

# السلوك التنظيمي

## ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

الجماعات وتأثيرها على السلوك التنظيمي  
الفصل السابع: (المحاضرة الثالثة عشر والرابعة عشر)

كلية إدارة الأعمال  
الجامعة السورية الخاصة

Prepared By: Dr. Munir Abas

2017-2018

# الجماعات وتأثيرها على السلوك التنظيمي

الأهداف المتوخاة من دراسة هذا الفصل:

- التعريف بمفهوم الجماعة وهيكلتها وتأثيرها على الأفراد
- التعريف بأهم النظريات في تفسير نشوء الجماعات
- التعريف بوظائف الجماعات وأنواعها وآليات تطورها
- التعريف بالفرق بين الجماعات وفرق العمل.

## أهمية دراسة الجماعة

-تعتبر دراسة الجماعة وديناميكية الانضمام للجماعات هامة لأن العمل في المنظمات المختلفة يتم في معظم الأحيان في إطار الجماعات.

-لابد من التمييز بين **المفهوم الظاهري للجماعة** المتمثل بوجود عدد من الأشخاص في مكان واحد، وبين **المفهوم العلمي للجماعة** التي تتكون من عدد من الأشخاص يتشاركون في الأهداف والقيم والهوية ويشكلون فريقا متجانسا ضمن آلية وهيكلية، ليس من الضروري أن تكون هيكلية رسمية.

## طبيعة الجماعة

الجماعة: هي مجموعة من الأفراد يتفاعل أعضاؤها معا لتحقيق أهداف محددة، ويتقيدون بأنماط سلوكية محددة، وتتميز علاقاتهم بالاستقرار النسبي.

يشق من هذا التعريف عدة سمات تميز الجماعات هي:

- 1- الاعتماد المتبادل لأعضاء الجماعة على بعضهم البعض، حيث يتشاركون بدرجة كبيرة في القيم والاتجاهات والأهداف
- 2- وجود أنماط اتصال وتفاعل واضحة بين أعضاء الجماعة
- 3- اشتراك أعضاء الجماعة في الأهداف وفي الشعور بوحدة الهوية
- 4- حرص الجماعات على تطوير معايير سلوكية خاصة بها
- 5- تميز السلوك الجماعي بالاستقرار النسبي

## هيكالية الجماعات

**هيكالية الجماعة:** أنماط العلاقات الثابتة نسبياً بين مختلف الأعضاء في الجماعة. وتحدد العلاقات بخمسة أنماط رئيسية هي:

1- هيكالية تعتمد على المكانة Status Structure

حيث تتسلسل الهيبة والأهمية لأعضاء الجماعة ويتصل ذلك بالحقوق والواجبات المرتبطة بالمركز

2- هيكالية القوة والنفوذ Power Structure

درجة التأثير الذي يتمتع به كل عضو من أعضاء المجموعة على غيره وعلى العمل. وهو أمر تعكسه السلطة في التنظيم الرسمي، إضافة إلى القوة في التنظيم غير الرسمي.

## هيكالية الجماعات

هيكالية الجماعة: يتبع

3-هيكالية الدور Role Structure

مجموعة الأنماط السلوكية التي يتوقعها أعضاء المجموعة من بعضهم البعض.

4- هيكالية القيادة Leadership Structure

تحديد نمط ومستويات الأداء التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها، إذ يعتبر القادرون على تحقيق هذه المستويات جديرون بقيادة الجماعة.

5-هيكالية الاتصالات Communication Structure

لابد للجماعة من تحديد نمط الاتصالات الفعالة الذي يساعد على تحقيق الأهداف.

## تأثير الجماعة على الفرد

تؤدي الجماعة عن طريق أشكال التفاعل الاجتماعي المختلفة، إلى تنمية اتجاهات مختلفة، وتتراوح هذه الأشكال في أثرها الإيجابي والسلبي على سلوك الأفراد.

إذا أحسنت الإدارة التعامل مع الجماعة، فإنها يمكن أن تجعل منها أداة لإيجاد روح التعاون والألفة بين العاملين وأداة تكيف تساعد العاملين على التعايش مع المتغيرات التنظيمية المختلفة.

كما أن الإدارة يمكن أن تجعل من روح التنافس ظاهرة إيجابية بحيث تحفز أعضائها على مزيد من العمل.

## تأثير الجماعة على الفرد

- بينت تجارب هاوثورن التي قام بها فريق جامعة هارفرد أن ظهور المجموعات وخاصة غير الرسمية منها تمثل أحد الظواهر المميزة في التنظيمات. حيث وجد أن هناك جماعات تنشأ تلقائياً بين الأفراد تتخطى في علاقاتها الخطوط الرسمية وتمارس على أعضائها سلطات تصل في درجة تأثيرها التعليمات الصادرة عن الإدارة الرسمية إن لم تزد عليها.
- وجدت تجارب هاوثورن أن هناك قواعد عامة للسلوك تصدرها هذه الجماعات، وتلقى قبولاً والتزاماً من الأعضاء رغم أنها غير مكتوبة.
- وجدت أن هناك سقوفاً أو قيوداً تضعها هذه الجماعات على أعضائها فيما يتعلق بمستوى الإنتاج المطلوب منهم الوصول إليه بحيث تمنع بعض العاملين من تجاوز حد معين لئلا تأخذ الإدارة هذا المستوى من الإنتاج كمعدل وتلزم كافة العاملين بتحقيقه، أو حتى لا يظهر هذا النمط الجيد من السلوك قصور أعضاء آخرين في التنظيم.
- وتطبق الجماعات أيضاً مثل هذه القيود على الأفراد الكسالى أيضاً، إذ تمارس ضغوطاً عليهم لرفع مستوى إنتاجيتهم، لتكون في المستوى المقبول من وجهة نظر الجماعة. وحتى لا يؤدي ذلك إلى ظهور الجماعة بمظهر يزعج الإدارة قد تنعكس سلباً على كافة العاملين.



## تأثير الجماعة على الفرد

مثال آخر:

الأداء الجيد للطالب أو الطالبة في صف دراسي معين، وفي النقاش في المحاضرة، والرد على أسئلة المحاضر، وتحضير الدراسات مسبقا، يقع في ورطة مع باقي زملائه في الصف إذا كانوا كسالى، وقد يؤدي ذلك إلى أن يكرهه غيره أحيانا، أو يحصل ابتعاد زملائه عنه ومقاطعتهم له بسبب تميزه عن باقي أعضاء الصف.

قد يؤدي مثل هذا العامل النفسي الذي يتركه سلوك الجماعة عليه إلى تخفيض مستوى أدائه إلى المستوى الذي تعتبره الجماعة مقبولا وإلا أضحي غريبا منبوذا ليحافظ على عضويته في الجماعة.

## فعالية تأثير الجماعة على السلوك الفردي

تمارس الجماعة النفوذ والتأثير على أعضائها من خلال القواعد والمعايير المحددة للسلوك. وهي آليات تؤثر على الطريقة التي يدرك فيها الأعضاء الأمور والأحداث وفق الأطر المرجعية والاتجاهات التي تلتزم بها الجماعة.

حيث تقوم الجماعات بتلقين القيم وتعريف أعضائها بمعايير السلوك المقبول وغير المقبول. إلى جانب توقيع العقوبات على الأعضاء الذين يخالفون القواعد السلوكية المحددة، ومكافأة الذين يحترمون هذه القواعد بما يضمن الالتزام بما أقرته الجماعة من قواعد.

## معايير الجماعة وتطورها

### معايير الجماعة وتطورها Group Norms

يمكن تعريف المعيار بأنه القاعدة السلوكية التي يقبل بها أفراد الجماعة، بحيث يخضعون في سلوكهم وعملهم لما تحدده الجماعة من قواعد وإلا تعرضوا للعقاب. المعايير أدوات لضمان الانضباطية للجماعات، ويتناسب رضا الجماعة عن الفرد بشكل طرديد مع احترامه لهذه المعايير.

وهناك ثلاثة أنواع من الجماعات يخضع الفرد لمعاييرها هي:

- المنظمة التي يعمل فيها
- الجماعات غير الرسمية
- المجتمع الذي يعيش فيه

## معايير الجماعة وتطورها

إن الاهتمام هنا بالمعايير التي تضعها الجماعات غير الرسمية وتلك التي يضعها المجتمع.

تتميز هذه المعايير بنمط تطورها بما يلي:

-التحديد لما يجب عمله في مختلف المواقف

-الثبات

-اعتماد آلية الإجماع للوصول للقرارات

-الاعتماد على الجماعة وليس على الفرد في تطبيق مثل هذه المعايير

-اعتبار الالتزام بها مصدرا لرضا العاملين

## معايير الجماعة وتطورها

تتشكل المعايير الاجتماعية من خلال التنشئة الاجتماعية سواء كان ذلك على مستوى الأسرة أو جماعة العمل

للجماعات في ميادين الأعمال ثقافات شأنها شأن الشعوب، وهذا ما تعتر به الشركات الكبيرة التي تحب أن ترى نفسها نموذجا للأسرة  
مثال:

مجموعة العاملين في فنادق الماريوت، والشيراتون، وبيتزا هات وغيرها. إذ أن لكل من هذه الشركات اسمها وشهرتها ولا تسمح لأحد أن يقلدها، إلا إذا التزم بمعايير العمل والإدارة والسلوك المتبعة والمحددة من الشركة الأم.

## النظريات المختلفة في تفسير نشوء الجماعات

تتعدد النظريات المفسرة لنشوء الجماعات، ويمكن تلخيصها على النحو التالي:

-**نظرية التقارب المكاني:** تفسر هذه النظرية انضمام الأفراد لعضوية الجماعات بسبب تقارب الأفراد في المكان.

-**نظرية جورج هومانز George Homans:** ترى هذه النظرية أن الانضمام للجماعات هو محصلة النشاطات Activities والعلاقات Interactions والمشاعر Sentiment، ذلك أن النشاطات هي التي تؤدي إلى ظهور علاقات، وإلى ظهور مشاعر تقود إلى نشاطات جديدة وهكذا.

-**نظرية التبادل الاجتماعي لبيتر بلاو Peter Blau:** تؤكد هذه النظرية على عنصر تبادل المنافع كأساس لعضوية الفرد في جماعات، إذ يسعى الفرد عن طريق العضوية إلى تحقيق المنفعة القصوى وتجنب الخسارة.

## النظريات المختلفة في تفسير نشوء الجماعات

نظرية التوازن لـ نيو كومب Theodor's New Comb's Balance Theory:

يرى نيو كومب أن أساس الانتماء للجماعات هو إيجاد التوازن بين اتجاهات الأفراد، وتأتي حالات التوازن من:

-وجود اتجاهات إيجابية بين الأشخاص ونحو أنفسهم ونحو موضوع معين

-توافق اتجاهاتهم السلبية نحو موضوع معين

-وجود اتجاهات إيجابية نحو شخص آخر وموضوع معين

أما حالات عدم التوازن فنتمثل بـ:

-توافق اتجاهات الأفراد تجاه بعضهم رغم تغايرها حول موضوع معين

-تباين اتجاهاتهم حول موضوع معين رغم توافق اتجاهاتهم الشخصية

-وأشوأ حالات عدم التوازن، هي حالة عدم التوافق في الاتجاهات الشخصية على أسس شخصية، وكذلك حول مواضيع ومواقف معينة.

## وظائف الجماعة

إن الانتماء لجماعة لا يتم لولا أن الجماعات تؤدي وظائف مهمة لأفرادها. مثال عضوية عامل في نقابة تؤمن له ظروف العمل الأفضل.

فوجود الدعم (السند) يعتبر مهما في حياة الفرد على المستوى الشخصي والوظيفي ومثالها الجمعيات الأهلية حسب الاختصاصات والاهتمامات.

**يلخص أحد الباحثين الوظائف التي تؤديها العضوية في الجماعة لمنتسبيها بما يلي:**

1- الحاجة إلى الصداقة والدعم والانتماء ولتحقيق الذات بحيث يشعر الفرد بقيمته عندما ينتمي إلى مجموعة ما.

2- الحاجة إلى معرفة المعلومات عما يجري في التنظيم أو البيئة الخارجية والتي قد لا تؤكد بالضرورة حقائق بالمعنى الصحيح، وكثيرا من المعلومات التي يتبادلها أعضاء الجماعات الصغيرة وخاصة في البلدان النامية ليست إلا إشاعات يتم ابتداعها من قبل بعض أعضاء الجماعة مصدر بديل للأخبار الرسمية التي لا وسيلة للجماعة للحصول عليها.

3- الحاجة للتنفيس عما يشعر به الفرد بسبب مشاكل نفسية أو اجتماعية يعاني منها.

4- الحاجة للتعاون المتبادل في العمل والتغلب على الملل بحيث يمكن للفرد أن يعتمد على مجموعة من الأصدقاء لتقوم بمهامه إذا ما اضطر للتغيب عن العمل.



# أنواع الجماعات

يمكن تقسيم الجماعات إلى نوعين رئيسيين:

الجماعات الرسمية

الجماعات غير الرسمية

**أولاً: الجماعات الرسمية:** يمثل هذا النوع من الجماعات الصورة التي يتطلبها التنظيم الرسمي من تشكيل جماعات العمل ضمن الوحدات التنظيمية المختلفة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

مثال: الجماعة المشكلة وفق التسلسل الرئاسي Command Group والتي تتشكل من عدد من المرؤوسين يشرف عليهم رئيس مسؤول عنهم وعن أدائهم.

وجماعة مهمة Task Group وهي الجماعات التي يتم تشكيلها لإنجاز مهمة معينة.

# أنواع الجماعات

يمكن تقسيم الجماعات إلى نوعين رئيسيين:

الجماعات الرسمية

الجماعات غير الرسمية

**ثانياً: الجماعات غير الرسمية:** تتصف بأن العضوية فيها لا تتحدد وفقاً لمقتضيات التنظيم، بل استجابة لحاجات خاصة بالأعضاء والتي قد لا تكون بالضرورة منسجمة أو متفقة مع الأهداف التنظيمية.

مثل: الجماعات التي تتشكل لمساعدة الأعضاء الذين يتعرضون لأزمات، أو تهتم بتنظيم نشاطات اجتماعية خاصة بها. وكذلك جماعات الصداقة للتوافق في القيم والمشاعر بين أفرادها.

# نظريات تطور الجماعات

أولاً: نظرية المراحل:

ظهرت في الستينيات من القرن الماضي، وتقسم تطور الجماع إلى خمس مراحل محددة وفقاً لما يراه Tuchman and Jensen وتتحدد هذه المراحل على النحو التالي:

1-التشكيل Forming

2- العصف Storming

3-وضع المعايير Norming

4- العمل Performing

5- الانفكاك Adjourning

# نظريات تطور الجماعات

أولاً: نظرية المراحل:

## 1- مرحلة التشكيل Forming:

أعضاء الجماعة في بداية الطريق يحاولون التعرف على بعضهم البعض، وهناك ضرورة لوجود قائد يحدد القواعد الأساسية التي ستعمل الجماعة وفقاً لها.

## 2- مرحلة العصف Storming:

تتميز بنوع من التناقض بين الأعضاء من حيث الرغبات والاتجاهات في محاولة للوصول إلى الأهداف المحددة.

## 3- مرحلة وضع المعايير Norming:

تمثل مرحلة الاتفاق على القواعد الأساسية للعمل حيث يتم توزيع الأدوار والتأكيد على التماسك والتوافق كأساس لازم للعمل.

## نظريات تطور الجماعات

أولاً: نظرية المراحل:

### 4- مرحلة العمل Performing:

تمثل بداية عمل المجموعة لتحقيق الأهداف التي تتفق عليها. حيث تشهد حالات التعاون والتنافس مع الالتزام بتحقيق الأهداف.

### 5- مرحلة التفكك Adjourning:

تمثل مرحلة انحلال الجماعة إما بسبب تحقيقها لأهدافها أو ترق أعضاءها. إن التسلسل في سلوك الجماعات على شكل مراحل لا يمكن أن يكون حتمياً. فهناك تداخلاً وقفزات في تطور الجماعات وهذا التسلسل يتجاهل أثر العوامل الخارجية في ضبط سلوك الجماعات.

## نظريات تطور الجماعات

ثانيا: نظرية التذبذب في تطور الجماعة

تفترض أن تشكيل الجماعات لا يتسلسل بشكل مراحل تنطبق على كافة الجماعات، بل يتحدد توقيت تشكيل وتغيير السلوكيات للجماعات على النحو التالي:

-يتم في البداية تحديد أهداف الجماعة والاتفاق على مواعيد لإنجاز المهام

-يلي ذلك فترة من التوقف أو الكسل في النشاط Inertia

- يلي ذلك فترة انتقالية بعد استنفاد الجماعة للوقت المحدد لها لإنجاز المهام الموكلة إليها

- يتم خلال هذه الفترة الانتقالية القصيرة إحداث تغييرات هامة

-يلي ذلك فترة توقف أو كسل أخرى

-يتصف الاجتماع الأخير للجماعة بنشاط متسارع.

## نظريات تطور الجماعات

ثانيا: نظرية التذبذب في تطور الجماعة (يتبع)

يتضح من هذا الطرح أن هناك مرحلتين أساسيتين في سلوك الجماعة تتصف كل منها بفترة ركود يعقبها (نظرا للشعور بضيق الوقت) فترة اتخاذ القرارات وإنجاز المهام بسرعة، حيث تنطلق الجماعة في هذه المرحلة الثانية لإنجاز المهام.

إذ تتصف الاجتماعات بداية وبعد تحديد الأهداف بفترة انتظار، يليها فترة تذكير بالمطلوب. ومن ثم وبعد تباطؤ يصل إلى استهلاك معظم الوقت المخصص لإنجاز المهام، يحصل تسارع في العمل لإنجاز المطلوب (سلق الأمور على عجل).

فما كان من المفروض أن يتم إنجازه من عمل خلال خمسة شهور يتم عمله في حقيقة الأمر خلال الخمسة أسابيع الأخيرة.

## محددات سلوك الجماعة

يتحدد سلوك الجماعات بفئتين من العوامل هي:

أولاً: العوامل الخارجة عن إدارة الجماعة

ثانياً: العوامل التي تتصل بالجماعة نفسها

أولاً: العوامل الخارجية: إن الجماعات ليست إلا جزءاً من محيط أو نظام اجتماعي أكبر يؤثر على سلوكها. ومن تلك العوامل المؤثرة على سلوك الجماعة:

1- الاستراتيجية العامة للتنظيم: تؤثر الاستراتيجية التي تتبناها المنظمة على قوة ونفوذ الجماعات وعلى الموارد الموضوعة تحت تصرفها.

2- التعليمات واللوائح والسياسات التي تحكم سلوك العاملين: وتتضمن:

(توافر الموارد اللازمة للعمل، عملية اختيار وانتقاء العاملين، أنظمة التقييم والتحفيز المتبعة، الثقافة التنظيمية السائدة، ظروف العمل المادية، أنماط القيادة والاتصالات المتبعة، حجم الجماعات، درجة التماسك بين الأعضاء)

حيث تؤثر هذه العوامل على النشاطات والتفاعلات بين الأفراد والتي تقود بدورها إلى نمو المشاعر والاتجاهات بين الأفراد أنفسهم من ناحية، وتجاه البيئة التي يعملون فيها من ناحية أخرى.



## محددات سلوك الجماعة

يتحدد سلوك الجماعات بفئتين من العوامل هي:

**ثانياً: العوامل التي تتصل بالجماعة نفسها**

يؤثر على سلوك الجماعة عوامل خاصة بها منها:

- القدرات الفردية للأعضاء

- الخصائص الشخصية

تعبر القدرات والخصائص السلوكية للأفراد عاملاً مهماً في سلوكهم.

فهناك ما يسمى نمط التفكير الجماعي الذي يعني الميل من قبل الجميع لتفكير بطريقة ترضي الأغلبية، ورغم عدم القناعة بصحة السلوك الاجتماعي، حيث يتم ممارسة ضغوط على الأفراد المخالفين ليذعنوا لإرادة الأغلبية أو يصمتوا ولا يعبروا عن وجهات نظرهم المخالفة والتي لا علاقة لها بالعمل الرسمي ولكنها تؤثر عليه.

## الجماعات وفرق العمل

يختلف مفهوم الجماعة **Work Group** عن مفهوم فريق العمل **Work Team** ذلك أن **جماعة العمل** مكونة من أعضاء هدفهم الأساس هو الاشتراك في معلومات واتخاذ قرارات من شأنها مساعدة كل مهم على تادية عمله في المجال الخاص به هو والمحدد له كشخص. أما **فريق العمل** فإنه يختلف بأن الهدف يكون إنجاز ما يزيد عن تحقيق الهدف الخاص بالفرد، وهو هدف الفريق ككل.

يعتبر عمل الفريق أو روح الفريق عاملا أساسا في العملية الإدارية، إذ تعاني المؤسسات من عدم وجود روح الفريق مع غياب التعاون المثمر الذي يفيد المنظمة ككل، رغم وجود أفراد مميزين لديها على المستوى الفردي.

## الجماعات وفرق العمل

تحرص المؤسسات الواعية على إيجاد الروح التعاونية وروح الفريق من خلا تشكيل عدة فرق عمل، منها:

### -فرق عمل حل المشاكل Problem Solving Teams

يتم تشكيل هذه المجموعات من نفس الدائرة لتجتمع دوريا وتناقش الوسائل التي من شأنها تحسين الإنتاجية. وتسمى في اليابان دوائر الجودة Quality Circles

### -فرق العمل التي تدير نفسها ذاتيا Self Managed Work Teams

تختلف هذه الفرق عن سابقتها بأن دورها لا ينحصر فقط في تقديم الحلول والمقترحات، بل يشمل تنفيذ ما تراه مناسبا من أجل التطوير، وتحمل المسؤولية كاملة عن ذلك.

### -فرق العمل المشكلة من مختلف الدوائر Cross Functional Teams

تتكون هذه الفرق من عدد من الموظفين من نفس المستويات الإدارية، ولكن من دوائر وظيفية تنظيمية مختلفة لأداء مهام معينة قد تكون دائمة أو مؤقتة معينة، حيث يتسنى لهذا النوع من فرق العمل تبادل المعلومات وتقديم المقترحات والحلول لقضايا مختلفة.

## إيجاد الصلة بين الجماعات وفرق العمل

من المفيد تحويل كافة الجماعات إلى فرق عمل بحيث تسودها الروح التعاونية وروح الفريق، ومن العوامل التي تساعد على ذلك:

- 1- الحرص على حصر العضوية في الجماعات بعدد غير كبير، فكلما كان حجم الجماعة كبيرا كان من الصعب أن تتحول إلى فريق عمل
- 2- اختيار الأشخاص ذوي القدرات والمهارات للعضوية في الجماعات، ومن المهارات اللازمة في هذا المجال: المهارات الفنية ومهارات التحليل وتقديم المقترحات والاتصال والاستماع
- 3- الحرص على تحديد الأدوار بشكل دقيق والتنوع في العضوية
- 4- الالتزام بتحقيق هدف عام يهم الجميع
- 5- توفير قيادة قادرة على إدارة الجماعة
- 6- إيجاد نظام مناسب لتقييم الأداء وإعطاء الحوافز
- 7- تنمية أواصر الثقة والانفتاح بين الأعضاء بحي يشعروا بالحرية والرضا عن العمل ضمن إطار الجماعة.

# Questions & Answers



# References

Robbins, S.P. & Judge, T. (2016). **Organizational Behavior**. (17<sup>th</sup>. Edition). Pearson Education. United Kingdom

راثوس، سبنسر إيه. ترجمة إم بي سي للكتب. (2012). علم النفس. (الطبعة الأولى). مكتبة المنار، دمشق، الجمهورية العربية السورية.

القريوتي، محمد قاسم. (2009). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال. (الطبعة الخامسة). دار وائل للنشر – عمان-الأردن.