

## السُّلوك الجماعي في المنظمات Group behavior in organizations

أ. شهرزاد محمودي ، جامعة تيزي وزو. الجزائر

[chahramahmoudi2017@gmail.com](mailto:chahramahmoudi2017@gmail.com)

أ. كمال محمودي ، جامعة الجزائر2، الجزائر

[mah.kamel18@gmail.com](mailto:mah.kamel18@gmail.com)

تاريخ الارسال: 2021-12-23 تاريخ القبول: 2022-06-15 تاريخ النشر: 2022-06-18  
ملخص:

يقوم الإنسان بأنشطة متعددة في حياته لكي يتكيف مع متطلبات البيئة والحياة المحيطة به و ذلك لإشباع وتحقيق حاجاته، حيث نجد أن هذه الأنشطة جميعها تحدث في نطاق جماعات يتفاعل الفرد فيها مع غيره، فمن هذه المشاركة يكتسب ما تقوم به الجماعة من أوجه نشاط تعود عليه بالمنفعة بالإضافة إلى تحقيق وجوده ضمن هذه الجماعة، في هذا البحث استنتجنا تأثير جماعات العمل على سلوك الأفراد داخل المنظمة.  
الكلمات المفتاحية: السُّلوك، الجماعة، المنظمة.

### Abstract:

A person performs multiple activities in his life in order to adapt to the requirements of the environment and the surrounding life in order to satisfy and fulfill his needs, as we find that all these activities take place in the range of groups in which the individual interacts with others, from this participation he acquires what the group does in terms of An activity that will benefit him in addition to achieving his presence within this group.

**key words:** Behavior, group, organization.

\* المؤلف المراسل: شهرزاد محمودي، الإيميل: [mah.chah91@gmail.com](mailto:mah.chah91@gmail.com)

## 1. مقدمة:

يعتبر الأفراد العنصر الأساسي داخل أي منظمة، فهي بمثابة أساسها الذي تبنى عليه واتحاد هؤلاء الأفراد وتقاسمهم للأدوار هو الذي يشكل المنظمة و ذلك من أجل تحقيق أهدافها و غاياتها بكل كفاءة و فعالية، فالمنظمة تقوم على العمل الجماعي المنظم والمنسق حيث أن الدعم المتبادل بين الأعضاء والتكامل بين عمل كل واحد منهم هو السبيل الوحيد من أجل تحقيق الأهداف. لذا يمكن صياغة إشكالية البحث كالتالي: ما هي العلاقة بين جماعات العمل والسلوك داخل المنظمة؟

## 2. مفهوم الجماعة:

تعتبر الجماعة ذلك المجتمع الصغير الذي يحس فيه الفرد بحريته و استقلاله و أمانه سواء في تفاعله بين أعضاء الجماعة أو عمله فيها وهي " ذلك الإطار الذي يكون فيه الفرد عضوا بالفعل، فهي تعلمه كيفية إرضاء دوافعه وإشباعها من خلال معاييرها." (1) ذلك أن أي فرد هو نتاج بيئته و الجماعة التي نشأ فيها منها يستمد قيمه و أهدافه وفيها يشعر بتلك الطمأنينة والأمان، لان أي جماعة تتكون من فردين أو أكثر فلا يعيش الفرد منعزلا عن بيئته، فهو يتفاعل مع أعضاء جماعته و يسعى معهم إلى تحقيق كل الأهداف المنشودة وهناك من يعرف الجماعة على أنها " تتكون من شخصية فأكثر، بينهم علاقات تفاعلات وتنشأ عنها شخصية الجماعة التي تختلف عن شخصية كل فرد فيها." (2) إن الجماعة هي فردان أو أكثر تجمعهما علاقات سيكولوجية، مما ينتج عن هذه العلاقات تفاعل متبادل بين أعضاء هذه الجماعة.

## 3. هيكلية الجماعة في التنظيم:

يحتوي أي تنظيم على مجموعة من الجماعات الصغيرة التي تشكلت داخل هذا التنظيم، وإن كان يصعب التعرف على أسباب تكوين كل منها فمنها من كان تشكيلها مخطط له سلفا ومنها من تشكل نتيجة التفاعل بين أعضاء المنظمة وهناك مجموعة من الجماعات نذكر منها :

أ- المجموعة الوظيفية: هي الجماعات التي يحددها الهيكل التنظيمي للمنظمة أو ما يعرف بالمجموعات الرسمية و التي تحدد سلفا و المميز لهذه الجماعات أن علاقتها ببعضها البعض يكون وفق لنظام العمل داخل المنظمة و تبعا لآفاقها المستقبلية.

ب- فرق العمل: هي " جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق و التفاعل و التكامل بين أعضاء الفريق ويعتبر الفريق مسؤول عن تحقيق هذه الأهداف"<sup>(3)</sup> فالملحظ بأن الدور الأساسي لفرق العمل هو القيام بالعمليات والأنشطة المختلفة فهي سر نجاح و تقدم المنظمات في ظل المنافسة الشديدة بينها أي أن فريق العمل هو " جماعة من العناصر البشرية يعملون معا لانجاز مالا يمكن انجازه في حالة عمل كل واحد منهم بمفرده، مما يضيفي على روح العمل شيئا من الاهتمام و الرضا إلى جانب المتعة في الأداء نفسه."<sup>(4)</sup> فرق العمل يقع على عاتقها مهمة التنفيذ وذلك باكتشاف المشاكل و التغييرات داخل المنظمة وتقديم الحلول الابتكارية لها، لذا سعت المنظمات إلى تقسيم وتنظيم أفرادها في شكل فرق للعمل وذلك من تقديم وتطوير أنشطة المنظمة.

ج- فرق الميول والصدافة: تتكون هذه الفرق نتيجة " ميول مشتركة بين أفرادها أو لصدقات قامت بينهم بمعنى آخر أن أعضاء الفريق يرتبط باهتمامات مشتركة من المعتقدات أو الأنشطة."<sup>(5)</sup> أي أنها جماعات تنشأ نتيجة ميول مشتركة بين أفرادها ويتقاسمون اهتمامات مشتركة من المعتقدات والنشاطات وقد يتماثل بعض الأفراد في بعض الصفات مثل تقارب السن أو الوظيفة أو الديانة.

د- اللجان: تستخدم اللجان في المنظمات وتتنوع مهامها وخصوصيتها من منظمة لأخرى وفقا لحاجة المنظمة لهذه اللجان، وقد تعددت التعريفات للجان فهناك من يعرفها " مجموعة من الأشخاص ملتزمين بانجاز بعض الوثائق الإدارية، وبالتالي فقد تستخدم اللجان لأغراض إعلامية أو استشارية أو لغرض التنسيق وتسهيل التواصل والتعاون بين التقسيمات التنظيمية المختلفة في المنظمة، كما أن هناك بعض اللجان التي تشكل لغرض انجاز عمل معين ومحدد بالذات."<sup>(6)</sup>

فاللجنة هي مجموعة من الأفراد التي توكل إليهم المنظمة القيام بتنفيذ عمل معين ويتولى هذا التنفيذ أعضاء اللجان فيما بينهم ويمكن إعطاء اللجنة مجموعة من الصلاحيات والتي من شأنها تنفيذ ذلك العمل بكل كفاءة وفعالية .

هـ- بعض المجموعات تربطهم مصلحة مشتركة وتدفعهم هذه المصلحة إلى المطالبة بها أو يجمعهم الدفاع عن أهداف معينة وغالبا ما تتعارض مصالح هذه الجماعة مع مصالح التنظيم الكلي للمنظمة التي يعملون بها.

#### 4. أسباب تكوين الجماعة:

إن العامل الأول في دخول الأفراد في جماعات هو عامل التفاعل و الاحتكاك فيما بينهم لمدة معينة في إطار محدد، مما ينجم تفضيل أفراد جماعة لبعضهم البعض وتكون العلاقة التي تجمعهم مبنية على الألفة والانسجام والتناغم النفسي والاجتماعي وعملا بالمثل الذي يقول "الطيور على أشكالها تقع" نجد بأن أعضاء جماعة واحدة يجمعهم بعض الصفات المتشابهة فيما بينهم وهذا ما جعلهم تجمعون تحت ظل جماعة واحدة، ناهيك أن انتماء أي فرد إلى جماعة يحق له بعض المزايا نذكر منها:

أ . إتباع بعض الحاجات الاجتماعية والفردية عند الشخص: فالإنسان اجتماعي بطبعه فهو بحاجة إلى الانتماء ونجاحه في ظل العمل الجماعي أنجع بكثير من العمل بمفرده.

ب . المساعدة و المساندة الجماعية: دخول الفرد في التعامل في تفاعل مع الجماعة يلعب دورا مهما في حياة الفرد النفعية، فهو يقضي بذلك على القلق و التوتر الذي ينتابه بسبب العوائق التي تصادفه يوميا، وبذلك فكل عضو بحاجة إلى الآخر والوقوف وقفة جماعية عندما يتعرض أحد أفرادها إلى مشكل معين.

ج . الحصول على المعلومات : من وظائف التنظيم غير الرسمي هو إتباع الحاجات النفعية للأفراد ومن بينها إتباع الفرد للحصول على معلومات وهذا ما يجعل الفرد يشعر بأن الجماعة بحاجة إليه مما يزيد الثقة لديه.

5. الجماعات غير الرسمية في التنظيم الرسمي: إن ظهور الجماعات غير الرسمية في المنظمات لا يعتبر كرد فعل للبيئة الفيزيائية للعمل و عندما تظهر هذه الجماعات يعود إلى

حاجة الإنسان ويختلف الجماعات غير الرسمية عن الجماعات الرسمية التي تتبع هذه الأخيرة عن السلطة الرسمية متمثلة في شكل إدارات وأقسام على عكس غير الرسمية التي تتبع من الأفراد أنفسهم فوظائف التنظيم غير الرسمي "تتعدّد فمنها ما يدعم التنظيم الرسمي لتحقيق أهداف المنظمة، و منها ما قد يتعارض معها ويقف التنظيم غير الرسمي حجرة عثرة أمام الإدارة الصناعية التي لا تجد مفرًا من التعامل معه." (7) فالجماعات غير الرسمية لها أثر واضح على التنظيم الرسمي في النواحي التالية:

أ - **الاتصالات** : يمكن للرئيس من خلال شبكة الاتصالات غير الرسمية أن يعرف طبيعة مشاعر المرؤوسين و مواقفهم، ممّا تمكنه لاستخدامها في نشر الحقائق والمعلومات التي لا يريدها المرؤوسون عن طريق شبكة الاتصال الرسمية.

ب - **الإنتاجية** : التنظيم غير الرسمي يعمل على تجسيد مطالب أعضائه ورفعها إلى الإدارة، ممّا يجعله متنفسا لهؤلاء الأفراد، يعبرون فيه عن الأمور التي تراهم وعن الضغوطات التي تختلجهم، كما يتبادلون من خلاله الآراء، وهذا ما يساعد تحسين الإنتاجية في المنظمة.

## 6. خصائص الجماعة :

- من خصائص الجماعة هو تكونها من مجموعة أفراد، فلا يمكن أن نتصور مجموعة تتكوّن من عنصر واحد ويختلف عدد أعضاء الجماعات على حساب نوع الجماعة سواء كانت صغيرة أو كبيرة.

- التفاعل فيها يقوم على الصيغة العاطفية، خاصة فيما يخص الجماعات غير الرسمية.

- الغاية من تكون الجماعة هو تحقيق هدف معيّن، فهم يسعون بذلك للسعي لتحقيق هذا الغرض، وذلك من خلال التكامل فيما بينهم.

- حقيقة الانتماء إلى الجماعة: فأى فرد من هذه الجماعة يدرك جيّدا، بأنّه في هذه المجموعة، وهذا الانتماء يعود عليهم بالكثير من المنفعة المادية و العضوية.

- إحساس الجماعة بأنهم كالجسد الواحد، فهم متلاحمون فيما ينفع، يجمعهم الشعور بالنحن.

- لكل عضو داخل الجماعة خصائص تميّزه عن أعضاء الجماعة، وتكامل هذه الخصائص يخدم تسيير أنشطة الجماعة، و الوصول إلى ما تهدف إليه.

#### 7. أهمية الجماعة :

- الإنسان اجتماعي بطبعه يسعى إلى إتباع حاجاته داخل المنظمة .
- طلب المساعدة من أعضاء الجماعة عند الحاجة إلى ذلك.
- تعتبر الجماعة مصدر الفرد للحصول على المعلومات التي يحتاجها.
- يحقق الفرد في إطار الجماعة أهداف لا يمكنه لتحقيقها لوحده.
- تعود على الفرد في مستوى داخل الجماعة عوائد مادية و معنوية.
- التحسين في مستوى أعماله عند مقارنتها بزميلاته داخل المنظمة.

#### 8. أنواع الجماعات داخل المنظمة:

تتعدّد أنواع الجماعات في المنظمات، وتختلف من حيث أهدافها وأشكالها ولكنّها كلّها في تحقيق أهداف الجماعة وإتباع حاجة أعضائها وهي نوعان:

##### أ - الجماعات الرسمية:.

هي " الجماعات التي تتم تكوينها من السلطة الرسمية في تنظيم باعتبارها الإطار الرسمي التي يمكن من خلاله تحقيق الأهداف المطلوبة. " (8) فهي جماعة تهدف للقيام بعمل محدّد وواضح ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة، فمثلا إدارة الموارد البشرية هي إدارة رسمية تنشأ تبعا لقرار رسمي من إدارة المنظمة، وتعتبر الجماعات الرسمية من أكثر أنواع الجماعات تأثير على أداء العاملين.

##### ب - الجماعات غير الرسمية:

تنشأ الجماعات غير الرسمية بشكل عفوي بين العاملين بالمنظمة دونما أي تخطيط مسبق من الإدارة، وتتكون هذه الجماعات لإشباع بعض الحاجات الفردية والجماعية والتنظيمية وتشكل

هذه الجماعات شيء طبيعي، يفرضه الجو التعاوني بين أفراد مجموعة من العمال لفترة زمنية معينة، وهي "الجماعات التي تنشأ بطريقة عفوية بين الأفراد الذين تربطهم مصلحة مشتركة." (9) وهذه المصلحة من المفروض أن تكون لتلبية أهداف المؤسسة، وإنما قد تكون أحيانا مصلحة خاصة مثل عقد مصلحة مشتركة بينهم.

### 9. مفهوم العمل الجماعي:

إنّ العمل الجماعي هو "عملية يتعاون فيها مجموعة من الأشخاص بهدف تحقيق غاية معينة يصبو إليها كل فرد من أفراد المجموعة." (10) فهو عمل يجمع مجموعة من الأشخاص لتحقيق هدف معين، فهو السبيل الوحيد لتحقيق أهداف المنظمة حتى في الإسلام، فالعمل الجماعي هو السبيل الوحيد لتحقيق الأهداف، ولن يتحقق هدف المنظمة إلا بالعمل الجماعي حيث يقول الرسول صلى اله عليه وسلم: "يد الله مع الجماعة."

### 10. بناء فريق العمل:

تعرف عملية بناء فرق العمل بأنها "خليط من التغذية العكسية ومدخل الاستشارات الإجرائية الذي يهدف إلى تحسين فاعلية عمل الجماعة الإنتاجي والسلوكي من خلال التركيز على أساليب و إجراءات العمل والعلاقات الشخصية، وتعرف على أنها سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين أداء الأفراد." (11)

فالهدف من بناء فريق عمل متميز هو جعل هذا الفريق يعمل بكفاءة أكثر حيث تصبح الجماعة متماسكة ومتجانسة، وذلك باستغلال الأفراد نقاط القوة التي يتمتعون بها بالإضافة إلى تعويض نقاط الضعف للأفراد الآخرين، فهم يكملون بعضهم البعض.

### 11. أهداف بناء فرق العمل:

- بناء جو ثقة و تعاون بين الأفراد داخل المنظمة.
- تنمية مهارات الأفراد داخل المنظمة و العمل على تطويرها.
- العمل على تنمية مهارات الرؤساء مما يحسن العلاقة بينهم وبين المرؤوسين

- تسهيل طرق نقل المعلومة بين الأفراد في المنظمة.
- الاستغلال الأمثل للموارد البشرية بما يخدم أهداف المنظمة.
- تنمية روح التنافس بين فرق العمل.
- تحقيق الجهد المبتغى منه.

## 12. صفات فريق العمل الناجح و المتميز:

تتميز فرق العمل الناجحة عن غيرها من فرق العمل الأخرى "بالعلاقات تتميز بالثقة والاحترام والتعاون والخلاف يعتبر طبيعياً، و يتركز حول الموضوعات و ليس الأشخاص ، كما أن المعلومات تتدفق بحرية في كافة أرجاء المنظمة، ويشترك فيها كافة أعضاء الفريق و تمتاز بالوضوح والدقة. "(12) فرق العمل الجماعي المتميز يسوده جو من احترام وجهات النظر المختلفة بين أفراد الفريق، هذا الجو المريح الذي تملأه الثقة المتبادلة بينهم والإخلاص يسعون من خلاله إلى اتخاذ قرارات سليمة متخذة على أساس مبدأ الشورى.

## 13. خاتمة:

وفي الأخير فجماعات العمل لها تأثير كبير على سلوك الأفراد داخل المنظمة، حيث تسعى الجماعات بنوعها كانت رسمية أو غير رسمية داخل المنظمة إلى تقوية الرابط بين الأعضاء والمساهمة في زيادة الإنتاجية، كما تسعى إلى اكتساب مهارات اجتماعية و إدارية وذلك من خلال تفاعله مع الناس لذا يجب على المنظمات تفعيل دور العمل الجماعي، وتسييل الضوء على سلوك الأفراد و الجماعات داخل المنظمة.

## 14. الهوامش:

(1) مأمون طريبيه، السلوك الاجتماعي في الجماعات غير المنظمة، دار النهضة العربية بيروت، لبنان، 2014، ط1، ص15.

(2) ماهر رجي نمر عبيد، البناء التنظيمي و الفصائل لأسر الفلسطينيين في سجن النقب مركز الزيتونة للدراسات و الاستشارات، بيروت، لبنان، 2014، ط1، ص25.



- (3) طارق إلياس، الإدارة بالعمليات، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2019، ط1 ص235.
- (4) مدحت محمود أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة، المجموعة العربية للتدريب و النشر مصر، 2015، دط، ص944.
- (5) محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2015 ، ط1، ص108.
- (6) نضال الحواري، ضرر العتيبي، إدارة المشاريع الإنمائية، دار اليازوري، عمان، الأردن دت، ص40.
- (7) اعتماد محمد علام، علم الاجتماع الصناعي، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، دت دطص105.
- (8) محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، ص112.
- (9) زيد منير عبوي، يوسف ذيب العفاري، الاتجاهات الإدارية في العمل الجماعي، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، 2015، 20125، ط1، ص24.
- (10) محمد نبال قلعة جي، لا تتمنى ابدأ بالتغيير، محمد نبال قلعه جي، تركيا، 2021. دط، ص310.
- (11) طارق عبد الرؤوف، القائد المتميز و أسرار الإبداع القيادي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2015، دط، ص82.
- (12) رضوان محمود عبد الفتاح، مهارات بناء وتحفيز فرق العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، دت، دط، ص43.