجموعة بإختيار أهم الآراء وترتيبها ، وفي هذه المرحلة يتم تزويد المشارك بعدد ٧ بطاقات ويطلب من عضو المجموعة كتابة نص الرأي الذي يراه وأهم موضوع يجب إتخاذ قرار فوري بشأنه ومسجل أمامه رقم (٧) . بعد ذلك يقوم عضو المجموعة بتحديد الموضوع الأقل أهمية ويسجل أمامه رقم (٦) وهكذا تباعاً إلي أن يصل إلي آخر القرارات من حيث الأهمية فيسجل أمامها رقم (١) وذلك حتي ينتهي من تسجيل الآراء السبعة التي تم إختيارها بين كل الآراء ثم يتم تجميع كل البطاقات .

الرأي أو الحل	الاصوات	الاجمالي
	٧ - ٥ - ٤ - ٤ - ٤	٥/٢٤
	٧ - ٤ - ٤ - ٤ - ٣	٥/٢٢

تعطي راحة حوالي ١٥ دقيقة ثم تتم دعوة المجموعة لمراقبة عملية التسجيل والذي يتم وفقاً للجدول التالي

وأخيراً يتم تحديد أهم الآراء (او الحل أو القرارات) المطلوب إتخاذها سواء كانت سبعة أو أقل .

٥ - تسوب Zopp

أسلوب تسوب هو عبارة عن مجموعة من الإجراءات والأدوات المقننة لتخطيط المشروعات وفقاً للأهداف وهو أسلوب مستحدث قد أدخلته الوكالة الألمانية للتعاون الفني كأحد الأساليب الفعالة لتعاون فريق عمل متخصص تستطيع الوصول من خلال عمل جماعي مقنن إلي التحديد الواقعي لأهداف محددة يمكن العمل علي تحقيقها في المدي البعيد .

وكذلك التحديد الواضح لمسئولية كل فريق من فرق عمل المشروع مع تحديد وتعريف للمؤثرات التي يتم علي أساسها عمليات الرقابة والتقييم . ويقوم أسلوب تسوب علي قيام فريق العمل بالخطوات التالية

١ - تحديد وتحليل المشاركة والمساهمة في المشروع موضوع مهمة فريق العمل .

٢ - تحليل المشكلة موضوع عمل الفريق .

٣ - تحليل الأهداف التي يسعي المشروع إلي الوصول إليها .

٤ - تحليل البدائل التي تؤدي إلي حل المشكلات أو الوصول إلي أهداف المشروع .

٥ - الإتفاق النهائي علي الأهداف التي سيتم التوصل إليها .

٦ - وضع الإفتراضات الأساسية أو المحددات والقيود التي يجب أن تؤخذ في الإعتبار حتي تتحقق الأهداف .

٧ - تحديد المؤشرات القابلة للتحقق من نجاح إنجاز المهام التي تؤدي إلي الأهداف.

٨ - تحديد طرق ووسائل التحقق من صلاحية المؤشرات لقياس الإنجاز الذي يتم تحقيقه في المشروع .

هذا ويتم تشغيل العمل الجماعي بأسلوب تسوب عن طريق قائد الفريق الذي تكون له مهام وصفات مختلفة عن تلك القيادات التقليدية في الأشكال والأساليب المختلفة في العمل الجماعي والذي غالباً ما يطلق عليه إسم الميسر في أن يكون عاملاً مساعداً في تعلم الجماعة وفي تفاعلها وفي جعلها قادرة علي إتخاذ قرارات صحيحة وفي سبيل ذلك لابد من أن يقوم الميسر بما يلي

أ - إمدادهم بالقواعد التي تحكم وتنظم العمل الجمعي وجعله يسير وفقاً لهذه القواعد .

ب - توجيه وهيكلة العمل ليتم إنجازه من خلال تحديد المهام الرئيسية والفرعية في هذا العمل .

جـ - التعرف علي أي صعوبات يواجهها أعضاء الفريق في إسلوب تسوب وإستبعادها وفقاً لقواعد معينة وبتوجيهات محددة .

د - ألا يتنافس مع أعضاء الفريق أو يجعلهم يناقشون بعضهم إلا بالقدر الذي يخدم موضوع المناقشة .

هـ - تعبئة الطاقات الخلاقة لدي أعضاء الفريق وتوجيهها نحو الموضوع الذي تتم مناقشته .

و - خلق مناخ مريح للعمل .

ز - ملاحظة الحالة المزاجية لأعضاء الفريق وتشجيع الحالات الإيجابية وعكسها علي الفريق .

ح - الثناء علي أعضاء الفريق عند إقدامهم علي المساهمة الفعالة في النقاش

وتشجيعهم دائما علي المساهمة والإضافات الناءة .

ط - إحداث التكامل بين المشاركين من خارج الفريق (الجهات المشاركة في المشروع أو هؤلاء المستشارين المدعوين من خارج فريق العمل) وأعضاء فريق العمل بعناية والقيام بدور الحكم بين الإثنين .

ح - الحث علي إظهار الصراعات الخفية التي بين أعضاء الفريق .

٦ - أساليب العمل الجماعي التي تتم في الميدان

تعتمد أساليب العمل الجماعي أو فرق العمل الميدانية علي الأدوار التي يقوم بها أعضاء الفريق في جمع الحقائق والمعلومات أو في إقناع الآخرين أو إحتوائهم فكرياً أو التعرف علي إحتياجاتهم وذلك من خلال ثلاث أساليب أساسية هي

الملاحظة

ويمثل محاولة يقوم بها عضو الفريق المكلف بدور الملاحظ في العمل الميداني للكشف عن تفاصيل ظاهرة معينة أو موقفاً محدداً وذلك وفقاً لمنهج محدد حيث لابد وأن تكون الملاحظة مخططة سابقاً من حيث طريقة التثبت من الحقائق والمعلومات التي يتم ملاحظتها وجمعها وكذلك كيفية تسجيلها وتتميز الملاحظة من أنها تجمع المعلومات مباشرة دونما حاجة إلي توجيه أسئلة إلي الأفراد الذين يتم التعامل ميدانياً معهم أو كانوا موضوع عمل فريق ولكن حتي تنجح المقابلة لابد من قيام فريق العمل بالإجابة علي ثلاثة أسئلة

- ما الغرض من الملاحظة ؟
- ما الذي يجب ملاحظته ؟
- كيف يتم تسجيل الملاحظات ؟

المقابلة

وهي حوار لفظي يتم وجهاً لوجه بين القائم بجمع المعلومات أو الحقائق أو القائم بالإرشاد أو التوعية أو التوجيه وبين ذلك الذي يقدم المعلومات أو الحقائق أو الذي يتم إرشاده أو توجيهه أو توعيته وغالباً ما تتم المقابلة من خلال مجموعة من الأسئلة تكون إجابتها المعلومات المطلوبة وذلك في حالة جمع المعلومات والحقائق وتتم بأساليب أخري تعتمد علي جذب الإنتباه والتشويق من المقابل للمقابل في حالة الإرشاد والتوجيه والإحتواء والتوعية .

الإستبيان

وهو النموذج الذي يضم مجموعة أسئلة تتعلق بالمعلومات أو الحقائق التي يراد جمعها من المجموعة المستهدفة بالعمل الميداني وغالباً ما تكون أحد المهام الأساسية لفريق العمل الميداني تصميم هذا الإستبيان الذي يمثل أهم أدوات العمل الميداني .

هذا وقد يتم الجمع بين أسلوب المقابلة والإستبيان في أغلب فرق العمل الميدانية حيث يعطي عملية الجمع بين الأسلوبين حقائق أكثر دقة . إلا أن أكثر مشاكل أسلوب الإستبيان هي صعوبة صياغة أسئلة إستمارة الإستبيان بحيث تكون سهلة ومبسطة و قاطعة .

الوحدة التدريبية الثامنة

كيف يتحرك ويدار فريق العمل

كيف يتحرك ويدار فريق العمل

ماذا يعني مصطلح ديناميكية الجماعة ؟

١ - يشير هذا المصطلح الى دراسه بناءووظيفه الجماعه على التركيز على أنماط التوافق الداخلي ، والتوتر والصراع والتماسك ، وكذلك تغير العلاقات بين افراد الجماعه (أى أنه دراسه سلوك الجماعه ، والعوامل التي تحرك هذا السلوك) .

٢ - ويمتد العمل في نحت ديناميكيه الجماعه الى تلك العلاقات المتبادلةبين الجماعة أوالفريق وبين البيئة الخارجية المحيطه بالجماعه من حيث دراسة تلك العلاقات المتبادله بين الجماعات والجماعات الأخرى التى ترتبط بها وتؤثر عليها وتتأثر بها .

٣ - لذلك فإن ديناميكية الجماعة تقوم على البحث في كيفيه حدوث تغيرات فى الجماعه تجعل نتيجه حدوث تغيرات فى بعض أجزائها (بعض أعضائها) والتغيرات هنا هي أنواع من العلاقات بين أعضاء الجماعة قد تتم بالسلبية مثل علاقات السيطرة والتبعيه .

٤ - وديناميكيه الجماعه تهدف إلى دراسة النمط القيادى ودراسة العلاقه

بين إنجاز المهام من ناحيه وبناء الإتصال من ناحيه أخرى . وكذلك دراسة تأثير الجماعه على الشعور والإدراك الفردى والروح المعنوية .

وبالتالي فهي دراسة متعددة الجوانب لشكل وهيئة ووظيفة العلاقات بين افراد الجماعة ودورها فى تحقيق أهداف الجماعة

كيف نرصد ديناميكية الجماعة ؟

بناء على ما سبق فإن ديناميكية الجماعه تعني بحركة الجماعة والعوامل التي تشكل هذه الحركه وبالتالى فإن دراستها تعتمد على رصد سلوك أفراد الجماعة تجاه بعضهم . وتجاه قائدهم . وبالتالي فهي تعتمد على أسلوب الملاحظة بالمعايشه والملاحظه . حيث لا بديل لهذا الأسلوب فلا يمكن أن نحلل ديناميكيه الجماعه مكتبياً أو نظريا ولكن لابد وأن نعايش هذه الجماعه أثناء عملها وتفاعلها ونرصد هذا التفاعل ونحلله .

وهنا يتبادر الى الذهن ولماذا نرصد حركه الجماعه .

لماذا نرصد ونحلل حركة الجماعة ؟

إن فشل أي جماعة في تحقيق أهدافها يرجع الى سببين

أولهما إما خلل في ديناميكيه بين ما يجب أن يكون لتحقيق الهدف وبين واقع هذه الديناميكيات ممثلة في العلاقات بين أفراد الجماعه .

ثانيهما ضعف قياديها والضعف ليست مسأله مرتبطه بالإمكانيات الذاتية للقائد فقط ولكنها مرتبطه بالدرجه الأولى بقدرة فهم القائد ديناميكية الجماعه التي يقودها ومن هنا كانت أهمية دراسة ديناميكية الجماعة بشكل عام ، حتى يستطيع القائد التعامل مع جماعته ، وكيف يتفهم العلاقات التي تتم بين افرادها ، والأهم كيف يرشد هذه العلاقات فيستبدل علاقات التفكك بالتضامن ، وعلاقات التبعية والسيطرة بالمحبه ، وعلاقات اللامبالاه بعلاقات الإلتزام والإنتماء ، وهنا ينقل ما تعلمه بشكل عام من دراسة ديناميكيه الجماعه الى تطبيق خاص على جماعته .

والسؤال هنا وكيف يتم هذا ؟

قواعد تنظيم العمل الجماعي :

١ - لو تصورنا اننا في فريق عمل مكلف لمهمة معينه وأن هذا الفريق قائد مسئول عنه فمن الطبيعي أن لهذه المجموعه مهام محددة وأن على الجماعة أن تتشارك مع بعضها وهذه المشاركه تتطلب الحوار المنظم ، ومن

الصروري أن يتم تسجيل هدا الحوار (المناقشات) ومن الصروري أن تكون هده المناقشات موجهة نحو الإجابه على التساؤلات التاليه

- هل ترتبط هده المهمه بمشكله معينه ، أم أن المهمة في حد داتها هي المشكلة ؟

- كيف نحدد ونعرف ما هي المشكله ؟

- وما هي المظاهر الداله على وجود هده المشكله ؟

- كيف نستفيد من تعريف المشكله وتحديد المظاهر الداله على وجودها في تشخيص المشكلة وبلورتها ؟

٢ - ومن الصروري أن يتولى قائد المجموعه عمليه توجيه وإدارة الحوار (المناقشات) ولكن المشكله ليست مجرد إداره الحوار ولكنها تنظيم الجماعه لأن الجماعه قد تكون غير متوائمه مع العمل الجماعي وبالتالي عليه أن يقوم بما يلي

أ – تحديد الأدوار :

- وتبدأ بقيام القائد بتحديد الأهداف العامه للعمل الجماعي (الجماعه) ومن الصروري أن تكون واضحه ، وفي كلمات محدده ومختصرة .

- أن يقوم بعد تحديد الأدوار بشرح الهدف من كل مهمه وتحديد كيفية الوصول الى الحدث ومتطلبات الوصول الى الهدف .

ب – كيفية تحديد المشاركة :

- وكذلك بأن يقدم القائد الموضوعات الرئيسية والفرعية التي يحتويها أو تندرج تحتها هذه المهام في شكل قائمة .
- أن يعرض القائد المعلومات والمعارف المتخصصة المرتبطة بهذه الموضوعات ، وأن يتعرف على تخصصات أفراد الجماعة المرتبطة بهذه المعارف وان يشير الى ان الافراد المتخصصين في هذه الموضوعات عليهم أن يبدأوا بعرض آرائهم يتبعها على الجماعة لمناقشة آرائهم مما قدموه من آراء .
- كما على القائد أن يذكر ان الآراء ستقدم مكتوبة ، وأن التعليق على الاراء سيقدم مكتوبا ايضا (وذلك حتى يتم تسجيل كل شيء للإستفادة من الآراء والتعليقات) .
- كما على القائد أن يقدم اسلوب العمل ، والمناقشات مع الجماعة ، وكيفية إدارة الحوار .

جـ – إدارة الحوار والمناقشة :

ويبدأ القائد بتوضيحهما من خلال مبادئه بعرض النقاط السابقة في أ ، ب وعليه أن يؤكد بعد ذلك

- ان الحوار والمناقشة مبنية بأهداف وأسلوب الحوار .
- أن المناقشة ومشاركة الأفراد مسجلة وملاحظة وبالتالي فالكل لابد وان

يشارك .

- إن كل أفراد الجماعه على قدم المساواة

- على القائد ان يلاحظ خطوط وطبيعة الاتصالات بين افراد الجماعة اثناء الحوار والمناقشات ومدى إصرار أعضائها في تحديد نقاط واضحة ومحددة فيما يتعلق بإنجاز المهمة . وعليها إبراز هذه النقط الإيجابية .

- كما عليه ان يلاحظ العلاقة بين الكلام أو الحوار والوقت بمعنى أن يكون الوقت فعالاً (أقل وقت للكلام . مع أكثر نقاط إيجابية . مع نقاط إتفاق) .

- ويمكن في هذا الصدد إتباع أسلوب الكروت (بمعنى ان تتم كتابه الآراء والتعليقات على كروت يمكن تثبيتها على سبورة . تمهيداً للمناقشه . ويمكن أن تأخذ هذه الكروت الوان مختلفه لها دلالات معينه . كلون للأداء الرئيسى . ولن آخر للتعليقات . أو لون معين لظواهر المشكله وأعراضها . ولون آخر لمقترحات الحلول . . . وهكذا)

كما عليه أن يضع في الإعتبار أن المهمه الأساسية للجماعة قد تم تقسيمها (الى مهام فرعيه او مراحل وان كل مرحله او مهمه فرعيه تناقش علي حدة ويتم بلورة مناقشتها . لتأتي بعد ذلك للمرحلة التالية .

وبد الإنتهاء من مناقشه كل المراحل يكون المهمه الكاملة قد إتضحت معالم تنفيذها بالكامل .

د – وضع النتائج النهائية للعمل الجماعي :

إن التسجيل الدقيق لكل ما تم من مناقشات وإتباع أسلوب مبسط مثل الكروت ، ووجود هيكله مسبقه وواضحه للعمل وإجراءاته تساعد في تحديد النتائج ووضعها في صورة نهائية .

٣ - ولكن القواعد السابقة قد إرتبطت بإجتماع أفراد الجماعه وتنظيم هذا الإجتماع ، وكيفية اداره المناقشات التي تتم فيه ، الا ان مسأله إدارة الإجتماعات ليست هي كل العمل الجماعي ، فما هي قواعد العمل الجماعي خارج نطاق الإجتماعات ؟

والاجابة ان قواعد تنظيم العمل الجماعي خارج نطاق الإجتماعات لاتخرج عما سبق عرضه ، لأن أساس نجاح العمل الجماعي إنفاق أعضاء الجماعة وإنتمائهم وإلتزامهم وبإحساسهم بالمسئولية الجماعيه ، وهذا الاتفاق قد يتطلب إجتماعهم واتفاقهم حول الهدف وكيفية تحقيقه وفي حاله إجتماعهم من الأفضل ان يتم تنظيم هذا الاجتماع وفقا لما يلي .

أما لو أن الظروف قد اقتضت عمل جماعي لتجمع يتري صغير وكانت أهدافه واضحه ومحدده مسبقاً بالنسبه لكل فرد (كمواجهه أزمه معينة) فإن الجماعة تقرر قيادتها ، وتتولى هذه القياده التنظيم ، وغالبا ما يكون هناك اتفاق على القياده والتزام باقوالها وافعالها ، وتكون المشكله الاساسية في هذه الحاله من العمل الجماعي الذي تذوب فيه الاتجاهات السلبية وتظهر قدر عالي من إتساق الإتجاهات الايجابيه ، وهي الإتصالات .

وغالبا ما يصل افراد الجماعة الي النمط المناسب للاتصال فيما بينهم .

٤ - إن تنظيم العمل الجماعي يعتمد على قدرة القائد في ان يجعل كل فرد من افراد الجماعة متفهما لدوره بوضوح ، وأن يتأكد من أنه لايوجد سوء فهم لدى احدهم وان يلاحظ سلوكياتهم اثناء المناقشات ، او حتى التنفيذ (خارج نطاق الإجتماعات) ليوضح لهم الصواب ، وبالتالي فان نجاح هذا التنظيم دائماً متوقفاً على مدى فهم افراد الجماعة لما يلي

- ما هو متوقع من العمل الجماعي ؟
- ولماذا يتم هذا العمل ؟
- كيف يقومون بهذا العمل ؟
- وما هي النتائج المتوقعة من هذا العمل ؟
- وكيف تكون هذه النتائج مفيدة ؟

فهم ديناميكية الجماعة :

يعني ذلك بالاجابة على السؤال الخاص بكيف تتحرك الجماعة ؟ وما هي العوامل التي تحركها ؟

وفي هذا الصدد يورد ما يلي

١ - أن الجماعة عدد من الافراد يتصلون ببعضهم بشكل منظم ، وباسلوب مباشر خلال فترة زمنية معينة (تحقيق هدف الجماعة) .

أفراد ---- إتصال مباشر ---- هدف = عمل جماعي

ان الاتصال المباشر يعني التفاعل بين افراد الجماعه .

٢ - ان سلوك الجماعه يحدد بثلاث عوامل هي ، بدايه التفاعل (بداية الإتصال سواء من القائد نحو الجماعة ، أو الجماعه نحو بعضها) ، ومعدل تكرار التفاعل (عدد مرات الإتصال بين أفراد الجماعة) ، مدى إستمرارية التفاعل طول الفترة الزمنيه اللازمه لتحقيق هدف الجماعه .

بداية التفاعل (الإتصال) ----- تكرار التفاعل --- إستمراريه التفاعل = سلوك الجماعة

٣ - ان تفسير سلوك الجماعة ، يتم في إطار ثلاث محددات أساسية هي النشاط ، الافعال (التي يقوم بها افراد الجماعه) ، والتفاعل (الاتصالات بين افراد الجماعة) ، المشاعر (احساس افراد الجماعة تجاه بعضهم البعض) .

النشاط

التفاعل <----------> التفاعل

٤ - ان الافراد في الجماعه ليسوا متماثلين في أنماطهم السلوكيه ، فلكل شخصيته المستقلة ، وإتجاهاته المختلفه وأن إبرز أنماط الأفراد

القبلي :

وهو ذلك الفرد الذي يشعر بأن افراد الجماعه أسرته ، وان قائد المجموعة هو رب هذه الاسرة أو شيخ القبيلة ، وأن عليه الطاعة المطلقة له ، فهو ينظر اليه على انه رأس الحكمه ، وأن آرائه احكام لايجب مخالفتها ، وهو

دائم الرجوع الى القائد .

وهذه النوعيه من الأفراد شديد الحساسيه للنقد خصوصاً اذا جاء النقد او اللوم من القائد . ففي هذه الحاله يشعر بالإحباط الشديد .

الاجتماعي :

وهو شديد الحاجة الى الانضمام أو الإنتساب الى الجماعة عن الفور بالنجاح الفردي . وكذلك يساير الإجماع على الأغلبيه . أو على الموافقة على أي فكرة فرديه حتى ولو كانت إنجاسه أو منطقيه وهو في حاجه ان يتم التعامل معه كصديق . وأن تكلف لمهام في إطار مجموعة . فهو لايجد نفسه في المهام الفردية .

الفردي أو الذاتي :

وهو رافض لفكرة القبيله أو الأسره وهو غالبا غير إجتماعي . ويجد لنفسه نموذجا من الفردية الصارمه . ولايعتقد في أهمية وجود قيادة . وغالبا ما يرفض السير مع الجماعه . فهو يعتقد انه سيخ القبيلة أنه الأحق في القياده . وكثيرا ما ينطلق من شعار " ليغرق الطوفان الجميع إلا أنا ".

وهو غالبا ما يحاول ان يستفز زملائه . وأن يخرج القائد عن شعوره . وكثيراً ما يتضاد مع بقية افراد الجماعة وسلوكه العام يتسم بالفردية فهو مستعد دائماً ان يضع اي شيء مهما كان لتحقق كسب خاص له فقط .

الملتزم :

هذا النمط به قليل من الغموض ، ولكنه مع هذا يحاول ان أمثل للوضوح وهو من الصعوبه أن يقبل الأفرد الذين يختلفون عن قيمه واتجاهاته ، فهذا النوع من الأفراد غالبا ما يخضعون أنفسهم وسلوكهم لفلسفه معينة أو عقيدة معينة ، وبالتالي فهم اكثر قبولاً وإلتزاما بها ويقاومون بشدة اى تغيير أو خروج على هذه القواعد .

وهذا النوع ينتقل من الإيجابيه الي السلبيه فور الخروج على النظام ، أو رؤيته ان القائد اصبح غير قدوة .

المادي :

هذا النمط من الافراد يأكد ويضح الجوانب الماديه فى سلوكه ، وهو ينمو ويتطور من خلال المنافسه والنجاح فى المباريات والسياسه ، وغالباً ما يفهم الاشياء بوضوح اذا قدمت له في شكل شروط وبنود كميه ومقاييس مادية محددة .

الكتوم أو المتحنط : المتحفظ

وهو قليل الكلام أميل الي الصمت دائما ، بطيء التفاعل وهو صعب المشاركة ، وهو غالبا ما يخفي شيئاً فى خفيه أو نفسه ، ويجب ألانعتقد أن هذا النمط لا يرغب في التفاعل والمشاركه عن عجز في مهارته وقدراته الفنية ، ولكنه على العكس فهو قادر ولكنه يعانى من مشاكل في القدرة

على الحدب بطلاقه ، ويسعر بالخجل بعض السيء عندما يتصل بالآخرين كما يخاف عالباًمن المبادأة .

إنه يحتاج إلى التشجيع من القائد ، ومن أفراد الجماعة وسيتغير كثيراً لو بدوا هم بصداقته .

كثير الكلام :

وهو على عكس المنحفظ أو الكتوم ، فهو صاحب قدره على الكلام والأحاديث لاتنتهي ، وهو ليس فقط غير قادر على الإستماع للآخرين ، ولكنه لا يهتم بعدم إهتمام بعدم إهتمام الآخرين بحديثه ، فالرغبة في الكلام والاستمراريه تأتي أولا. وهو كثيراً ما يعطى الاحساس بانه يعرف اكثر وهو كثيرا ما يفقد موضوع الحديث ليقفز الى موضوع آخر ، وهو يعتقد انه سيكتسب قدر من تدعيم وتأكيد الجماعه من خلال كثرة كلامه ، ومن الطبيعي ان يرفض الجماعه تتبيا هذا النمط خصوصا اذا كان تقبل الظل او به قدر من الغرور .

والقائد الناجح يستطيع معالجة مثل هذا النمط بالتاكيد على اتباع قواعد ونظم العمل الجماعي وضرورة إعطاء الحق المتكامل لكل أعضاء الفريق ، ولكن دون هجوم عليه أو الدخول في جدال أو صراع معه .

المسيطر دائماً :

وهو الذي يشعر دائماً أنه يعرف كل شيء ، وأن خبرته واسعة وانه افضل من الجماعة معرفة ، وهو مستاء الى حد ما مع كثير الكلام في رغبته في استمرار التحدث ، لكنه أكثر وعياً منه في أنه يحاول دائماً أن يوجه المجموعه الى ما يراه هو ، والى آرائه وأفكاره ، ويريد منهم في النهاية أن يوافقوه .

ورؤية الجماعه تتوقف على مدى صدق معرفه هذا العضو ، فلو كانت معرفته صادقة فعلاً وخبراته حقيقيه فعلاً ، فإنه يحظى بقدر من الاحترام والتقدير ولكنهم في نفس الوقت يشعرون بعض الإتجاهات السلبيه نحوه ، نتيجة محاولة فرض رأيه عليهم .

والقائد هنا له دوره في معالجة هذا النمط ، بأن يشارك أعضاء الجماعة في مناقشة ما يبديه من آراء وأن يبلور آرائه ممزوجة بآراء الجماعة ، وأن يشعره بلباقة دائماً ان ما يقال بعد المناقشة هو رأى الجماعة .

الجاد / أو العنيف :

وهو الذي تسيطر عليه الرغبة في الهجوم أو الرفض كبديل للأتفاق وهو غالبا ما ينحرف عن الموضوع الاصلي والرئيسي للمناقشة الى مهاجمة الاسس ، القواعد وأسس العمل والنظام أو الأفراد الآخرين ، وهو شديد الحساسية للنقد ، سريع الإنفعال سهل الإثارة ، وحتى لو هدأ فإنه يعود الى ممارسة الهجوم مرة أخرى .

والقائد هنا له دور في معالجة هذا النمط في مواقفه على عصبه أو رفضه أولاً أو مرحلياً ، ليبدأ بعد ذلك في مناقشته موضوعية لآرائه بعد ذلك وإبراز جوانب الإيجابية منها ثم الجوانب السلبية ، وعلى القائد أن يوجد أو يفتعل بعض الإيجابيات في آرائه كتمهيد لإبراز السلبيات (أوافقك ولكن ..)

السلبي :

وهو الذي يشعر دائماً انه لافائده من شيء ، ودائما يشكك في جدوي العمل ، ودائماً ما يجر ويسحب الجماعه نحو الخلف ، ونحو موضوعات سبق مناقشتها والإتفاق عليها ، ويدعم الأفكار السلبيه والمعوقة ، ويقلل من قيمة العوامل المحفزة ، فهو مصدر للإحباط من العمل الجماعي .

وعلى القائد أن يعالجه بسؤاله دائما وما البديل ؟ وما الصواب ؟ وكيف نعالج ما تقوله ؟

مهرج أو مضحك الجماعة :

وهو الذي يحاول دائماً أن يجذب إنتباه أفراد الجماعة بالنكات والتعليقات والقفشات ، وهو دائم التركيز على إقتناص الفرصة التي تتيح له إلقاء نكتة أو ذكر تعليق ما ، وهو قليل ما يشارك بجديه ، وكثيراً ما يأخذ الأمور مأخذ التهريج وغير الجدية .

ومشكلته لو كان حاد الذكاء وإستطاع ان يوجه ويترجم نكاته وتعليقاته

على هدف العمل الجماعي ، أو أسلوبه ، أو القواعد او النظام ، أو القا ئد أو بعض افراد لجماعة لأن ذلك قد يؤدى الى تسرب الشعور بعدم الجدية لدى الجماعة .

وعلى القائد ان يعالج هذا النمط بان يستمر تعليقاته بشكل ايجابي في العمل ذاته ، ويوجهها للصالح بل ويحولها ويستشهد بها كدليل على الشيءالنافع في العمل الجماعي ... وعليه أن يشارك مع الجميع بكاته ، تعليقاته اذا كانت مناسبه ومقبوله من أفراد الجماعه ، ويشير إلى أن العمل الجاد اذا كانت التعليقات سلبية .

الإيجابي :

وهو النوع الذي لو تواجد عدد كبير منه فى جماعة فان العمل الجماعي غالبا ما يكتب له النجاح فهو يعمل وفقا لقواعد وأصول ومنطق ولايدفع نفسه نحو المشاركة بالقوة والعنف ، وهو مفتح الفكر والقلب ، لديه إصرار على فعل شيء ايجابى وعلى القائد ان يستفيد من وجود هذه النوعية ، وأن يجعل له مكان متقدم في العمل الجماعى ، وأن يعطيه الفرصة أولاً للكلام حتى يستفيد من عرضه وكلامه فيما بعد عند معالجة بقية الأنماط السلبية في الجماعة .

٥ - إن تفاعل هذه الأنماط الأنسى عشر في الجماعة والذي غالباً ما يتواجد أغلبها في تكوين أي جماعة ، قد يؤدي الى تولد أشكال من التفاعل والعلاقات مثل السيطرة ، والتوافق والإندماج والتضامن والتعاون والتبعية

والإختلاف والصراع . وعندما تزداد أشكال التفاعلات والعلاقات الإيجابية تترابط الجماعة ويصبح العمل الجماعي في تحقيق هدفه . وعندما تزداد التفاعلات السلبية يحدث العكس تتفكك الجماعة . ويفشل العمل الجماعي وهنا يبرز دور القائد في الحد من الإنعكاسات السلبية الى جوانب إيجابية . وأيضاً تعظيم الإتجاهات والإنعكاسات الإيجابية للأنماط المختلفة . لذلك فإن دور القائد في فهم أنماط الافراد وكيفيه التعامل معهم . وكيفية إستخدام العوامل التي تحرك هذه الأنماط ضروري في نجاح مهمته في قيادة الفريق أو العمل الجماعي . وهو ما يعرف بمدى فهم القائد لديناميكية الجماعة .