

## المحاضرة العاشرة

### السلوك الجماعي في منظمات الاعمال

#### الفصل الأول : جماعات العمل .

##### أولا : مفهوم الجماعة :

ان مجرد تجميع عدد من الافراد بشكل عشوائي بمكان ما , مثل تجمع مجموعه من الافراد في مطعم او في ناد او مسرح او قرب حادث سياره لايشكل جماعه حيث لا يوجد بين هؤلاء الافراد تفاعل او علاقات اجتماعيه كما ان نطلق عليه لفظ مجموعه ولكن اذا ماحدث تفاعل بين أعضاء الجماعة بحيث ينجم عنه توحيد في الآراء لتحقيق الأهداف المشتركة فهذا التجمع يصبح جماعة .

##### أولا : مفهوم الجماعة :

يرى smith انها وحده تتكون من اثنين فاكثر لهم الادراك الجماعي لوحدهم وعندهم القدرة على العمل والتصرف بأسلوب موحد تجاه البيئه المحيطه .  
اما miles عرفها بانها وحده تتكون من فردين او اكثر يمارسون الاتصال فيما بينهم بحيث تنشأ بينهم علاقة يتحقق من خلالها هدف او غرض معين .

##### يمكن ان تعرف الجماعة على انها عبارة عن :

وحدة اجتماعية تتكون من اثنين فاكثر بينهم تفاعل اجتماعي وعلاقات اجتماعيه ونشاط متبادل تتحدد بناء عليه الأدوار والمكانة الاجتماعيه لأعضاء الجماعة وفق معايير وقيم الجماعة وذلك لاشباع حاجات ورغبات هؤلاء الأعضاء بغية تحقيق اهداف الجماعة

##### ثانياً : خصائص الجماعة

- 1 ضرورة وجود عدد من الأعضاء لا يقل عن اثني .
- 2 ضروره وجود تفاعل واتصال مستمر بين أعضاء الجماعة وان يكون بينهم تأثير متبادل وان تنشأ بينهم علاقات مرضيه قائمة على الود ,
- 3 وجود هدف او رساله مشتركة يسعى افراد الجماعة لتحقيقها .
- 4 ضرورة وجود عدد من القيم والمعايير والمبادئ الحاكمه لسلوك افراد الجماعة بحيث تكون مرشدا وضابطا لسلوك أعضاء الجماعة .
- 5 ان تهيب الجماعة لافرادها فرصة النمو واشباع الحاجة .

6 ان تكون الجماعة على درجة معينة من التنظيم بحيث تكون لها قيادة مهما كان عدد افرادها .

**ثالثا : أسباب تكوين الجماعات .**

**1 نظرية التقارب المكاني :** ان الافراد الذين يعيشون او يتجاورون في مكان واحد يميلون للالتقاء وتكوين جماعة .

**2 نظرية القطيع :** تفترض ان الانسان بطبيعته كائن اجتماعي يميل للعيش مع أبناء جنسه في شكل مجموعات لذلك لا يستطيع الانسان ان يحيا بمفرده .

**3 نظرية التوازن :** ان الافراد ينجذبون لبعضهم البعض بسبب تشابه القيم والاهداف بمجرد تكوين العلاقة الجماعية بينهم فانهم يحاولون تحقيق توازن بين الاتجاهات العامة ونواحي الجذب للانضمام للجماعة فاذا حدث عدم توازن فستنتهي العلاقة وتتفرق الجماعة فهي تأخذ بالاعتبار التقارب والتفاعل .

**4 نظرية التبادل :** تركز على فكرة العائد والتكلفة بمعنى ان الفرد لا يميل للانضمام او التفاعل مع الغير الا اذا كان العائد من وراء تكوينه الجماعة يزيد ولو قليلا على التكلفة .

**5 نظرية التفاعل ( الأنشطة \_ المشاعر ) :** تبني على ثلاث ابعاد ترتبط ببعضها البعض وهي الأنشطة والتفاعلات والمشاعر وتري ان تكوين الجماعة هو محصلة تفاعل العوامل الثلاثة وهذه النظرية الأكثر شموليه .

**رابعا : مراحل تطوير الجماعة .**

1 التكوين 2 العصف 3 وضع المعايير 4 الأداء 5 الانتهاء

**1 التكوين :** تعارف الأعضاء , جس النبض , عدم تاكد , تلمس المهام

**2 العصف :** صراعات داخلية , اختلاف في وجهات النظر , إمكانية الانسحاب

**3 وضع المعايير :** الاتفاق على المعايير , التعاون والتالف , درجات الالتزام

**4 الأداء :** تحمل المسؤولية , الإنجاز , نضج التعامل

**5 الانتهاء :** انتهاء المهمة , الضعف الداخلي للجماعة .

**خامسا : أنواع الجماعات**

**اولاً : تقسيم الجماعات من حيث حجمها :**

أ- **الجماعات الصغيرة** : محدودية الأعضاء , تسمح بالاتصال المباشر , متماسكة وواضحة وسهلة الدراسة .

ب- **الجماعات الكبيرة** : تضم عدد كبير , الروابط غير قوية , قد تنشأ منها جماعات صغيرة فرعية .

ثانياً : **تقسيم الجماعات من حيث قوة تأثيرها في شخصية الفرد :**

أ- **الجماعات الأولية** : لها تأثير كبير في شخصية الفرد مثل الأسرة .

ب- **الجماعات الثانوية** : يغلب عليها الطابع الشخصي مع قلة شعور التعاطف بين الأعضاء مثل الجماعات السياسية والدينية والمهنية والمدرسية .

ثالثاً : **تقسيم الجماعات من حيث طبيعة تكوينها :**

أ- **جماعات طبيعية تلقائية** : مثل الأصدقاء وجماعات اللعب وجماعة الأسرة .

ب- **جماعات مكونة** : مثل جماعات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات أو الجماعات الممثلة للهيئات القضائية .

رابعاً : **تقسيم الجماعات من حيث مدى انغلاقها أو انفتاحها :**

أ- **تغير العضوية** : فالجماعات المفتوحة كطلاب المدن الجامعية حيث يتغير أعضاء الجماعة بدخول وخروج الطلاب .

ب- **الوقت**

ت- **الاطار الفكري أو المرجعي للجماعة** .

خامساً : **تقسيم الجماعات حسب دوافع الانتماء للجماعة :**

أ- **جماعات الدوافع الذاتية** : جماعات الأصدقاء , الأندية الخاصة , جماعات التمثيل .

ب- **جماعات الدوافع الاجتماعية** : الجمعيات الخيرية التي تخدم مرضى السرطان ورعاية الأيتام والمكفوفين .

سادساً : **تقسيم الجماعات من حيث الرابطة التي تجمع بين أعضائها .**

أ- **الجماعات الإلزامية** : مثل الأسرة , جماعات الفصل , النقابات .

ب- **الجماعات الاختيارية** : مثل جماعات الأصدقاء , الجمعيات التعاونية .

سابعاً : **تقسيم الجماعات حسب طبيعة سلطاتها :**

أ- **الجماعات الرسمية**

ب- **الجماعات غير رسمية** .

**أمور تشجع الأفراد للانضمام للجماعات غير الرسمية :**

انها تقوم بتلبية وتحقيق حاجات معينة تعجز عن تلبيتها الجماعات الرسمية فهي توفر الصداقة والأمان .

إمكانية الحصول على بعض المعلومات خاصة بالمنظمة .

سادساً : تماسك الجماعة .

**التماسك :** مقدار المشاعر الإيجابية التي يمكنها افراد الجماعة لبعضهم البعض ومدى شعورهم بالولاء والانتماء للجماعة وتمسكهم بعضويتها .

**طرق قياس تماسك الجماعة :**

1- احاديث الأعضاء عن الجماعة

2- مسايرة أعضاء الجماعة للمعايير

3- مقاييس الصداقة

4- تماسك الجماعة في أوقات الازمات

5- الحالة الانفعالية للأفراد الجماعه

6- المساهمة والانتظام في نشاط الجماعة

**مصادر جاذبية الجماعة :**

- وضوح الهدف , الانضمام الاختياري للجماعة , التعامل والتعاون بين أعضاء الجماعة , تقبل المجتمع لاهداف الجماعة , درجة اعتمادية الأعضاء على الجماعة , مكانة الفرد داخل الجماعة , حجم الجماعة , تقبل الجماعة للفرد , الاحداث الاجتماعية الهامة .

**سابعاً : مشكلات الجماعة.**

**أولاً : مشكلات السلوك والعلاقات الشخصية :**

لنجاح الجماعة كوحدة يتطلب ان يتصف سلوك الافراد بالاتزان وتحمل المسؤولية وفي الواقع عادة يغالون في محاولة توظيف الجماعة لاشباع حاجاتهم على حساب مصالح الجماعة فيتحول الفرد الى عامل هدم بدل البناء للجماعة مثل الأشخاص السلبيين ومن يتسم بالانانية والمتسلطين ز

**ثانياً : مشكلات التنافس بين الجماعات :** يؤدي التنافس الشديد بين الجماعات الى اثار سلبية تؤثر على مدى تماسك او ترابط الجماعة .

**ثالثاً : المشكلات الوظيفية وتتمثل ب :**

- 1 وجود منازعات او صراع داخل الجماعة : حيث تنقسم الجماعة الى جبهات فرعية تحت سيطرة قيادات مختلفة .
- 2 مشكلة الروتي الإداري : حيث تتعدد الإجراءات والقواعد والتعليمات وتكثر اللجان التي تؤخر البت في قرار وما ومن ثم يتأخر الإنجاز .
- 3 عدم فهم اهداف الجماعة : يؤدي الى إعاقة مجهودات الجماعة .
- 4 عدم إتاحة الفرصه لظهور قيادات جديدة : قد يؤثر سلباً على روج التجديد والابتكار والابداع .
- 5 انحراف بعض الأعضاء عن معايير الجماعة : يحدث بسبب الثقة المفرطة او ضغوط خارجية ماتدفعهم للانحراف .

### المحاضرة الحادي عشر :

#### الفصل الثامن : الصراع التنظيمي – الجزء الأول .

##### أولاً : مفهوم الصراع واثاره . مقدمة .

**يعرف Jones الصراع** التنظيمي بأنه حالة من الخلاف او التعارض تحدث عندما تصطدم اهداف مجموعة من المجموعات مع اهداف مجموعة أخرى .

إذا كان الصراع حالة تعارض او عدم اتفاق بين الطرفين او اكثر داخل المنظمة فانه يعني بالتبعية انه موقف تتواجد فيه مصالح واهداف ومشاعر غير متوافقة داخل او بين الافراد والجماعات مما يؤدي الى نوع من العداء او السلوك العدواني .

##### أولاً: مفهوم الصراع واثاره .

يرى البعض الصراع على انه صور من صور التفاعل التي ينتج عنها عدم اتفاق في وجهات النظر والقيم وعدم التوافق في الأنشطة والممارسات وبالتالي تحدث اثار ضارة تعوق او تمنع المنظمة من تحقيق أهدافها بفعالية على اعتبار ان الصراع هو تغيير او خلل يطرا على السلوك المعتاد مما يؤدي الى التعطيل وافساد جهود ومصالح طرف من الأطراف والاسهام في عدم تحقيقه لاهدافه ومصالحه .

##### حقائق أساسية يتركز عليها تعريف الصراع التنظيمي .

- 1 ان الصراع ظاهرة واقعية وملموسة تتواجد على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة .

2 سشير الصراع الى تعارض في المصالح والاهداف والقيم والمعتقدات والاراء  
ويظهر في شكل مشاعر واحاسيس .

3 تتوقف درجة تطور الصراع وحدته الى عدة عوامل منها مدى قوة الأطراف محل  
الصراع وشخصيتهم ومدى ادراك هذه الأطراف لنتائج الصراع واثاره .

4 مفهوم الصراع يختلف عن مفهوم التنافس , فالتنافس بين الافراد والجماعات  
والمنظمات يحدث عند محاولة طرفي التنافس تحقيق هدف معين دون إعاقة الطرف  
الاخر فهي لا تنطوي على اتجاه عدائي غالبا وليس بالضرورة ان تؤدي الى الاضرار  
بمصالح الاخرين .

عكس الصراع : الذي يحاول فيه كل طرف وضع العقبات التي تحول دون تحقيق  
الطرف الاخر لاهدافه .

5 رغم ما يحمله الصراع من اثار سلبية الا انه لا يخلو من الاثار الايجابية تستدعي  
من الإدارة استغلالها لصالح المنظمة .

### اذا يمكن ان يعرف الصراع بانه عبارة عن :

ظاهرة سلوكية مستمرة تحدث على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة وتؤثر سلبا او  
ايجاباً على طبيعة العلاقات التفاعلية بين الأطراف محل الصراع وعلى مدى قدرتهم  
على تحقيق مصالحهم واهدافهم .

### اثار ونتائج الصراع التنظيمي .

يدرك الأغلبية بان للصراع اثار سلبية الا ان بعض الدراسات كشفت عن ان بعض  
الصراعات مفيدة للمنظمة .

### والسؤال : الفرق بين الصراع الإيجابي او البناء والصراع السلبي او الهدام

### الصراع الإيجابي .

هو صراع يسهم في زيادة مستوى أداء الفرد والجماعة كان تتصارع مدرستان  
حكوميتان حول افضل السبل لتقديم خدمة تعليمية لاهالي منطقة .

### الصراع السلبي او الهدام .

هو صراع يعوق أداء كل من الفرد والجماعة ويترتب عليه احداث ضرر للمنظمة .

### اثار ونتائج الصراع التنظيمية < الايجابية >

1 تحسين جودة عملية اتخاذ القرارات وزيادة درجة التعلم التنظيمي نتيجة اكتشاف  
طرق جديدة للنظر للمشاكل او للافتراضات الخاطئة التي كانت تشوه عملية اتخاذ

القرار مثل شركة جنرال موتورز فقد أدت الخلافات بين مجلس الإدارة وكبار المديرين حول معدلات الإنتاج البطيئة الى تعيين فريق اداري جديد استطاع اخذ قرارات إدارية أكثر جرأة .

2 يؤدي الى شحذ همم الابتكار داخل المنظمة حيث يلجا اطراف الصراع الى التفكير في حل الصراع عن طريق استخدام مآلديهم من طاقات وقدرات ذهنية مما ينمي مواهبهم ويزيد قدراتهم على حل المشكلات .

3 يؤدي الى زيادة تماسك أعضاء الجماعة لمواجهة جماعة أخرى , وبالتالي يقلل من الخلافات الفردية .

4 مواجهة التحدي والمنافسة فيتم التركيز على مهام ومسؤوليات محددة بهدف الحاق الهزيمة بالطرف الآخر .

5 مساعدة الإدارة في التعرف على أساليب علاج الصراع وتجنب أسبابه مستقبلا فارتفاع درجة التعلم التنظيمي يصبح المشاركون في الصراع أكثر المآما بكيفية التصرف او التعامل مع الخصوم .

6 التنفيس عن بعض الرغبات والحاجات المكبوتة عن الافراد الذين لديهم دافع قوي لآثار النزاعات داخل المنظمة .

### آثار ونتائج الصراع التنظيمي < السلبي >

1 الادراك السلبي لاطراف النزاع ( اطلاق مسميات عدوانية على الجماعات الأخرى )

2 زيادة العداء وقلة قنوات الاتصال بين اطراف الصراع.

3 يؤدي الصراع الى آثار نفسية وصحية سيئة فينتج من التوتر والقلق وقد يؤدي الى الإحباط .

4 غلبة المصالح والاهتمامات الخاصة على المصلحة العامة.

5 يؤدي الى اهدار الكثير من الوقت والجهد والمآل ز

6 الحاق الضرر بمصلحة طرف دون آخر .

تلخيص : سميـه صالح .