جامعة المستقبل
كلية العلوم الإدارية
قسم إدارة الاعمال
المرحلة الثانية

محاضرات السلوك التنظيمي

للمرحلة الثانية للدراستين

الصباحية والمسائية

الكورس الثاني

اعداد

م.م ضحى خالد خلف / م.م مؤيد حسن الهاشمي

للعام الدراسي

٢٠٢٥ ــ ٢٠٢٦

جماعات العمل

ماهية الجماعات وتكوينها

يتناول هذا القسم ماهية الجماعات من خلال إعطاء تعريفاً لها، ثم يتناول أنواع الجماعات وكيف يتم تكوين وتشكيل الجماعات.

ماهية الجماعات

عندما يجتمع اثنان أو أكثر من الأفراد لأداء عمل معين يستتبع الأمر ضرورة تفاعلهم فى شكل اتصالات شفوية وأحيانا مكتوبة كاللقاءات والاجتماعات، ينتج عنها تأثيرات متبادلة على أطراف الجماعة ، وهذه التأثيرات متشعبة فجزء منها يسرى على فهم وإدراك أحد أطراف الجماعة للأطراف الأخرى، وجزء ثان يسرى على تعاون واعتماد أطراف الجماعة على جهودهم مجتمعين في سبيل إتمام وظائف أو مهام عمل معينة، وجزء ثالث يسرى على إشباع أفراد الجماعة لأهداف فردية لهم.

وعلى هذا يمكن أن نقول ان الجماعة عبارة عن مجموعة من اثنين او اكثر من الافراد المعتمدين والمتفاعلين مع بعضهم البعض فى أداء وظائف معينة، وذلك لتحقيق أهداف مشتركة.

أنواع الجماعات

يذهب الكتاب إلى تقسيم الجماعات بعدة صور . ومن أشهر التقسيمات تلك التي تشرح الجماعات من حيث كونها رسمية او غير رسمية. ويقصد بالجماعة الرسمية هي تلك الجماعة التي تأخذ شرعيتها من التنظيم للمنظمة، والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة. أما الجماعة غير الرسمية فهي تلك التي تتكون بصورة تلقائية (أو عفوية) ولا ترتبط في ادائها بضرورة بتحقق أهداف المنظمة.

هناك انواع اخرى من الجماعات، اهمها الجماعات الوظيفية، وجماعات المهام الخاصة، وجماعات الصداقة والاهتمامات الخاصة.

فالجماعات الوظيفية: هي جماعات رسمية تنشأ داخل المنظمة، وتتحدد العلاقات بين اعضائها من خلال الهيكل التنظيمي او الوصف الوظيفي وتتكون هذه الجماعات من الرئيس والمرؤوسين، ويكون هدفها هو أداء العمل الوظيفي للجماعة. ومن أمثلة هذه الجماعات الإدارات والأقسام التي تضم رئيس ومجموعة من العاملين.

أما جماعات المهام الخاصة فهي جماعات يتم تشكيلها بواسطة الوصف التنظيمي أو طبقا لاحتياجات العمل، وهي قد تكون دائمة أو مؤقتة، وتتكون ايضا من رئيس ومرؤوسين، ويكون هدفها هو أداء عمل وظيفي دائم أو اداء مهام مؤقتة، ومن أمثلة هذه الجماعات اللجان العادية (مثل لجنة البت في العقود، ولجنة المشتريات الخارجية)، وجماعات تخطيط المشروعات والبرامج ولجان حل المشاكل الطارئة.

وهناك أيضاً جماعات الصداقة والاهتمامات الخاصة وتنشأ هذه الجماعات بسبب وجود تشابه في خصائص الأفراد، كالاهتمامات المشتركة، والسن والمعتقدات السياسية. وقد تكون هذه الجماعات رسمية ولها أهداف تتمشى مع اهداف المنظمة، وقد تكون رسمية أو غير رسمية ولها اهداف تتعارض مع أهداف المنظمة. ومن امثلة الجماعات الرسمية : نقابة العمال، ونادى الشركة وصناديق الزمالة، أما الجماعة الخاصة غير الرسمية، فمن امثلتها جماعات الاصدقاء ، والشلل والتحالفات والعصابات.

نوع الجماعة	الخصائص	أمثلة
الجماعة الوظيفية الرسمية	1- يتم توصيف العلاقات بين اعضاء الجماعة بشكل رسمي بواسطة هيكل التنظيم أو الوصف التنظيمي. 2- تتضمن كل من الرئيس والمرؤوسين. 3- تنصب على أداء العمل الوظيفي للجماعة. 4- تمثل جماعة رسمية عادية.	الإدارات والأقسام التقليدية التى يرأسها مدير أو رئيس ويعاونه مجموعة من العاملين.
جماعات المهام الخاصة	1- قد يتم تحديد تشكيلها وإجراءاتها بواسطة الوصف التنظيمي، أو حسب احتياجات العمل. 2- قد تكون قصيرة أو طويلة الأجل. 3- قد تتضمن الرئيس والمرؤوسين. 4- تمثل جماعة رسمية عادية	1- اللجان العادية. 2- جماعات تخطيط المشروعات والبرامج الجديدة. 3- لجان حل المشاكل الطارئة.
جماعات الصداقات والاهتمامات الخاصة	1- تتكون الجماعة لتشابه فى خصائص الأفراد كالاهتمامات، والسن، والمعتقدات السياسية والاجتماعية. 2- يمكن أن تكون جماعات رسمية أو غير رسمية. 3- أهدافها قد تتمشى مع أهجاف المنظمة وقد تتعارض معها.	1- نقابة العمال. 2- نادى الشركة. 3- الشلل والتحالفات. 4- صناديق الزمالة. 5- العصابات

تكوين الجماعات وتشكيلها

تلعب الجماعات دورا هاماً وحيوياً في حياة الفرد، لأن انتماء الفرد للجماعة يمكنه من إشباع حاجاته ورغباته، كما يمكنه من تحقيق أهدافه، كما أن الجماعة التى ينتمى إليها الفرد تقوم بتوجيهه نحو معرفة القيم والمعايير الاجتماعية. وهناك العديد من الأسباب التى تدعو إلى تشكيل وتكوين الجماعات من اهمها :

١. يتحد الأفراد أو يتم جمعهم لإنجاز اعمال ومهام محددة.
٢. يتحد الافراد أو يتم جمعهم سويا لحل مشاكل يصعب حلها بواسطة فرد واحد.
٣. يتحد الافراد ويترابطون للتشابه في الصفات.
٤. يتحد الافراد لأن الإتصالات والعلاقات قوية وعزيزة تربطهم ببعض.
٥. يتحد الافراد لأن في الإتحاد قوة مما يساعدهم في حماية انفسهم من مخاطر العمل.
٦. يتحد الأفراد لأن الجماعة تشبع احتياجاتهم للانتماء والترابط الجماعي.

وتقدم نظرية التبادل تفسيرا بسيطا لتشكيل الجماعة وبقائها، وتقول النظرية أن الأفراد يكونون على استعداد لتقديم وقتهم وخبرتهم ونشاطهم إلى الجماعة في مقابل إشباع احتياجاتهم وتحقيق أهدافهم من خلال الجماعة وهذا بافتراض أن الفائدة التي تعود على الجماعة تكون من مساهمتهم فيها.

تماسك الجماعة

تمتاز بعض الجماعات بمناخ معين من التقارب أو الوحدة في أهداف وسلوك، وإتجاهات أفرادها، ويطلق على هذا تماسك الجماعة . ويعبر تماسك الجماعة عن قوة جاذبية الجماعة لأفرادها. وتنشئ حالة تماسك الجماعة نتيجة لرغبة الأعضاء في البقاء داخل الجماعة من ناحية، ونتيجة للضغوط التي تتعرض لها الجماعة من ناحية أخرى. لقد تناولت الدراسات ظاهرة التماسك الجماعى من حيث معرفة الأسباب التي تؤدى إلى تماسك الجماعة، والعوامل المؤثرة على زيادة أو إضعاف تماسك الجماعة، ومن حيث تأثير هذا التماسك على سلوك وإنتاجية هذه الجماعة، وهو ما سوف نتناوله في هذا القسم.

أسباب تماسك الجماعة :

تتميز بعض الجماعات بقوة تماسكها بالمقارنة بجماعات اخرى، ويرجع ذلك إلى وجود عوامل تؤثر فى زيادة جاذبية هذه الجماعات لأفرادها وللتقارب والوحدة في إتجاهاتهم وسلوكهم وأهدافهم، كما ان هناك عوامل أخرى تؤدى إلى إضعاف تماسك الجماعات، وفقدها لوحدة التجاذب والترابط بين أعضائها. ونعرض فيما يلى لأهم العوامل التى تؤدى إلى زيادة تماسك الجماعة، وهي ايضاً العوامل التى تؤدى إلى إضعاف تماسك الجماعة.

١. الإجماع والاتفاق على أهداف الجماعة: فكلما كان هناك إجماعاً وإتفاقاً بين أفراد الجماعة على أهدافها، كلما أدى ذلك إلى زيادة تماسك الجماعة.
٢. تناسب هدف الجماعة مع أهداف الأفراد: فكلما كان هناك تناسباً بين هدف الجماعة وأهداف الافراد كلما أدى ذلك إلى مزيد من التماسك. (انظر تفسير نظيرة التبادل السالف ذكرها).
٣. كثافة التفاعلات بين أفراد الجماعة : كلما زادت كثافة التفاعلات بين افراد الجماعة كلما أدى ذلك إلى مزيد من تماسك الجماعة.

٤. جاذبية الافراد: كلما كانت صفات الافراد المشكلين للجماعة جذابة لبعضهم البعض، كلما أدى ذلك إلى مزيد من التماسك الجماعي.
٥. التنافس بين الجماعات كلما كان هناك تنافساً بين الجماعات المتشابهة في أهدافها داخل او خارج المنظمة، كلما أدى هذا إلى مزيد من التماسك بين افراد الجماعة.
٦. انعزال الجماعة: الجماعات التي يشعر أفرادها بأنهم منفصلون جغرافيا أو اجتماعيا يميلون لأن يتماسكوا فى مواجهة الانعزال والغربة.
٧. حجم الجماعة : الجماعات الصغيرة نسبياً في الحجم ذات تأثير في زيادة تماسك الجماعة عن الجماعات الكبيرة جدا فى الحجم فالجماعات الكبيرة تعانى من مشاكل فى الإتصالات والتفاعلات الشخصية لبن أفرادها.
٨. الضغوط الخارجية: كلما كان هناك ضغوط أو أخطار خارجية تواجه الجماعة، كلما زاد تماسكهم، ومن ضمن الضغوط شعور أفراد الجماعة بالأخطار المهنية وعدم سلامة العمل، أو شعورهم بعدم عدالة ظروف العمل ، أو ظهور رئيس جديد لهم.
٩. استقرار الجماعة: كلما كانت الجماعة مستقرة وأقل تعرضا للتغير في أهدافها أو فى أجراءاتها وفى أعضائها كلما أدى هذا إلى زيادة تماسك أعضائها.
١٠. مركز الجماعة : كلما كانت الجماعة ذات أهمية كبيرة للمنظمة، أو أن الانتماء للجماعة يزيد من قوة ونفوذ أفرادها كلما أدى هذا إلى تماسك الجماعة.
١١. اعتمادية أفراد الجماعة : كلما زادت اعتمادية الافراد على الجماعة في إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم كلما ادى هذا إلى مزيد من التماسك.

نتائج تماسك الجماعة

تؤثر الجماعة المتماسكة أكثر من الجماعة المفككة على اعضائها بشكل ملحوظ فالجماعة تحدد معايير العمل، وتؤثر في الأدوار التي يلعبها الاعضاء وتؤثر في المكانة والنفوذ الذي يتمتع به الأعضاء، وهو ما سنشرحه في السطور التالية:

١- معايير العمل

تشير إلى أنماط العمل، والقواعد، ومؤشرات الأداء والتصرف، وتساعد هذه المعايير في تشكيل سلوك أعضاء الجماعة بشكل ثابت وقابل للتنبؤ والمشرفون المتنبهون إلى اهمية هذه المعايير يستطيعون التأثير فيها، وبالتالي في سلوك أعضاء الجماعة التي يشرفون عليها.

من أهم معايير العمل التي تقوم الجماعة بتحديدها مايلي:

- معايير الإنتاجية :تحدد الجماعة المعايير التي يعمل بها باقى الاعضاء، ولقد أثبتت الدراسات أن الجماعات المتماسكة ذات المعايير العالية في الأداء تميل إلى أن تكون ذات إنتاجية عالية، أما الجماعات المتماسكة ذات معايير العمل السلبية، او المنخفضة، فتتميز بأنها ذات إنتاجية وفاعلية منخفضة.
- الملابس
- الألقاب
- مرونة الوقت

- الأدوار : تمثل الأدوار التصرفات والسلوك المتوقع من العضو في مركزة الوظيفي