

المحور الرابع: السلوك الجماعي داخل المؤسسة



تمهيد:

السلوك الجماعي داخل المؤسسة هو أحد المحاور الرئيسية في دراسة السلوك التنظيمي. تتناول هذه المحاضرة كيفية تفاعل الأفراد ضمن مجموعات العمل وتأثير ذلك على أداء المؤسسة ككل.

السلوك الجماعي هو حجر الزاوية في أي مؤسسة ناجحة. يتجاوز مجرد جمع الأفراد معًا، بل يتعلق بكيفية تفاعلهم، وتواصلهم، والعمل معًا لتحقيق أهداف مشتركة. هذه المحاضرة ستسلط الضوء على العناصر الأساسية التي تؤثر في السلوك الجماعي داخل المؤسسة، وهي: جماعات العمل، الاتصال، القيادة التنظيمية، المناخ التنظيمي، ضغوط العمل والصراع التنظيمي.

1. جماعات العمل الديناميكيات والتحديات:¹

-تعريف جماعات العمل:

جماعات العمل هي مجموعات من الأفراد يعملون معًا لتحقيق هدف مشترك. يتميزون بالتفاعل المتبادل والتأثير بين الأعضاء، والاعتمادية المتبادلة لإنجاز المهام.

-انواع جماعات العمل:

-جماعات العمل الرسمية:

فرق العمل: مجموعات دائمة أو مؤقتة تُكلف بمهام محددة لتحقيق أهداف المؤسسة.

الجان: مجموعات تُشكل لدراسة مواضيع معينة، لتقديم توصيات، أو اتخاذ قرارات.

فرق المشروع: مجموعات مؤقتة تُشكل لإنجاز مشروع معين، وتضم أفرادًا من مختلف الأقسام أو التخصصات.

فرق الإدارة الذاتية: فرق تتمتع بقدر كبير من الاستقلالية في إدارة عملياتها واتخاذ قراراتها.

¹ Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed.). McGraw-Hill/Irwin.

-جماعات العمل الغير رسمية:

شبكات الصداقة: مجموعات تتكون بناءً على العلاقات الاجتماعية والصداقة بين الأفراد.

التحالفات: مجموعات تتشكل لأغراض سياسية أو لتحقيق مصالح مشتركة داخل المؤسسة.

المجموعات العشوائية: مجموعات تتشكل بشكل عفوي نتيجة لظروف معينة أو اهتمامات مشتركة.

-مراحل تطور جماعات العمل:

تمر جماعات العمل بعدة مراحل خلال دورة حياتها:

التشكيل: مرحلة البداية، حيث يجتمع الأفراد ويتعرفون على بعضهم البعض، ويكون التركيز على تحديد الأهداف والهيكلي.

العصف: مرحلة الصراع والخلافات، حيث تظهر الاختلافات في الآراء والأساليب، وقد تنشأ صراعات حول السلطة أو القيادة.

التوحيد: مرحلة بناء الانسجام والتعاون، حيث يتم وضع قواعد ومعايير للعمل، وتوضح الأدوار والمسؤوليات.

الاداء: مرحلة الإنتاجية العالية، حيث يعمل الفريق بفعالية لتحقيق الأهداف، ويتم التركيز على الأداء والنتائج.

الانهاء: مرحلة انتهاء المهمة أو المشروع، حيث يتم حل الفريق وتوزيع المكافآت والتقدير.

-العوامل المؤثرة في اداء جماعات العمل:

-حجم الفريق:

الفرق الصغيرة (أقل من 10 أعضاء): تتيح تواصلًا أفضل، مشاركة أوسع، وتماسكًا أكبر.

الفرق الكبيرة (أكثر من 10 أعضاء): قد تعاني من صعوبة التواصل، انخفاض المشاركة، وزيادة الصراعات.

-تركيب الفريق:

التنوع: وجود أفراد بخبرات، مهارات، وخلفيات متنوعة يمكن أن يعزز الإبداع والابتكار.

التجانس: وجود أفراد متشابهين في القيم، المعتقدات، والأساليب يمكن أن يعزز التماسك والتعاون.

-الاهداف:

الأهداف الواضحة والمحددة: تساعد الفريق على التركيز وتوجيه الجهود نحو تحقيق النتائج.

الأهداف الصعبة والقابلة للتحقيق: تحفز الفريق على بذل المزيد من الجهد وتحقيق الأداء المتميز.

-الموارد:

الموارد الكافية: توفر للفريق الأدوات، المعلومات، والدعم اللازم لإنجاز المهام.

التوزيع العادل للموارد: يضمن شعور الأعضاء بالعدالة والمساواة.

-القيادة:

القيادة الفعالة: توفر التوجيه، التحفيز، والدعم للفريق، وتساعد على حل المشكلات وإدارة الصراعات.

القيادة التشاركية: تشجع مشاركة الأعضاء في اتخاذ القرارات، وتعزز الشعور بالملكية والالتزام.

-تحديات جماعات العمل:

الصراعات الداخلية: قد تنشأ صراعات نتيجة لاختلاف الآراء، تعارض المصالح، أو سوء التواصل.

التفكير الجماعي: ميل الفريق إلى اتخاذ قرارات غير منطقية بسبب الرغبة في الحفاظ على الانسجام وتجنب الخلافات.

التهرب الاجتماعي: ميل بعض الأفراد إلى بذل جهد أقل عند العمل في فريق مقارنة بالعمل بمفردهم.

صعوبة التنسيق: قد يواجه الفريق صعوبة في تنسيق الجهود وتوزيع المهام بشكل فعال.

تضارب المصالح: قد تنشأ خلافات بين أعضاء الفريق بسبب تضارب المصالح الشخصية أو المهنية.

-إدارة جماعات العمل:²

تحديد الأهداف: وضع أهداف واضحة، محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، ومرتبطة بالوقت. (SMART)

اختيار الأعضاء: اختيار الأفراد الذين يمتلكون المهارات، الخبرات، والصفات الشخصية المناسبة للعمل الجماعي.

تحديد الأدوار والمسؤوليات: توزيع الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح وعادل، وتحديد السلطات والمسؤوليات

بناء الثقة والتعاون: تشجيع التواصل المفتوح والصادق، وتعزيز الثقة والاحترام المتبادل بين الأعضاء.

إدارة الصراعات: التعامل مع الصراعات بشكل بناء، والبحث عن حلول مرضية لجميع الأطراف.

تحفيز الأداء: توفير الحوافز والمكافآت المناسبة، وتقديم التقدير والثناء على الإنجازات.

² محمد علي محمد، علم الاجتماع والتنظيم، دار المعرفة الجامعية، ط2، بيروت، 1999، ص50.

تطوير المهارات : توفير فرص التدريب والتطوير لأعضاء الفريق لتحسين مهاراتهم وقدراتهم.

تقييم الاداء: تقييم أداء الفريق بشكل دوري، وتقديم التغذية الراجعة لتحسين الأداء في المستقبل

2. الاتصال: يمثل الاتصال شريان الحياة في السلوك الجماعي³

تعريف:

الاتصال هو عملية تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر بين شخصين أو أكثر، بهدف تحقيق فهم مشترك. يعتبر الاتصال الفعال أساسياً لنجاح أي مؤسسة، حيث يساهم في تنسيق الجهود، بناء العلاقات، حل المشكلات، واتخاذ القرارات.

اهمية الاتصال:

تحسين الاداء: يساعد الاتصال الفعال على توضيح الأهداف والمهام، مما يزيد من إنتاجية الموظفين وكفاءتهم.

بناء الثقة: يعزز الاتصال الشفاف والصادق الثقة بين الإدارة والموظفين، وبين الموظفين أنفسهم.

تحفيز الابتكار: يشجع الاتصال المفتوح على تبادل الأفكار والاقتراحات، مما يحفز الإبداع والابتكار.

حل المشكلات: يسهل الاتصال الفعال تحديد المشكلات وتحليلها، والتوصل إلى حلول مناسبة.

تنسيق الجهود : يساعد الاتصال الجيد على تنسيق الأنشطة والمهام بين مختلف الأقسام والإدارات في المؤسسة.

اتخاذ القرارات : يوفر الاتصال المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات مستنيرة وفعالة.

ادارة التغيير: يساعد الاتصال الشفاف على شرح أسباب التغيير وأهدافه، وتقليل مقاومة الموظفين.

تعزيز الرضا الوظيفي : يشعر الموظفون بالتقدير والاهتمام عندما يتم التواصل معهم بانتظام والاستماع إلى آرائهم.

-انواع الاتصال:

الاتصال الرسمي:

الاتصال التصاعدي: من الموظفين إلى الإدارة (تقارير، اقتراحات، شكاوى).

الاتصال التنازلي: من الإدارة إلى الموظفين (تعليمات، سياسات، قرارات)

الاتصال الافقي: بين الموظفين في نفس المستوى الإداري (تنسيق المهام، تبادل المعلومات)

³ Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass

الاتصال القطري: بين موظفين في مستويات إدارية مختلفة وليس لديهم علاقة مباشرة (لجان، فرق عمل مؤقتة)

الاتصال الغير رسمي:

الاشعات: معلومات غير مؤكدة تنتشر بسرعة في المؤسسة.

شبكات الصداقة: علاقات اجتماعية بين الموظفين تسهل تبادل المعلومات.

الدردشات : محادثات غير رسمية بين الموظفين.

-عناصر عملية الاتصال: يوضح الشكل عناصر عملية الاتصال



-عوائق عملية الاتصال:

عوائق لغوية: استخدام لغة غير واضحة أو مصطلحات فنية غير مفهومة.

عوائق نفسية: التحيز، عدم الثقة، الخوف من التعبير عن الرأي.

عوائق مادية: الضوضاء، انقطاع الاتصال، عدم توفر الأدوات اللازمة.

عوائق تنظيمية: التسلسل الإداري الطويل، نقص قنوات الاتصال المناسبة.

عوائق ثقافية: الاختلافات في القيم والمعتقدات والتقاليد.

التشويش: أي عوامل خارجية تعيق وصول الرسالة بوضوح.

عدم الاستماع الفعال: عدم التركيز على المتحدث وعدم فهم رسالته.

-استراتيجيات تحسين الاتصال في المؤسسة:

تحديد الهدف من الاتصال: قبل البدء في الاتصال، يجب تحديد الرسالة المراد توصيلها والنتيجة المرجوة.

اختيار قناة اتصال مناسبة: يجب اختيار القناة التي تناسب طبيعة الرسالة والجمهور المستهدف.

استخدام لغة واضحة: يجب تجنب استخدام المصطلحات الفنية المعقدة واستخدام لغة بسيطة وواضحة.

الاستماع الفعال: يجب التركيز على المتحدث وطرح الأسئلة للتأكد من فهم الرسالة.

تقديم التغذية الراجعة: يجب توفير فرصة للمستقبل للتعبير عن رأيه وطرح الأسئلة.

بناء الثقة: يجب أن يكون الاتصال صادقًا وشفافًا لبناء الثقة بين الأطراف.

التدريب على مهارات الاتصال : يجب توفير برامج تدريبية للموظفين لتحسين مهاراتهم في التواصل.

تشجيع الاتصال المفتوح: يجب خلق بيئة عمل تشجع الموظفين على التعبير عن آرائهم واقتراحاتهم.

استخدام التكنولوجيا المناسبة: يجب استخدام الأدوات التكنولوجية التي تسهل الاتصال وتجعله أكثر فعالية.

الاهتمام بالاتصال الغير لفظي : يجب الانتباه إلى لغة الجسد وتعابير الوجه، حيث أنها تلعب دورًا هامًا في عملية الاتصال.

3. القيادة التنظيمية:⁴

تعريف :

لقيادة التنظيمية هي عملية التأثير في سلوك الآخرين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة. تتضمن القيادة القدرة على تحفيز الموظفين، بناء الثقة، اتخاذ القرارات، وإدارة التغيير بفعالية.

أهمية:

تحديد الرؤية والاهداف: يحدد القادة الرؤية المستقبلية للمؤسسة ويضعون الأهداف الاستراتيجية التي توجه جهود الموظفين.

تحفيز الموظفين: يلهم القادة الموظفين ويحفزونهم على بذل قصارى جهودهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

بناء الثقة: يخلق القادة بيئة عمل يسودها الثقة والاحترام، مما يعزز التعاون والالتزام بين الموظفين.

اتخاذ القرارات: يتخذ القادة قرارات مستنيرة وفعالة في الوقت المناسب، ويتحملون مسؤولية نتائج هذه القرارات.

ادارة التغيير: يقود القادة عملية التغيير في المؤسسة، ويساعدون الموظفين على التكيف مع التحديات الجديدة.

تطوير الموظفين: يستثمر القادة في تطوير مهارات وقدرات الموظفين، ويوفرون لهم فرص النمو والتقدم الوظيفي.

حل المشكلات : يتعامل القادة بفعالية مع المشكلات والتحديات التي تواجه المؤسسة، ويجدون حلولًا مبتكرة ومستدامة.

⁴ Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Pearson Education



القيادة التحويلية: تركز على إلهام وتحفيز الموظفين من خلال رؤية واضحة وقيم مشتركة. يتميز القادة التحويليون بالقدرة على إحداث تغييرات جذرية في المؤسسة.

القيادة التشاركية: تشجع مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات. يعزز القادة التشاركيون الشعور بالملكية والمسؤولية بين الموظفين.

القيادة التفويضية: تفوض السلطة والمسؤولية إلى الموظفين، وتمنحهم حرية التصرف في إنجاز المهام. يثق القادة التفويضيون في قدرات الموظفين ويعتمدون عليهم في تحقيق الأهداف.

القيادة السلطوية: تتخذ القرارات بشكل مركزي وتفرض السيطرة على الموظفين. قد تكون القيادة السلطوية فعالة في بعض الحالات الطارئة، ولكنها غالبًا ما تؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية والابتكار.

القيادة الخدمية: تركز على خدمة احتياجات الموظفين وتمكينهم من تحقيق أهدافهم. يضع القادة الخدميون مصالح الموظفين قبل مصالحهم الشخصية.

مهارات القيادة التنظيمية الفعالة :

التواصل الفعال: القدرة على التواصل بوضوح وفعالية مع الموظفين على جميع المستويات.

الدكاء العاطفي: القدرة على فهم وإدارة المشاعر الذاتية ومشاعر الآخرين.

الرؤية الاستراتيجية: القدرة على رؤية الصورة الكبيرة وتحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

اتخاذ القرارات : القدرة على اتخاذ قرارات مستنيرة وفعالة في الوقت المناسب.

حل المشكلات: القدرة على تحديد المشكلات وتحليلها، والتوصل إلى حلول مبتكرة ومستدامة.

التفاوض: القدرة على التفاوض بفعالية مع مختلف الأطراف لتحقيق المصالح المشتركة.

التحفيز: القدرة على إلهام وتحفيز الموظفين على بذل قصارى جهودهم.

التفويض: القدرة على تفويض السلطة والمسؤولية إلى الموظفين.

بناء الفريق: القدرة على بناء فرق عمل فعالة و متماسكة.

ادارة الوقت: القدرة على إدارة الوقت بفعالية وتحديد الأولويات.

4. المناخ التنظيمي:⁶



-تعريف المناخ:

المناخ التنظيمي هو الإدراك المشترك للعاملين لبيئة العمل الداخلية، والذي يؤثر على سلوكهم ومواقفهم. يعكس المناخ التنظيمي قيم ومعتقدات وتوقعات الموظفين تجاه المؤسسة.

-اهمية المناخ التنظيمي في المؤسسة:

التاثير على الاداء: يؤثر المناخ التنظيمي بشكل مباشر على أداء الموظفين وإنتاجيتهم.

تعزيز الرضا الوظيفي: يزيد المناخ التنظيمي الإيجابي من رضا الموظفين عن وظائفهم.

زيادة الالتزام التنظيمي: يعزز المناخ التنظيمي القوي التزام الموظفين تجاه المؤسسة.

تحفيز الابتكار: يشجع المناخ التنظيمي الداعم على تبادل الأفكار والاقتراحات، مما يحفز الإبداع والابتكار.

تقليل الغياب: يقلل المناخ التنظيمي الإيجابي من معدلات الغياب والتسرب الوظيفي.

تحسين العلاقات: يعزز المناخ التنظيمي الجيد العلاقات بين الموظفين والإدارة.

⁶ Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view toward a decade of paradigm warfare. *Academy of Management Review*, 21(3), 619-654

جذب المواهب: يجذب المناخ التنظيمي الجذاب أفضل الكفاءات والمواهب إلى المؤسسة.

-إبعاد المناخ التنظيمي:

الثقة: درجة الثقة المتبادلة بين الموظفين والإدارة.

الدعم: مدى توفر الدعم والتشجيع من الإدارة والزملاء.

العدالة: الإحساس بالعدالة والمساواة في المعاملة والتقدير.

الابتكار: تشجيع الإبداع والمبادرة وتجربة الأفكار الجديدة.

الاستقلالية: منح الموظفين حرية التصرف واتخاذ القرارات.

التواصل: فعالية الاتصال بين الموظفين والإدارة.

التقدير: الاعتراف بإنجازات الموظفين وتقدير جهودهم.

التدريب والتطوير: توفير فرص التدريب والتطوير للموظفين.

الامن الوظيفي: الإحساس بالأمان والاستقرار في الوظيفة.

القيادة: فعالية القيادة في توجيه وتحفيز الموظفين.

-استراتيجيات تحسين المناخ التنظيمي:

تعزيز الثقة: بناء علاقات قوية وموثوقة بين الإدارة والموظفين.

توفير الدعم: تقديم الدعم العاطفي والمهني للموظفين.

تطبيق العدالة: ضمان المساواة في المعاملة والتقدير.

تشجيع الابتكار: خلق بيئة عمل تشجع على الإبداع والمبادرة.

منح الاستقلالية: تمكين الموظفين من اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.

تحسين التواصل: تعزيز الاتصال المفتوح والصادق بين الموظفين والإدارة.

تقدير الإنجازات: الاعتراف بإنجازات الموظفين وتقدير جهودهم.

توفير التدريب والتطوير: الاستثمار في تطوير مهارات وقدرات الموظفين.

ضمان الامن الوظيفي: توفير بيئة عمل مستقرة وآمنة.

تطوير القيادة: تدريب القادة على مهارات القيادة الفعالة.

5. ضغوط العمل والصراع التنظيمي:⁷



يمكن تعريف ضغوط العمل انها: استجابة نفسية وجسدية سلبية تحدث عندما تكون متطلبات العمل تفوق قدرة الموظف على التعامل معها أو السيطرة عليها.

–مصادرها: يمكن أن تنشأ ضغوط العمل من عدة مصادر، مثل:

- حجم العمل الزائد.
- نقص الدعم من الزملاء أو الرؤساء.
- غموض الأدوار والمسؤوليات.
- عدم التوازن بين العمل والحياة الشخصية.
- بيئة العمل السلبية.

–تأثيرها: يمكن أن تؤدي ضغوط العمل إلى:

- انخفاض الإنتاجية.
- زيادة الغياب.
- تدهور الصحة الجسدية والنفسية (مثل القلق والاكتئاب)

⁷ Shockley-Zalabak, P. (2015). *Fundamentals of organizational communication: Knowledge, sensitivity, skills, values*. Pearson Education.

- زيادة الصراعات مع الآخرين.

-الصراع التنظيمي:⁸

تعريفه: هو عملية تنشأ عندما يدرك أحد الأطراف (أفراد أو مجموعات) في المؤسسة أن مصالحه تتعارض مع مصالح طرف آخر.

اسبابه: يمكن أن ينشأ الصراع بسبب:

- نقص الموارد.
- اختلاف الأهداف.
- اختلاف القيم والمعتقدات.
- مشاكل في الاتصال.
- تداخل المسؤوليات.

ثأثيره: يمكن أن يكون للصراع التنظيمي آثار إيجابية وسلبية:

اثار ايجابية: يمكن أن يؤدي إلى تحفيز الإبداع، طرح أفكار جديدة، وتحسين عملية اتخاذ القرارات.

اثار سلبية: يمكن أن يؤدي إلى تدهور العلاقات، انخفاض الإنتاجية، ارتفاع معدل دوران الموظفين، وتوتر في بيئة العمل.

-العلاقة بين الصراع التنظيمي و ضغوط العمل:⁹

- يمكن أن تكون ضغوط العمل سببًا من أسباب الصراع التنظيمي. عندما يكون الموظف تحت ضغط شديد، قد يكون أكثر عرضة للانفعال والدخول في صراعات مع الآخرين.
- في المقابل، يمكن أن يؤدي الصراع التنظيمي إلى زيادة ضغوط العمل. عندما يكون الموظف منخرطاً في صراع مستمر، قد يشعر بالإرهاق والتوتر والقلق.

باختصار، ضغوط العمل هي تجربة فردية ناتجة عن متطلبات العمل، بينما الصراع التنظيمي هو تفاعل بين طرفين أو أكثر بسبب تضارب المصالح. كلاهما يؤثر على السلوك التنظيمي، ويمكن أن يؤثر أحدهما في الآخر.

⁸ Clampitt, P. G. (2017). *Communicating for managerial effectiveness*. Sage publications

⁹ Levi, D. (2017). *Group dynamics for teams* (5th ed.). Sage publications

الخلاصة:

في ختام هذه المحاضرة، يتضح لنا ان السلوك الجماعي داخل المؤسسة هو نظام معقد يتأثر بعوامل متعددة. من خلال فهم هذه العوامل وإدارتها بشكل فعال، يمكن للمؤسسات خلق بيئة عمل إيجابية تعزز التعاون، الإنتاجية، الرضا الوظيفي، وتحقيق الأهداف التنظيمية.

اد ان السلوك الجماعي داخل المؤسسة هو نتاج تفاعل معقد بين الأفراد، ويتأثر بعوامل متعددة. القيادة التنظيمية الفعالة تلعب دورًا حاسمًا في توجيه هذا السلوك نحو تحقيق الأهداف المشتركة، من خلال تحديد الرؤية، وتحفيز الموظفين، وبناء الثقة. بالإضافة إلى ذلك، يخلق المناخ التنظيمي الإيجابي بيئة عمل داعمة ومشجعة، مما يزيد من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، ويحفز الإبداع والابتكار.

إن المؤسسات التي تستثمر في تطوير قادتها، وخلق مناخ تنظيمي صحي، وتعزيز قنوات الاتصال الفعال، ستكون قادرة على بناء فرق عمل متماسكة ومنتجة، وتحقيق أداء متميز. السلوك الجماعي ليس مجرد مجموع سلوكيات الأفراد، بل هو قوة دافعة نحو النجاح والتميز المؤسسي.